



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE
CULTURA EN ORGANIZACIONES: EL CASO
DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA PRIMARIA EN
EL ESTADO DE MÉXICO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

P R E S E N T A :

HUGO DE LA ROSA PEÑALOZA



ASESOR: DR. CUAUHTÉMOC OLMEDO BUSTILLO

CIUDAD UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DE 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Con amor para mi esposa e hijos

Con cariño para mis padres y hermanos

Con afecto para mis amigos que siempre han creído en mí

Con mi profundo agradecimiento

*Al Dr. Cuauhtémoc Olmedo Bustillo
Asesor*

y

A los señores del jurado

*Dra. Ady Patricia carrera Hernández
Dra. Georgina Flores García
Dra. Margarita Theesz Poschner
Dr. Alfredo Andrade Carreño
Dr. Juan Carlos León y Ramírez
Dr. Guillermo Haro Belchez*

CONTENIDO

INTRODUCCION	13
CAPÍTULO I: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EDUCACIÓN	20
I.1 ESTADO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	21
I.2 PÚBLICO Y PRIVADO	39
I.3 GESTIÓN PÚBLICA	44
I.4 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EDUCACIÓN	52
I.5 LA EDUCACIÓN EN MÉXICO	59
I.6 LA EDUCACIÓN EN EL ESTADO DE MÉXICO	63
I.7 EL SINDICALISMO MAGISTERIAL EN EL ESTADO DE MÉXICO	85
I.8 SÍNTESIS	90
CAPÍTULO II: ESTUDIOS DE LA CULTURA	92
II.1 CULTURA	92
<i>Enfoque biológico</i>	94
<i>Enfoque Antropológico</i>	99
<i>Cultura Subjetiva</i>	104
<i>Niveles Culturales</i>	113
<i>Programación Mental de las Personas</i>	120
<i>Cultura Implícita y Explícita</i>	129
II.2 CULTURA EN MÉXICO	142
II.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	145
II.4 LA CULTURA EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	158
II.5 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CULTURA	163
II.6 SÍNTESIS	167
CAPÍTULO III: CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	172
III.1 MODELO DE ALINEACIÓN CULTURAL	172
III.2 METODOLOGÍA	175
<i>Hipótesis sobre el Modelo de Alineación Cultural</i>	176
<i>Proposiciones para la Educación Pública Primaria del Estado de México: Líderes</i>	178
<i>Hipótesis para la Educación Pública Primaria del Estado de México: Directores, Profesores y Comunidad</i>	178
<i>Proposiciones para la Educación Pública Primaria del Estado de México: Líderes, Directores, Profesores y Comunidad</i>	179
<i>Investigación Cualitativa</i>	186

<i>Investigación Cuantitativa</i>	191
Cuestionario	192
Muestreo	197
Trabajo de Campo	205
Análisis de Resultados	206
Validez del Estudio	209
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTADÍSTICO	213
IV.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO	213
IV.2 ANÁLISIS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	220
IV.3 ANÁLISIS DE VALORACIÓN PARA LA AMALGAMA CULTURAL DE LOS DIRECTORES, PROFESORES Y HABITANTES DE LA COMUNIDAD	223
<i>Intervalos de Confianza</i>	224
<i>Comparación entre las Medias Muestrales de Directores y Profesores</i>	225
<i>Comparación entre las Medias Muestrales de Directores, Profesores y Habitantes de la Comunidad</i>	227
<i>Análisis de Dependencias Variables</i>	228
<i>Comparación entre las Medias Muestrales de las Regiones Geográficas</i>	229
<i>Análisis Factorial</i>	231
IV.4 ANALISIS DE VALORACIÓN PARA EL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS DIRECTORES, PROFESORES Y HABITANTES DE LA COMUNIDAD	233
<i>Comparación entre las Medias Muestrales de Directores y Profesores</i>	233
<i>Análisis de Dependencias Variables</i>	235
<i>Comparación entre las Medias Muestrales de las Regiones Geográficas</i>	235
IV.5 SÍNTESIS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO	236
<i>Evaluación de Hipótesis sobre el Modelo de Alineación Cultural</i>	237
<i>Conclusiones sobre el Modelo de Alineación Cultural</i>	238
Estudios de Actitudes	239
Estudio de Conocimiento del Sector	239
<i>Evaluación de Hipótesis y Proposiciones sobre la Educación Pública Primaria del Estado de México</i>	240
Proposiciones para la Educación Pública Primaria del Estado de México:	
Líderes	240
<i>Conclusiones sobre el Perfil Cultural de los Líderes</i>	241
Hipótesis para la Educación Pública Primaria del Estado de México: Directores, Profesores y Comunidad	241
<i>Conclusiones sobre el Perfil Cultural de los Directores, Profesores y Comunidad</i>	242
Proposiciones para la Educación Pública Primaria del estado de México: Líderes, Directores, Profesores y Comunidad	242
<i>Conclusiones sobre el Perfil Cultural de los Líderes, Directores, Profesores</i>	

<i>y Comunidad</i>	243
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO CULTURAL	244
V.1 AMALGAMA CULTURAL DE LOS LÍDERES	244
<i>Actitudes</i>	245
Líderes Estatales: Poder Legislativo y Ejecutivo	245
Líderes del sector	256
<i>Conocimiento del Sector</i>	265
Misión	265
Función	271
Valores	273
Conocimiento y Participación en la Planeación Estratégica y Operativa	274
V.2 AMALGAMA CULTURAL DEL PERSONAL OPERATIVO	279
Actitudes	279
Conocimiento del Sector	283
Misión	283
Función	287
Valores	288
Conocimiento y Participación en la Planeación Estratégica y Operativa	291
Conocimiento de Líderes	292
<i>Comportamiento Grupal</i>	294
V.3 ANÁLISIS DE INTEGRACIÓN	296
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	298
CONCLUSIONES	298
RECOMENDACIONES	303

ANEXOS	308
ANEXO 1: GUIÓN DE ENTREVISTA	308
ANEXO 2: OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ENTREVISTA	310
ANEXO 3: EVALUACIÓN DE REACTIVOS E INCIDENCIA	313
ANEXO 4: CUESTIONARIO VSM 94	316
ANEXO 5: CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO CULTURAL	319
ANEXO 6: MUNICIPIOS POR ZONA	324
ANEXO 7: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA	325
ANEXO 8: ESCUELAS SELECCIONADAS POR REGIÓN	326
ANEXO 9: DIRECTORES SELECCIONADOS	328
BIBLIOGRAFÍA	332

INTRODUCCIÓN

El ambiente de las sociedades y sus organizaciones se enfrenta a continuos y acelerados cambios que tienen su origen en la creciente interacción que se ha venido presentando entre las distintas naciones del mundo como resultado del proceso de globalización, trayendo consigo un nivel de exigencia y competencia que obliga al establecimiento de estrategias agregadas que permitan enfrentar de manera eficaz y eficiente los retos que se generan en un nuevo contexto internacional.

La educación es uno de los elementos que se deben tomar en cuenta en cualquier modelo de desarrollo para nuestro país, de una manera integral con los de las estrategias económicas, políticas y sociales. En las recientes décadas, se ha apreciado una tendencia creciente en los porcentajes del Producto Interno Bruto que los países destinan al sector educativo como una forma de impulsar su calidad y su competitividad en el plano mundial.

La inversión que se realice no debe considerarse como la única forma de lograr mejoras y avances en los niveles educativos de los países. Es necesario contar con educación de calidad que permita formar personas que resulten altamente competitivas en el nuevo ámbito global. Lo anterior, debe sustentarse en la fijación de procedimientos que transformen plenamente al aparato educativo, no solamente en su estructura, estrategias o recursos asignados, sino en un cambio radical que se base en la formación cultural de las personas que se dedican a la enseñanza y las que administran los distintos niveles educativos de nuestro país.

Se requiere de investigación profunda que ayude a determinar el modelo y variables a estudiar para conocer las principales manifestaciones culturales que caracterizan al sector educativo. A partir de dicho conocimiento, será factible

determinar las formas de cambio y adecuación necesarias para alcanzar los niveles óptimos de calidad.

Se propone el Modelo de Alineación Cultural para la realización de análisis culturales, a partir de un estudio realizado en la educación primaria pública en el Estado de México, el cual se apoya del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas. Se presentan los resultados obtenidos del análisis de los principales documentos que rigen al sector en cuestión, entrevistas a los directivos que se encargan de establecer el destino y estrategias a seguir, así como el resultado de 630 encuestas aplicadas a directores, profesores y personas de la comunidad en las que se encuentran localizadas las escuelas.

La educación primaria es el fundamento en la formación de las personas al constituirse como un elemento importante en la transmisión de cultura y conocimientos que definen su comportamiento futuro.

Es importante que las estrategias y modelo educativo que se establecen para limitar la forma de operación y enseñanza en este nivel sean alineadas al ambiente y características culturales de los diferentes actores, de tal forma que se facilite y se logren los mejores resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje, considerando al conocimiento de la cultura como un verdadero dilema y reto para los responsables de la toma de decisiones, en virtud de su complejidad y a la gran diversidad que puede presentarse en una sociedad.

Han existido muchos programas y planes de transformación para la educación pública de nivel básico del Estado de México, pero ninguno de ellos se ha dirigido al aspecto cultural. Se encontraron muchos casos de estudio y metodologías propuestas para análisis culturales en distintas ramas; sin embargo, no se localizó ningún ejemplo aplicado a la educación básica.

Por lo tanto, el objeto de estudio del presente se orienta al análisis de los rasgos culturales entre los distintos elementos que conforman una organización pública.

Los objetivos que orientan esta investigación son:

1. Generar un marco analítico para medir las diferencias culturales en las organizaciones públicas.
2. Valorar la viabilidad del marco analítico propuesto a través de su aplicación en la educación pública primaria del Estado de México. Cabe señalar que el análisis se realizó con información del ciclo académico 2003 – 2004 por ser la que se encontraba disponible a su inicio.
3. Diagnosticar las diferencias y coincidencias culturales existentes en el sector analizado.

Se busca evaluar la hipótesis de que los diferentes actores de la educación básica oficial, sin importar el rol, nivel educativo, edad, sexo, zona geográfica, jerarquía o conocimiento que tienen del sector en que laboran, muestran diferentes grados de coincidencia en los rasgos culturales que los caracterizan, generando distintos niveles de alineación que dificultan o facilitan la comprensión y cumplimiento de los objetivos y estrategias.

El estudio planteado facilitará, entre otros aspectos, la comprensión de la estructura cultural y la relación existente entre las diferentes manifestaciones culturales que se presentan en el proceso de enseñanza - aprendizaje en el nivel de primaria en la educación pública del Estado de México, concluyendo sobre diferencias culturales, las cuales pueden tener sus orígenes en las tradiciones y sobrepoblación que se ha presentado en las últimas décadas; la fuerte inmigración, la dispersión de los principales asentamientos poblacionales, la brecha socioeconómica; la cercanía y colindancia con el Distrito Federal, entre otros.

Lo anterior resulta relevante en virtud de que se proporcionará información para definir la estrategia adecuada que permita mejorar la calidad de este nivel

educativo en el Estado, así como también, un modelo que sea utilizado para la realización de este tipo de análisis. El estudio podrá constituirse como un ejemplo que se traslade a otras entidades, al contexto nacional o internacional, asimismo, a otro tipo de organizaciones.

En el primer capítulo, se presenta un análisis que muestra la relación de la educación primaria con la administración pública, a fin de justificar la propuesta como una parte de la disciplina estudiada. Para lo anterior, se realizó una ardua revisión bibliográfica que ayuda a comprender la transformación que el estudio de la administración pública ha presentado durante varios siglos, resultando inútil cualquier esfuerzo sin antes comprender la esencia y surgimiento del Estado, el que conforme a Ricardo Uvalle, se define como el espacio donde la sociedad se organiza y realiza para conseguir su reproducción¹.

El conocimiento de los rasgos culturales que ayuda conocer y predecir el comportamiento de los diferentes actores de la educación, es un elemento importante para la definición de objetivos y estrategias que coadyuven a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a satisfacer la necesidad de educación de la sociedad, a través de lograr la optimización en las relaciones que surgen entre el Estado y la sociedad.

Por lo anterior, en el capítulo II, se hizo necesaria la inclusión de los principales hallazgos que se obtuvieron a partir de una profunda revisión bibliográfica sobre el concepto de cultura, cultura en las organizaciones y la cultura en la educación, mismos que dieron lugar al modelo utilizado para el diagnóstico realizado

A partir de las aportaciones realizadas por los principales estudiosos analizados a lo largo de la sección correspondiente, se propone el Modelo de Alineación

¹ Uvalle Berrones, Ricardo. *La Teoría de la Razón del Estado y la Administración Pública*. 2ª. Ed.; México, Plaza y Valdéz Editores, 1993, p. 19.

Cultural (MAC), con el propósito de definir los criterios y actitudes que deban ser abordados en un diagnóstico de la índole propuesta.

El MAC contempla la necesidad de generar un comportamiento común por los diferentes actores de la organización, a fin de alcanzar de una manera exitosa los objetivos establecidos. Se considera la existencia de amalgamas culturales como consecuencia del marco de referencia y el medio ambiente en el que se encuentran inmersas las personas. Asimismo, establece la necesidad de alinear la cultura de los diferentes actores de una organización, sin importar sus roles o niveles jerárquicos, de la misma manera que el conocimiento que tengan de la misma.

En el capítulo III se indicó la metodología diseñada para validar el modelo, a través del planteamiento de diferentes hipótesis. Por otra parte, con el objetivo de darle una utilización práctica al Modelo de Alineación Cultural, se plantearon hipótesis y proposiciones para diagnosticar el ambiente cultural de la educación primaria oficial del Estado de México.

Así mismo, se detalló la forma en que se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas para el cumplimiento de los objetivos propuestos en las primeras secciones del presente trabajo. En esta sección será posible consultar lo relacionado con el cuestionario, muestreo², trabajo de campo, análisis de resultados, así como los criterios de validez interna y externa³.

En el capítulo IV se presenta el análisis estadístico, consistente de una parte descriptiva, y los elementos necesarios para validar y valorar los resultados, de tal manera que, fuera posible verificar la consistencia y significancia estadística de los

² Para garantizar la representatividad plena de los miembros de la muestra, y bajo el supuesto de que existe diferencia entre las regiones geográficas de la entidad, se utilizó la metodología del muestreo por conglomerados bifásico, el que en una etapa selecciona una muestra de los grupos de la población, mientras que en otra, se determinan los elementos de cada conglomerado.

³ Una de las técnicas utilizadas para corregir los sesgos que se pudieran presentar en la investigación y que sirvió como criterio de validez interna fue la triangulación, a través de la aplicación de diferentes métodos y/o instrumentos para recibir información sobre el fenómeno estudiado. Tal es el caso de la aplicación de instrumentos de corte cualitativo y cuantitativo.

resultados obtenidos. A través de la valoración estadística de las hipótesis y proposiciones fue factible llegar a diferentes conclusiones, tanto en la fortaleza del modelo propuesto, como en el diagnóstico cultural de la educación primaria pública en el Estado de México.

En el capítulo V se muestran los resultados obtenidos a partir de la investigación cualitativa y cuantitativa utilizada a lo largo de la presente, las que contemplaron la realización de entrevistas a profundidad que se hicieron a los principales líderes del sector educativo⁴, los análisis de documentos que rigen su destino⁵, así como, la aplicación de 630 encuestas⁶ a directores de escuelas, profesores y habitantes de la comunidad a lo largo del Estado de México.

Se realizó el análisis con el resto de actitudes estudiadas: Orientaciones hacia el tiempo, incertidumbre, aceptación de autoridad, evaluación de desempeño y masculinismo. Igualmente, se evaluó el conocimiento que los distintos actores tienen del sector en cuestión, a fin de saber si los esfuerzos de todos se encuentran dirigidos hacia lo mismo.

En la última sección, se presentan las principales conclusiones que se obtuvieron en el desarrollo del presente, a través de analizar la aceptación de las hipótesis y proposiciones que se utilizaron y fueron definidas en el capítulo III, de la misma forma que, de los principales resultados obtenidos durante las fases cualitativa y cuantitativa.

⁴ Se realizaron entrevistas al Secretario, Subsecretarios, Directores y Jefes de Departamento de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del Estado de México, como una manera de obtener un diagnóstico del Poder Ejecutivo.

⁵ Los documentos analizados ayudaron a diagnosticar el perfil cultural ideal de los Poderes Ejecutivo y Legislativo. Para el primero, se revisaron el Plan Estatal de Gobierno, planes estratégicos y operativos, mientras que para el segundo, fueron incluidas la Constitución del Estado de México, leyes y reglamentos que rigen al Sistema Educativo Estatal.

⁶ El cuestionario ayudó a determinar las actitudes que prevalecen en las personas estudiadas, entre las que destacan, la orientación hacia el tiempo, relaciones personales, evaluación de desempeño, postura ante la naturaleza, etc. Se obtuvo la autorización de estudiosos de reconocimiento internacional para utilizar reactivos aplicados por ellos en diferentes países a lo largo las varias décadas.

Es conveniente señalar que debe buscarse la alineación en la búsqueda y acciones a seguir, a través de considerar el perfil de las personas y transmitir perfectamente las búsquedas utilizando los canales de comunicación adecuados, con la intención de enfilear los esfuerzos hacia el mismo rumbo para poder impartir la educación de calidad que requiere el Estado de México.

CAPITULO I: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EDUCACIÓN

El presente capítulo presenta la evolución que el estudio de la administración pública ha tenido desde su concepción, haciendo un recuento de las condiciones históricas que dan lugar a su aparición como fenómeno de estudio y como disciplina. También se plantea la manera en que las funciones del Estado han cambiado como una forma de responder a las necesidades de la sociedad, trayendo consigo, la transformación del enfoque en el estudio de la administración pública, dando lugar al surgimiento de lo que algunos autores han bautizado con el nombre de Gestión Pública.

Lo anterior ha sido incluido con el objetivo de mostrar la manera en que el estudio de las relaciones entre la sociedad y el Estado se ha convertido en una de las principales funciones de la administración pública, siendo que el conocimiento de los elementos que las afectan, debe ayudar a los administradores a encontrar alternativas para desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia.

Se anexa un apartado que habla de la Administración Pública y educación, a fin de mostrar la existencia de la Administración de la Educación, en la que se manifiesta la dualidad entre la política y la administración ampliamente analizada por diferentes estudiosos de la materia, además de ser la responsable de articular a la sociedad demandante de educación y al sector educativo, siendo necesario conocer los elementos que influyen en la relación entre las dos partes mencionadas.

El conocimiento de la evolución histórica de la educación y el sindicalismo magisterial en el Estado de México se consideró importante para conocer el

desarrollo que las relaciones entre la sociedad y el Estado han tenido en este sector.

I.1 Estado y Administración Pública

El estudio de la administración pública no sería posible sin antes realizar una revisión sobre el origen y antecedentes del Estado. Algunos investigadores lo definen como un producto propio de la naturaleza, siendo considerado como una necesidad de la vida social. Para otros, como Rousseau, es la consecuencia del acuerdo entre los seres humanos, con la intención de alcanzar objetivos comunes y preservar su subsistencia. Marx lo explica como un instrumento de la clase dominante para preservar la situación social que le favorece. También existen quienes reflexionan acerca de la existencia del Estado como la concreción de la normatividad necesaria para regir la conducta.

El estudio de los orígenes de lo que hoy conocemos como “Estado” supone el análisis de lo planteado por los filósofos griegos y otros importantes estudiosos que tratan de explicar la forma en que surge el Estado a partir de la necesidad de la vida pública. Para Aristóteles, el surgimiento de la “polis” se da como resultado de la organización natural del ser humano:

“.....pero aquel que no puede vivir en sociedad y que en medio de su independencia no tiene necesidades, no puede ser nunca miembro del Estado; es un bruto o un dios”.⁷

Por otra parte, Platón se refiere a la existencia de una organización necesaria para el manejo adecuado de los asuntos de la comunidad humana, la que de alguna manera, debe garantizar la aplicación de la justicia entre sus miembros. Su discusión no se orienta a la existencia de un ente superior que se ubique sobre los

⁷Aristóteles. *La Política*. México, Espasa-Calpe Mexicana. Colección Austral, 1995, p. 24.

ciudadanos, sino al derecho que alguna persona, un pequeño grupo o todos los miembros de la polis tengan para gobernar.

Tomás Moro presenta a la República como la única manera de convivencia en la que prevalece y domina el interés público. En su libro *Utopía*, desarrolló la forma en que las sociedades deberían vivir para garantizar el bienestar y desarrollo de sus miembros, así como, algunas sugerencias para obtener los máximos beneficios en la explotación de la naturaleza.

Hegel establece la diferencia entre sociedad civil y Estado, el que no debe confundirse con la suma de los individuos que lo integran, del mismo modo que, no es posible pretender que la razón de su existencia sea la protección de la propiedad y libertad personal.

Para Hobbes, la búsqueda de seguridad es lo que orilla al ser humano a pactar una vida en común, surgiendo la necesidad de que exista un poder que se ubique por encima de los seres humanos, a fin de forzar comportamientos alineados a los valores sociales.

En su “Ensayo sobre el Gobierno Civil”, John Locke señala que el ser humano renuncia a las libertades y beneficios que les ofrece la naturaleza a cambio de la seguridad en sus personas, familias y propiedades, aceptando la autoridad de un ente supremo, correspondiéndole al Estado dicha función, a través de la definición de normas y leyes.

Basado en una intensa revisión bibliográfica y de antecedentes históricos, Ricardo Uvalle⁸ define al Estado como el espacio donde la sociedad se organiza y realiza para conseguir su reproducción⁹. De la misma manera, se refiere a la razón

⁸ Ricardo Uvalle estudia la forma en que el Estado surge, fundamentando su análisis en una sólida revisión bibliográfica e histórica. Además de lo anterior, presenta una revisión de lo que los principales autores contemporáneos han escrito sobre la materia.

⁹ Uvalle Berrones, Ricardo. *La Teoría de la Razón del Estado y la Administración Pública*. 2ª. Ed.; México, Plaza y Valdés Editores, 1993, p. 31.

del Estado como una consecuencia de luchas, contradicciones y relaciones de poder, estableciendo lo siguiente:

“La idea de razón del Estado no es obra del espíritu humano. Tampoco del desarrollo de las ideas políticas. Es concepto e institución nacida y recreada en el seno de la lucha, contradicciones y relaciones de poder configurado en la formación del poder estatal. La razón del Estado es producto genuino de una etapa del Estado a saber: La monarquía absoluta”.¹⁰

Igualmente, señala que el Estado surge como consecuencia de la disputa entre signarías, la que hacía imposible crear un poder unitario. Como consecuencia de los conflictos y divisiones de clases sociales, y ante la imposibilidad de continuar ejerciendo el poder en forma de compartimentos, como se hiciera durante la dominación feudal, y ante la inminente caída del feudalismo, surge la necesidad de ejercerlo centralizadamente, dando lugar al origen del Estado, a través del cual, se generó una nueva manera de dominación política, la que trajo consigo, otros medios y modos de gobernar a los individuos como un camino para proteger y ampliar el poder.

La función del gobierno se constituyó como el modo en que el Estado podía alcanzar sus objetivos, por medio de decisiones que le permitieran materializar su voluntad; por lo que al Estado le corresponde dar vida a las relaciones de dominación, a través de la creación de condiciones propias para que la vida política sea sana y fortalecida.

La coordinación imperativa le permite al Estado sobrevivir, de no darse, corre el riesgo de pérdida de cobertura y autoridad. Por lo anterior, Uvalle¹¹ concreta:

“... con la razón del Estado, el Estado se erige en el protagonista fundamental del quehacer político. Tiene un papel clave en la determinación de las relaciones de poder e influye constantemente en el reacomodo de los mismos”.

¹⁰ Ibid., p. 32.

¹¹ Ibid., p. 33.

Las raíces del Estado se encuentran en el Renacimiento, por lo que Italia es considerada como el origen de su razón. Sin duda alguna, Maquiavelo es uno de los principales precursores de la literatura relacionada con el tema, pues al vivir cercanamente la creación del poder, pudo concebir y redactar sus ideas de cómo establecer y ordenar al Estado. En su libro “El Príncipe”, Maquiavelo anotó los factores que se consideran importantes para conquistar, incrementar y retener el poder de un Estado. Igualmente, proporcionó reglas que permitan gobernar bajo diferentes tiempos, condiciones y medios. Algunas recomendaciones se centran en evitar hacerse odiar o afectar el patrimonio de los súbditos, asimismo, el principio de que el fin justifica los medios.

La lucha por el poder trajo conflictos de intereses entre la política y religión, llevando a plantear que no existe diferencia entre ellos, e inclusive, resaltando la supremacía de la segunda. Uno de los principales defensores de esta postura fue Giovanni Botero, enfrentando a Maquiavelo, quien fue señalado como hereje, como una forma de castigar su postura que atentaba contra el poder de la iglesia.

En forma de resumen, Uvalle menciona:

“Dominar es pues, dirigir voluntades contrapuestas en torno a un fin específico: no perder el poder del Estado”.¹²

Es conveniente señalar que la sociedad busca el cumplimiento de objetivos comunes a través del Estado, por lo que la funciones de éste, se encuentran íntimamente ligados a la misma. La búsqueda del Estado se ha circunscrito a dimensiones políticas y económicas, generándose grandes polémicas para concluir si estos últimos deben ser considerados dentro del campo de los individuos o como fines de la sociedad.

¹² Ibid., p. 42.

Las capacidades administrativas son necesarias para responder a imperativos del Estado, buscando que los individuos sean activos y útiles, incrementando con estas, su calidad de vida. Se vuelve indispensable que la administración sea eficiente para que pueda cumplir con sus objetivos y le permita seguir ostentando el poder. Para Uvalle, el poder por el poder provoca la caída del Estado, por lo que, es necesaria la existencia de habilidades administrativas adecuadas que permitan sumar y conjugar capacidades, procesos y tecnología, además de ampliar y fortalecer las tareas del gobierno.

Antes de profundizar en el análisis de las funciones administrativas del Estado, es conveniente establecer la diferencia entre la ciencia de la policía y la política, para las que Uvalle ¹³, recuperando las ideas de Juan Enrique Von Justi¹⁴, considera como importantes para lograr la seguridad y felicidad estatal. Se definen de la siguiente manera:

“La política tiene por fin la seguridad de la República tanto por fuera como por dentro, y es su principal ocupación instruirse en la conducta, de las acciones y, de los objetos, o intentos de las potencias extranjeras, oponerse a sus empresas; como también establecer un buen orden entre los súbditos, conocer los sentimientos que los unos tienen hacia los otros; igualmente que para el gobierno, ahogar los partidos y las sediciones que se forman, y tomar medidas necesarias para prevenirlas.

Mientras que el propósito de la policía (...) es asegurar la felicidad del Estado por la sabiduría de sus reglamentos, y aumentar sus fuerzas y su poder tanto como sea posible. Para este efecto ella vela en la cultura de las tierras, a procurar a los habitantes las cosas que tienen necesidad de subsistir, y a establecer un buen orden entre ellos”. ¹⁵

La ciencia de la policía, también conocida como administración pública, tiene su origen durante la monarquía absoluta, de la misma manera que lo tuvo el Estado, siendo el modo que se manifiesta en el ejercicio del poder con su actividad

¹³ Ibid., p. 43.

¹⁴ Uvalle considera a Justi como uno de los autores que ha realizado una de las versiones más sistematizadas que se han realizado sobre la ciencia de la policía.

¹⁵ Uvalle Berrones, Ricardo. *La Teoría de la Razón ... op cit.*, p. 256.

administrativa. La vida óptima del Estado depende del éxito que se tenga en el ejercicio de esta ciencia, pues mediante el bienestar de los súbditos se optimiza la vida social. Para resolver los problemas que se presentan en la sociedad, el Estado crea instituciones administrativas.

Bajo la premisa establecida por Uvalle, en el sentido de que el poder del Estado se fundamenta en los bienes muebles de sus súbditos, los que son fruto de su trabajo y provienen de los inmuebles, se considera indispensable la mayor multiplicación posible de los primeros, motivo por el cual, le corresponde a la administración pública enseñarles como ser útiles y productivos. Lo anterior hace necesario que se obligue a que los súbditos a que adquieran los talentos y conocimientos necesarios para que puedan realizar de mejor manera sus actividades productivas. La falta de la acción administrativa hará imposible la existencia de relaciones duraderas y eficaces.

Dentro del contexto de la formación del Estado, la familia es considerada como una comunidad natural indispensable para que la especie subsista, mientras que las otras corporaciones que van surgiendo en el proceso de desarrollo social, son necesarias para el desarrollo de las relaciones entre las distintas familias, requiriéndose de acuerdos que son el producto de la voluntad de la mayoría, siendo ineludible la creación de un poder superior al da cada una de las personas.

Los distintos enfoques a través de los cuales ha sido estudiada la administración pública han permitido concretar la definición de su función. De acuerdo con Casanova¹⁶, el primer intento por sistematizar su estudio trajo consigo una fallida concepción dicotómica de la disciplina, cuando los principales estudiosos, quienes comparten la paternidad del estudio de la Administración Pública en sus países de

¹⁶ Casanova Cardiel, Hugo. *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970 – 1976*. México, Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de Estudios sobre la Universidad, 1995, p15.

origen, separaron a la política de la administración. Entre algunos de los prominentes personajes se encuentra Weber (Alemania), Moreland (Inglaterra); así como también, Goodnow y Willoughby (Estados Unidos).

De acuerdo con Mario Martínez Silva ¹⁷, los norteamericanos han considerado a Woodrow Wilson y Max Weber como los fundadores de la disciplina de la Administración Pública.

En 1887, Wilson (a quien algunos autores le atribuyen el primer estudio a profundidad dedicado exclusivamente a la administración pública) se refiere al objeto del estudio administrativo de la siguiente manera:

“El objeto del estudio administrativo es descubrir, primero, lo que el gobierno puede hacer legítimamente y bien, y segundo, cómo puede hacer estas cosas apropiadas con la mayor eficiencia posible y con el menor costo posible de dinero o de energía”.¹⁸

Es conveniente señalar que a Wilson se le considera como una de las primeras personas en definir la función administrativa del Estado, la que normalmente se veía relacionada con la acción política. Esta nueva forma y énfasis por estudiar las funciones estatales, con el interés de crear una nueva disciplina que le permitiera tener presencia ante la sociedad, trajo consigo una gran preocupación por separar al dominio político de la función administrativa, dando lugar a la dicotomía entre ambos. Lo anterior se confirma cuando explica:

¹⁷ Mario Martínez Silva presenta un estudio introductorio en la obra “Clásicos de la Administración Pública”, en la que Jay M. Shafritz y Albert C. Hyde compilaron los artículos y resúmenes de libros de los 51 autores de los que según ellos, son considerados como clásicos en la vida de administración pública de Estados Unidos, además de ser los mas frecuentemente citados y publicados por quienes practican o enseñan la Administración Pública. Así mismo, presentan una cronología de las investigaciones, artículos y libros más importantes que se llevaron a cabo en los distintos periodos.

¹⁸ Shafritz, Jay y Albert Hyde. *Clásicos de la Administración Pública*. México, Fondo de Cultura Económica, 2000, p. 73.

“Las cuestiones administrativas no son cuestiones políticas. Aunque la política fija las tareas de la administración, ésta no debe tolerar que se manipulen sus funciones”. ¹⁹

Definió a la administración pública como el gobierno en acción, señalando que hasta ese momento, el interés se había orientado a estudiar la constitución del gobierno y del Estado, la esencia de la soberanía, el poder popular y las prerrogativas reales.²⁰

“La administración es la parte más obvia del gobierno; es gobierno en acción; es el lado ejecutivo, el operativo, el más visible del gobierno y, desde luego, es tan antigua como el gobierno mismo”. ²¹

También mostró interés por indicar la diferencia entre la disciplina pública y privada, aludiendo que la segunda tiene como campo de acción el de los negocios, mismo que se encuentra alejado de la prisa y pugnas de la política, manteniéndose separada del terreno del estudio constitucional.

Por otra parte, Moreland señaló que la administración es la encargada de ejecutar los objetivos definidos por la política, es decir, de realizar cosas, separando con esto, a la política de la sociedad, presentando la siguiente definición:

“Así como el gobierno ha hecho de la acción administrativa el instrumento primordial de su diario quehacer, así la administración pública ha ido pasando progresivamente hacia la función de gobierno. El funcionamiento de la maquinaria administrativa cobra, por tanto, una enorme importancia para

¹⁹ Ibid., p. 85. Para este mismo aspecto, Wilson hace referencia de algunos autores que minimizan la función administrativa, por ejemplo, Biuntschli indicaba la necesidad de separarla de la política y el derecho, definiendo a la primera como la actividad del Estado en cosas grandes y universales, mientras que, a la función administrativa la consideraba como la actividad del Estado orientada a cosas individuales y pequeñas. Igualmente, Biuntschli definió que la política es el ámbito especial del estadista, y la administración lo es del funcionario técnico.

²⁰ Wilson presenta un análisis de los orígenes de la administración pública, señalando que se debe considerar como el fruto reciente de la ciencia política, la que para aquél entonces, había comenzado hace 22 siglos.

²¹ Shafritz, Jay y Hyde, Albert. *Clásicos de la Administración... op cit.*, p. 74.

el éxito del gobierno mismo y, por ende, de la prosperidad de todo ciudadano. Constituye una de las grandes cuestiones políticas de nuestro tiempo”.²²

Goodnow ²³ muestra una coincidencia con el concepto antes mencionado, definiendo a la política como la expresión del Estado, y a la administración como la herramienta ejecutoria. Utiliza la dicotomía como una manera para eliminar la confusión y establecer la diferencia en las funciones de las autoridades ejecutivas, judiciales y administrativas, las cuales han sido asignadas de manera arbitraria a distintos órganos:

“La política se relaciona con las expresiones de voluntad del Estado. La administración se relaciona con la puesta en marcha de esas medida”.

La política es asignada a las autoridades ejecutivas, mientras que, las autoridades administrativas asumen las actividades científicas, técnicas y comerciales del gobierno.

Para Willoughby ²⁴, el rol del Estado se divide en acciones ejecutivas y administrativas, considerando a las primeras como la vigilancia del cumplimiento de la ley, mientras que a las segundas, como la administración real de la ley. Se percibe que a la función ejecutiva corresponde la política, y la segunda a las funciones administrativas. Al igual que los autores señalados anteriormente, se aprecia una separación en los conceptos mencionados.

Hace énfasis en la forma en que las acciones legislativa y ejecutiva se relacionan, siendo que la segunda, debiera consistir en actuar como órgano de opinión pública, mientras que la primera, tendría que implementar la voluntad del Estado. El presupuesto es considerado como instrumento para correlacionar las dos acciones, siendo útil para mejorar las relaciones de trabajo entre las dos ramas del gobierno.

²² Moreland, W. H., La Ciencia de la Administración Pública. p. 262.

²³ Shafritz, Jay y Hyde, Albert. *Clásicos de la Administración... op cit.*, pp. 97-98.

²⁴ *Ibid.*, p. 99.

Shafritz y Hyde señalan que a partir de la segunda guerra mundial inició un fuerte ataque a la dicotomía política-administración, para lo que hacen referencia a algunos estudios realizados por investigadores de diferentes sectores. Un ejemplo de lo anterior fue David E. Lilienthal, quien en su libro *TVA: Democracy on the March*, explicó sus experiencias con la autoridad del Valle de Tennessee, las que le evidenciaron que el proceso de planeación del gobierno era una actividad meramente política, la que resultaba benéfica para una sociedad democrática.

Otro ejemplo lo fue Paul Appleby²⁵, quien a consideración de los autores, generó la más hábil polémica de ese tiempo, al afirmar que la participación de la política en la administración debería ser considerada buena, en virtud de que actuaba como freno al ejercicio arbitrario del poder burocrático. De acuerdo con Shafritz y Hyde, la obra de Appleby constituyó el obituario de la dicotomía entre la administración y la política.

En el prólogo del libro “La Administración Pública del Estado Capitalista”, escrito por Omar Guerrero²⁶, Octavio Rodríguez²⁷ señala que la principal búsqueda del Estado, radica en garantizar la sobrevivencia del sistema, a través de lograr la estabilidad política, siendo que la administración pública de manera conjunta con otras instituciones, atienden las demandas de la población que no son atractivas para la clase burguesa, en virtud de no generar ganancias, las cuales, representan al elemento más importante de la clase capitalista.

Omar Guerrero realiza una reflexión sobre la manera en que la administración pública se refleja en los distintos modos de producción, concluyendo que en cada

²⁵ Paul Appleby (1891-1963) fue decano de la Escuela Maxwell de la Universidad de Syracuse.

²⁶ Es justo hacer mención que a pesar de la densidad del libro escrito por Omar Guerrero, su lectura representa un verdadero placer por la profundidad y la estructura en que fue realizada, siendo una verdadera joya dentro de la literatura del análisis del objeto de estudio de la administración pública, de la misma manera que, del estudio que se le hace como disciplina, siendo sumamente rica la aportación bibliográfica realizada a lo largo de sus diferentes capítulos.

²⁷ Guerrero Orozco, Omar. *La Administración Pública del Estado Capitalista*. México, Fontamara, 1986.

uno asume una modalidad distinta. Hace una separación entre lo que representa el estudio de la administración pública como materia y disciplina. La primera se orienta identificar y definir las relaciones concretas en la acción gubernamental²⁸; mientras que la segunda²⁹, al estudio de las categorías y conceptos que brotan de dichas relaciones³⁰. A lo largo de su obra, realiza un análisis de la dicotomía generada a partir de la relación entre política y administración, Estado y la sociedad, de la misma manera que, entre el administración pública y privada.

Guerrero se refiere a la concepción dicotómica que separa a la administración de la política, como una mala reelaboración de la diferenciación que debe existir entre el legislativo y ejecutivo, planteada por autores como Rousseau, Paine, Hegel, Marx y Tocqueville.

De la misma manera, señala que la dicotomía en cuestión, propuesta y estudiada principalmente por Wilson, es la que ayuda al nacimiento de la Administración Pública como disciplina, siendo el primer intento para delimitar su campo de estudio, a partir de establecer la diferencia con la política.

Categorícamente señala que el Estado y la sociedad están divorciados; sin embargo, menciona que algunos estudiosos no han tomado en cuenta de que el Estado ha sido sustituido por la política, mientras que, a la sociedad sólo se considera como un supuesto de la acción administrativa. Sugiere que para sacar a

²⁸ El objeto de estudio de la Administración Pública es tan antiguo como la vida en la sociedad, ya que por muy primitiva que ésta haya sido, al establecerse mínimas condiciones de convivencia y de quehacer conjunto, se estaban sentando las bases de una organización de los asuntos comunes. Ver Rodríguez Perego, Nicolás. *La Administración Educativa...op cit.*, p. 33.

²⁹ La Administración Pública, como disciplina, estudia y analiza las instituciones gubernamentales, es decir, los diferentes órganos a través de los cuales el sector público ejerce las funciones que la sociedad le señala. Ver Rodríguez Perego, Nicolás. *La Administración Educativa...op cit.*, p. 33.

³⁰ Nicolás Rodríguez Perego presenta un ejemplo que ayuda a distinguir la diferencia entre la materia y disciplina señalada por Guerrero: “la hacienda es el sujeto de la administración pública en el sentido de que ella está constituida por el conjunto de bienes que pertenecen al Estado e incluye a los organismos que los administran. El objeto de la administración pública es, para este autor, gestión económica y, en ese sentido, ella se ocupa de la economía de la hacienda pública, estudiando sus operaciones racional y empíricamente, en conjunto y en detalle, a los efectos de formar y perfeccionar su doctrina, para el mejor cumplimiento de su fin. Ver Rodríguez Perego, Nicolás. *La Administración Educativa...op cit.*, p. 37.

la administración pública de la crisis de identidad en la que ha caído durante las últimas décadas, se debería retomar la base de la filosofía política de los siglos XVI y XIX, en la que existió un consenso sobre la diferencia existente entre el Estado y la sociedad y la concepción de la administración pública como delegación del Estado en la sociedad.

Esta separación se refleja en el surgimiento del poder legislativo y ejecutivo, de tal manera que, en el primero la sociedad delega el poder en el Estado, mientras que en el segundo, el Estado lo delega en la sociedad.

En la década de los 40's del siglo XX, surge el concepto de política pública como una manera para integrar en un solo concepto la separación entre Estado y sociedad, sobresaliendo entre los principales autores Dimorck, White y Gaus. Por su parte, Guerrero indica que el enfoque fracasa al confundir los términos, en virtud de que “política” y “pública” significan lo mismo, siendo que por definición, la primera siempre es pública; además de desplazar a la administración pública, conjugar los intereses públicos con los privados; así como, desplazar y limitar al concepto de política, orientándola a la simple recepción de intereses grupales e individuales.

Guerrero ³¹ señala:

“...si el exceso de la dicotomía fue divorciar lo inseparable, el defecto de la política pública fue identificar lo inconfundible; es decir, es tan cierto que la administración pública es a la vez administración y política, como lo es que ambas integran una estructura dual, pero inconfundible. No se debe divorciar política y administración, pero tampoco se han de confundir”.

Igualmente, Omar Guerrero indica que existe una distorsión cuando estudiosos de la administración pública adoptan categorías de la privada, siendo que la segunda se dirige al análisis del proceso interno de gestión de las empresas, es

³¹ Ibid., p. 48.

decir, se interesa por la anatomía y fisiología de la empresa; mientras que, la primera debe buscar desentrañar el comportamiento y relaciones del Estado (incluye ministerios y empresas) con la sociedad y el resto de organismos estatales, por lo que señala:

“No se debe estudiar la estructura del gobierno sin antes comprender su estado mediador entre el Estado y la sociedad, ya que la forma orgánica que adopta está determinada por la naturaleza de ese mismo papel. La estructura gubernamental no es el origen de su función en la sociedad, sino al contrario, su resultado: la organización del gobierno responde a los fines y actividades que habrá de realizar, para poner en contacto el Estado y la sociedad”.³²

Por todo lo anterior, Guerrero concluye que la administración pública tiene a su cargo la dominación política de la sociedad y la dirección administrativa, siendo una institución del Estado, mientras que la privada lo es de la sociedad, definiendo a la primera de la siguiente forma:

“En sentido lato, *administración pública* es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder. En sentido estricto, *administración pública* es la actividad asociada, a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad”.³³

Así mismo, hace un análisis de la administración pública como dominio político y dirección administrativa. Para el caso de la segunda, Guerrero menciona que la sociedad debe esperar beneficios en la medida en que se asume la dirección administrativa de las funciones generales que brotan de su aparato productivo, sin caer en la confusión de que los esfuerzos deban ser dirigidos a la protección y seguridad de las clases explotadas. Concluye señalando que debe existir un equilibrio entre el dominio público y la dirección administrativa, evitando caer en extremos que traigan consigo que la actividad principal del gobierno se oriente a

³² Ibid., p. 72.

³³ Guerrero Orozco, Omar. *Principios de Administración Pública*. Bogotá, Escuela Superior de Administración Pública, 1987, pp. 28-29.

una guerra por el poder o a funcionar como un benefactor de la sociedad. De la misma manera, señala que la actividad del Estado se lleva a cabo, a través de actividades funcionales e institucionales, siendo que las primeras tienen como propósito dirigir la realización del trabajo; mientras que las segundas, tienen como objeto el mantenimiento y operación de la administración pública.

A forma de síntesis, de acuerdo con lo propuesto por Guerrero, los fundamentos de la identidad de la administración pública tienen su base en las siguientes condiciones

1. Divorcio entre el Estado y la sociedad
2. Necesidad de mediación entre Estado y sociedad
3. La administración pública es una forma para mediar entre el Estado y la sociedad; mientras que, las clases son definidas como forma para mediar entre la sociedad y el Estado.
4. La mediación de la sociedad en el legislativo y la administración pública en el ejecutivo.

Igualmente, proporciona algunas leyes del capitalismo, a las cuales está sometida la administración pública:

1. Existe subordinación al crecimiento de las fuerzas productivas.
2. Existe condicionamiento por las luchas de clases y las revoluciones burguesas que se han presentado a partir del siglo XVI.
3. Existe una relación entre el eclipse del poder legislativo y el auge del ejecutivo.

Casanova³⁴ define que cuando a la Administración Pública se estudia como disciplina, se debe considerar como el estudio del gobierno, siendo una forma de mediación entre el Estado y la sociedad, las cuales, no pueden concebirse de manera separada. Por otra parte, señala que la naturaleza dual de la administración

³⁴ Casanova Cardiel, Hugo. *Planeación Universitaria en México ... op cit.*, p. 19.

pública implica la combinación de la política y administración, la que de alguna manera, relaciona a las dos partes mediante la dirección administrativa y el dominio político, definiendo a la primera, como la manera en que se armonizan y coordinan administrativamente el conjunto social, a través de planificar el aparato productivo de la sociedad, mientras que la segunda, surge de las contradicciones sociales, ilustrando el carácter antagónico que existe entre ellos. La naturaleza dual se refleja en la política fiscal, salud, vivienda, educación pública, etc.

José Juan Sánchez González³⁵ señala que para poder definir a la administración pública, es necesario considerar tres elementos básicos, los que ayudan a evitar la confusión que puede surgir entre la actividad, la disciplina y su enseñanza como una sola cosa:

1. La actividad o proceso propio representa al objeto, el cual es tan antiguo como el gobierno mismo. De la misma forma que Omar Guerrero, la denomina con letras minúsculas, es decir, administración pública. Plantea que el objeto del estudio de la Administración Pública tiene sus orígenes con las primeras civilizaciones.
2. La disciplina de estudio que se orienta al estudio del objeto, teniendo su origen en el siglo XVIII con la ciencia de la policía. Bajo los mismos preceptos que Guerrero, utiliza la combinación de mayúsculas y minúsculas: Administración Pública. Menciona a Lorenzo von Stein³⁶ (Alemania: 1800) y a Bonin³⁷ (Francia: 1810) como a los autores que se constituyen como los cimientos más importantes en el estudio de la administración pública moderna.
3. La enseñanza e investigación de la actividad pública se inicia de forma sistemática en el siglo XIX. Sánchez se refiere a este concepto como Ciencia Administrativa.

³⁵ Sánchez G., José Juan. *La Administración Pública como Ciencia. Su Objeto y Estudio*. México Plaza y Valdés, 2001. Plantea que la Administración Pública es una ciencia, para lo anterior, realiza una ardua revisión de la historia del objeto de la administración pública, desde las primeras civilizaciones hasta llegar a los grandes imperios de la humanidad, de la misma forma, analiza las principales aportaciones del estudio del objeto a partir del siglo XIX. Así mismo, proporciona una serie de definiciones recopiladas de los estudiosos clásicos y recientes de la Administración Pública.

³⁶ Ibid., p. 104. Von Stein se refiere a la administración del Estado como la actividad mediante los órganos estatales que constituye, por tanto, la vida propiamente exterior del Estado.

³⁷ Ibid., p. 104. Bonin define a la administración pública: “es una potencia que arregla, corrige y mejora todo cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas”.

Así mismo, señala que durante muchos años ha surgido la discusión entre diferentes autores que la conceptúan como arte, filosofía, ciencia y profesión. Para Sánchez, la Administración Pública es una ciencia en virtud de: 1) tener un objeto de estudio tan antiguo como el gobierno; 2) existir un estudio del objeto que se consolida a partir del siglo XIX; 3) contar un campo profesional para aplicar los conocimientos (gobierno); 4) existir carreras y universidades que se orientan a la enseñanza e investigación, constituyéndola en la Ciencia Administrativa y 5) presencia de disciplinas que han apoyado al desarrollo de bases teóricas, pero con su propio objeto de estudio, definiéndola de la siguiente manera:

“La administración pública tiene un solo objeto de estudio, es decir, la actividad organizada del Estado”.³⁸

Aunque históricamente se han considerado como objeto de estudio al Estado, gobierno, poder, poder ejecutivo, poderes (ejecutivo, legislativo y judicial), burocracia, teoría organizacional, *management* público, políticas públicas, etc., cada una reclama su propia disciplina, aunque de acuerdo con Sánchez, la realidad es que son disertaciones sobre el mismo objeto de estudio, generando confusiones y debilitando estructuralmente su disertación al intentar analizarlas por separado.³⁹ El objeto de estudio es complejo y cambiante como consecuencia de los momentos históricos y por los intereses particulares de enfatizar aquéllos aspectos que los estudiosos han considerados como relevantes dentro de la actividad organizada del Estado.

Con base en lo anterior, Sánchez González menciona que para que la Administración Pública pueda ser considerada como una ciencia, es necesario que se alcance el consenso de un solo objeto de estudio, sin importar que existan

³⁸ Ibid., p. 17.

³⁹ Juan José Sánchez González presenta diferentes definiciones que se han generado a través del tiempo, tomando como referencia los distintos objetos de estudio que ha tenido la administración pública: Estado, gobierno, poder, poder ejecutivo, poderes, burocracia, teoría organizacional, *management* público, políticas públicas y otros objetos de estudio, tales como, institución estatal, proceso administrativo y razón técnica.

diferentes interpretaciones; pero a partir de un núcleo central de estudio. Para lo anterior, menciona que el estudio de la Administración Pública implica dos dimensiones de conocimiento: 1) la identificación y definición de las relaciones sociales concretas plasmadas en la acción gubernamental (objeto de estudio) y 2) la sistematización y explicación de las categorías que brotan de esas relaciones (estudio del objeto).

Roberto Moreno⁴⁰ realiza una semblanza de la manera en que el estudio de la Administración Pública ha ido evolucionando, concretando que Alemania y Francia pueden ser considerados como las naciones en que surgieron los primeros estudios relacionados con la materia en cuestión, seguidos de investigaciones y aportaciones muy interesantes en España. Para el caso de México, señala que ha existido una relación muy estrecha entre el estudio y cultivo de la administración pública y el de las instituciones⁴¹, siendo que el inicio de actividades del Instituto Nacional de Administración Pública inició el cultivo de las ciencias administrativas, con la publicación de la Revista de Administración Pública.

Conviene mencionar que Moreno⁴² considera a Luis de la Rosa como el fundador de la ciencia de la administración en México. Igualmente, contempla que la obra del Dr. Omar Guerrero impulsa amplia y definitivamente su estudio, a través de la publicación de su primer trabajo: La teoría administrativa de la ciencia política. También se incluye la obra del Dr. José Chanes Nieto como un factor importante, en virtud de su profundo conocimiento de la historia político-

⁴⁰ Moreno Espinosa, Roberto. "El Estudio de la Ciencia de la Administración Pública". *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*. (México: Enero-marzo 1992); núm. 13; pp. 71-87.

⁴¹ Moreno menciona al surgimiento del Instituto Nacional de Administración Pública, el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, la Escuela nacional de Ciencias Políticas y Sociales, las universidades públicas y privadas que han establecido las carreras de Ciencias Políticas y Administración Pública, la investigación desarrollada por la Dirección General de Estudios Administrativos de la extinta Secretaría de la Presidencia; así como, de la desaparecida Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República como factores importantes en el estudio de la administración pública de nuestro país.

⁴² Moreno Espinoza, Roberto. *El Estudio de la Ciencia ... op cit.*, pp. 71-87.

administrativa del país, de las ciencias jurídicas y de la administración; así como la experiencia acumulada como alto funcionario de la administración pública federal y estatal.

Es importante recalcar la existencia de connotadas personalidades que han continuado con el análisis y planteamientos importantes; sin embargo, los mencionados son considerados como los principales pilares y precursores en el estudio de la materia en nuestro país.

José Chanes Nieto⁴³ enfatiza la forma en que a lo largo de la historia siempre se ha planteado el surgimiento de la nueva administración pública; sin embargo, a pesar de la creciente profesionalización de los servidores públicos, la insatisfacción de la ciudadanía se ha incrementado en la misma medida, sin que la administración haya demostrado capacidad de satisfacer las demandas sociales.

La excesiva burocratización que se ha desarrollado a partir de la generación de múltiples programas y la incorporación de especialistas en las tareas administrativas y la creciente incapacidad para adecuar a la administración a un entorno cambiante, han traído consigo que la administración se sirva más a sí misma en lugar de orientarse a la comunidad, mostrando una parálisis administrativa.

Como una respuesta de lo anterior, Chanes cita lo siguiente:

“Es preciso reflexionar sobre el papel de los administradores, al igual que sobre el de la administración y la ciencia que la estudia, para resolver los problemas actuales que se avizoran. Al efecto los administradores deben analizar y resolver también a largo plazo situaciones inestables y difícilmente cuantificables de la sociedad y no constreñirse únicamente a la gestión de la propia administración”.⁴⁴

⁴³ Chanes Nieto, José. La Nueva Administración Pública en México. *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*. (México, Agosto 1998); núm. 39; p. 108.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 110.

I.2 Público y Privado

La distinción entre lo público y lo privado ha sido una manera de ubicar aquello que es de la comunidad y lo que solamente incumbe a las relaciones entre los individuos, mientras que lo público ha sido desarrollado por el Estado, lo privado se ejecuta entre los particulares y es parte de ellos. Las relaciones entre iguales se encuentran en el ámbito de lo privado, mientras que, las manifestadas entre desiguales corresponden a lo público.

De acuerdo con Norberto Bobbio⁴⁵, la diferenciación entre lo público y lo privado se constituye como una de las principales dicotomías enfrentadas por las disciplinas sociales para consolidar su objeto de estudio, trayendo consigo, otras dicotomías complementarias: Reconocimiento de un mundo de relaciones iguales y desiguales, la existencia de dos grandes fuentes de derechos y obligaciones (Ley y Contrato) y la posibilidad de impartir justicia de manera conmutativa y distributiva. Es conveniente señalar que Bobbio hace un especial énfasis para resaltar al Estado como una ordenamiento político de la comunidad, mismo que no puede ni debe confundirse con gobierno, al que define como el conjunto de organismos políticos y de las personas encargadas de su dirección, en determinada comunidad y en un momento dado.

De acuerdo con Bobbio, el interés por resaltar lo público es importante para destacar el ámbito privado:

“Es imprescindible que exista algo que sea común, que sea público, como el dominio público, el tesoro público, el recinto de la ciudad, las calles, las costumbres, las murallas, las plazas, los templos, los mercados, los usos, las leyes, las costumbres, la justicia, la renta, las penas y otras cosas similares que

⁴⁵ BOBBIO, Norberto. *Estado, Gobierno y Sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica. Colección Breviarios, 1989.

son comunes o públicas o las dos juntas, pues no habrá República si no hay nada público.”⁴⁶

Rodríguez Perego señala:

“Surge así la distinción entre las actividades privadas, porque pertenecen al ámbito del individuo, su familia, su subsistencia y las actividades públicas, porque se refieren a acciones encargadas de mantener las condiciones mínimas necesarias para que los individuos puedan sin mayores perturbaciones preocuparse de aquellas actividades.”⁴⁷

Así mismo, indica:

“ A lo largo del devenir histórico correspondiente al nacimiento y consolidación del capitalismo, como sistema económico enmarcado dentro de estructuras políticas y sociales determinadas, ha sido constante una permanente lucha entre lo público y lo privado en tanto que han sido enarboladas como dos concepciones antagónicas, suponiendo que el incremento de uno conlleva la disminución del otro. En este sentido, desde el estatismo de Hegel y el socialismo utópico de Saint-Simon, uno y otro se han constituido como los iniciadores de sendas teorías de las relaciones sociales que privilegian, la primera, el dominio del Estado sobre el individuo y, la segunda, el fortalecimiento de los derechos individuales frente al aparato estatal.”⁴⁸

Además de los bienes privados y públicos, Rodríguez Perego incluye los sociales, definiéndolos de la siguiente manera:

“Bienes sociales son aquellos que por sus características podrían ser privados: Sin embargo, por su interés e importancia, se ha decidido que su disfrute sea garantizado a todos los miembros de la sociedad, cualquiera que sea su condición económica y sin importar en algunos casos su interés por disfrutarlos.... incluyendo de manera automática a la salud y a la educación por lo que representan para los seres humanos y para el desarrollo de sus relaciones.”⁴⁹

⁴⁶ Ibid., p. 20.

⁴⁷ Rodríguez Perego, Nicolás. *La Administración Pública Mexicana en el Nivel Superior*. Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales; México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2003. p. 16.

⁴⁸ Ibid., p. 17.

⁴⁹ Ibid., p. 31.

Carlos León y Ramírez analizó el espacio de lo privado y lo público como una forma de explicar la naturaleza doble de los individuos, a fin de mostrar la relación que existe entre ellos más allá de consideraciones dicotómicas. Lo anterior fue asumido bajo los supuestos de libertad e igualdad que los miembros de la sociedad tienen frente a la ley, a través de la cual, el Estado liberal se legitima; su desigualdad ante la competencia que se da en el mercado y las diferencias por la pluralidad de la sociedad generada por la democracia.

Define la relación entre lo público y privado de la siguiente manera:

“..... lo privado es inherente a nuestra individualidad y nos permite constituirnos como público, y lo público tiene como objetivo preservar nuestra individualidad”.⁵⁰

Lo anterior hace posible que podamos actuar en ambas dimensiones que ayudan a conformar lo que es propio de la persona y lo que le corresponde a lo colectivo.

Su punto de partida se circunscribe en la concepción del Estado como la organización política de la sociedad, siendo ésta, el espacio público en donde confluyen las voluntades privadas que otorgan el sentido de público al Estado, gobierno y mercado.

Es importante señalar que León y Ramírez establece que ambas dimensiones coexisten entre sí, siendo partes constitutivas de la naturaleza social del hombre. En algunas ocasiones, se puede presentar un equilibrio entre ellas, y en otras, pueden estar en contradicción. Así mismo, menciona que la sociedad tiene su origen a partir de acciones basadas en la dimensión privada, trayendo como consecuencia, que sea el espacio en donde se articulan las dimensiones pública y privada, el cual busca garantizar la supervivencia de las personas.

⁵⁰ León y Ramírez, Juan Carlos. *La Construcción de Espacios Públicos en la Democracia*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2003, p. 29.

De acuerdo con Locke (citado por León y Ramírez)⁵¹:

“Lejos de concebir los intereses privados como contrarios al interés público, el Estado, los equilibra y armoniza, puesto que ambos son parte de la naturaleza humana, pero lo privado sin freno, conduce a distorsiones de orden egoísta, insensibles y deshumanizadas; mientras que, lo público sin límites, o entendido limitadamente como sólo gobierno también incurre en los excesos del poder por el poder mismo”.

Es conveniente recordar que por mucho tiempo se consideró que el Estado era esa comunidad en la que lo privado era sinónimo de súbdito, en el que monarca podía decidir y establecer lo que procedía. Posterior a esta fase, surgió una condición pública en la que se le otorga el poder total a la sociedad, siendo que el interés particular dejó de ser el predominante, generando el cuerpo social, con la búsqueda del interés general.

Por otra parte, Roberto Gargarella (citado por León y Ramírez)⁵², hace referencia a la forma en que el ser humano cambió del estado de la naturaleza a la sociedad política:

“sin una autoridad que medie entre ellas, las personas van a tender a restar valores a los reclamos de los demás frente a sí, a la vez que van a tender a hacer una defensa obstinada –y muchas veces indebida– de sus propias pretensiones. Careciendo de una forma efectiva de resolver las disputas, va a resultar esperable la venganza de los unos contra los otros, así como el predominio de los más fuertes; frente a esta circunstancia para muchos trágica, la aparición del Estado no parece especialmente sugerente, puesto que en lo que constituye su principal rasgo que es el de concentrar el uso legítimo de la fuerza”.

Barry Bozeman⁵³ estudia las diferencias existentes entre las organizaciones públicas y las privadas, como resultado de las afirmaciones que por mucho tiempo han sido realizadas por los diferentes especialistas y profesionales de la gerencia

⁵¹ León y Ramírez, Juan Carlos. *La Construcción de Espacios ... op cit.*, p. 32.

⁵² *Ibid.*, p. 35.

⁵³ Bozeman, Barry. *Todas las Organizaciones son Públicas*. México, Fondo de Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., 1998.

pública, quienes establecen de manera rotunda que las organizaciones públicas son distintas a las privadas⁵⁴.

La premisa establecida por Bozeman se reduce en:

“En resumen, cualquier organización, sea de gobierno, empresarial o mixta, puede ser vista en términos de las dimensiones de lo público”.⁵⁵

Para explicar lo anterior, inicia definiendo a las organizaciones como entidades colectivamente estructuradas y socialmente establecidas para alcanzar ciertas metas por la adquisición de recursos del medio ambiente y su encauzamiento hacia actividades que se corresponden con esas metas.⁵⁶

El concepto anteriormente mencionado abarca a todo tipo de organizaciones, las que de alguna manera tienen procesos sujetos a la autoridad política. La subsistencia de algunas empresas depende de la obtención de recursos públicos, los ciclos de vida de las organizaciones gubernamentales y empresariales están determinados a menudo en forma similar por regulaciones políticas externas, etc.

La teoría multidimensional considera que las organizaciones, independientemente del sector o tipo se encuentran afectadas por la autoridad política y la económica, ejerciendo de manera simbólica ambos tipos de autoridad.

Carlos E. Mainero⁵⁷ menciona las etapas típicas del proceso administrativo sugerido por Fayol a principios del siglo anterior como elementos necesarios para

⁵⁴ Bozeman establece tres barreras que han existido en el estudio de las organizaciones públicas: El primero radica en que los investigadores y teóricos no han clarificado que se quiere decir con organización pública, el segundo se relaciona con lo indiferenciado de los sectores al irse incrementando la semejanza entre las organizaciones gubernamentales y comerciales, por último, las organizaciones privadas son más permeables a las políticas de gobierno, mientras que, las públicas se han ido enfocando a actividades de carácter mercantil

⁵⁵ Bozeman, Barry. *Todas las Organizaciones son Públicas*. México, Fondo de Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., 1998, p. 44.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 45.

⁵⁷ Mainero, Carlos. *La administración pública mexicana*. México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2000. Mainero presenta una secuencia histórica que muestra la manera en que se ha ido conformando la estructura administrativa de México, realizando un análisis por presidente a partir del Lic. Benito Juárez.

cumplir con los fines y metas que tanto las personas físicas como las morales definen, señalando lo siguiente:

“Estos principios se aplican tanto en el terreno sencillo de las personas físicas y las familias como en la complejidad de las empresas, corporaciones y gobiernos, pues la administración es una. Lo que varía son la naturaleza, los propósitos y los medios de las instituciones administradas sin distinguir si son públicas o privadas”.⁵⁸

Lo anterior lo complementa con la afirmación de que la administración pública y privada no debe considerarse como diferentes, pues cada una posee una caracterización propia y sustancial.

De la misma manera, Mainero enfatiza que en la actualidad la administración pública se examina desde tres perspectivas: la teórica, la que se refiere al conjunto de conocimientos y procedimientos que ayudan a analizar y entender los hechos de gobierno; la funcional, dirigida hacia el estudio de las actividades con que se concretan las decisiones del gobierno, y la jurídico-organizacional, que orienta a considerar a la administración pública como una rama ejecutiva del gobierno.

I.3 Gestión Pública

Enrique Cabrero Mendoza ⁵⁹ realiza un análisis para mostrar las fases por las que la concepción del Estado ha ido pasando, con el objetivo de resaltar la necesidad de adecuar el estudio y rol de la administración pública, de acuerdo con las nuevas condiciones y roles que el Estado ha ido asumiendo. Es importante resaltar que el tema de las funciones del Estado se encuentra fuertemente relacionado al de los fines de la sociedad.

⁵⁸ Ibid. p. 4.

⁵⁹ Enrique Cabrero Mendoza es Director del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Presenta un estudio introductorio en el libro “La Gestión Pública: Su Situación Actual”, el que reúne a investigadores y teóricos de alto nivel de diferentes escuelas. La coordinación de la obra en cuestión, estuvo a cargo de Barry Bozeman.

Durante el siglo XIX y el primer tercio del siglo pasado, la concepción se orientó a considerarlo bajo el modelo de Estado gendarme, el que se preocupaba por garantizar la seguridad y soberanía, de la misma forma que, por impartir justicia. Posteriormente, en la mayor parte de los estados capitalistas, la concepción se transformó hacia el modelo del Estado providencia⁶⁰, el que amplía sus responsabilidades hacia la prestación de servicios básicos, como educación, salud, vivienda y algunos otros; asumiendo el reto de incrementar la cobertura para llegar a la mayor parte de la población. Lo anterior trajo consigo la necesidad de generar grandes aparatos de producción que hicieran posible alcanzar tal cobertura.

La segunda mitad del siglo XX se caracterizó por la ampliación de la intervención del Estado hacia diversos sectores de actividad, alcanzando un nivel de involucramiento al que Cabrero denomina como la fase amplia del Estado benefactor.

La transformación antes señalada, trajo consigo el incremento desmedido en el tamaño de las estructuras gubernamentales, como una manera para enfrentar los nuevos retos, por lo que para algunos autores, el objeto de estudio de la administración pública rebasó los límites del enfoque tradicional, haciendo necesario superar la etapa de discusión acerca de la dicotomía entre política y administración:

“Es a partir de este momento cuando la administración pública tradicional ya no puede ayudarnos a entender el acontecer del gobierno en acción”.⁶¹

Ante la crisis de legitimidad que el Estado enfrenta durante la década de los setenta, da comienzo una etapa más de la reconción del aparato estatal, dando

⁶⁰ Enrique Cabrero se refiere a este nuevo modelo de Estado como la primera fase del Estado benefactor.

⁶¹ Bozeman, Barry. *La Gestión Pública. Su Situación Actual*. México, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administrativas, A.C. y Universidad Autónoma del Estado de Tlaxcala, 2000, p. 21.

lugar al modelo del Estado modesto o regulador, cuyo principal objetivo se orienta a articular los esfuerzos de los actores, alejándose de la tentación de atender directamente los asuntos públicos con el uso de dependencias propias, dando espacio a la participación de los individuos, agencias y agentes de la sociedad, en aquéllos que habían sido definidos como parte del monopolio estatal. El nuevo escenario trajo consigo la necesidad de operar de manera profesional los organismos y dependencias gubernamentales operadas para cumplir con las funciones reconocidas como necesarias, haciendo obsoleto el concepto de aparato gubernamental, para transformarse hacia sistema de redes de dependencias gubernamentales.

El escenario antes descrito, se consideró como el campo necesario para dar lugar a los conceptos de gestión y gerencia pública, lo que para el caso de Estados Unidos ha sido denominada como *Public Management*, en España y Francia se ha denominado como *Gestion Publique*, mientras que, en algunos países latinoamericanos se ha asumido el nombre de Gerencia Pública.

De acuerdo con Cabrero:

“...no es irreverencia aceptar que la administración pública tradicional ha sido rebasada en gran medida por la realidad, aunque si lo sería decir que dicho enfoque ya no tiene nada que ofrecernos”.⁶²

Para Barry Bozeman (1995), los orígenes de la gestión pública quedan oscurecidos por tratarse de una disciplina que es resultado de la evolución institucional, más que del desarrollo intelectual.

Como consecuencia de los orígenes de la gestión pública⁶³, Bozeman plantea la existencia de dos corrientes: la representada por la escuela de políticas públicas y la propuesta por la comercial. A la primera la denomina como el enfoque (P),

⁶² Ibid., pp. 23-24.

⁶³ De acuerdo con Bozeman, el estudio de la gestión pública se remonta a la década de los 70's del siglo XX, teniendo su origen en las escuelas comerciales y las de políticas públicas.

siendo representada principalmente por la Kennedy School de Harvard, el Institute for Public Policy Studies de Michigan, el Humphrey Institute de Minnesota y la School for Public Policy de Berkeley, mismas que se fundaron como una forma de rechazar y transformar a la administración pública a la vieja usanza, orientándose en un inicio por el análisis cuantitativo.

El enfoque actual no se dirige hacia la administración diaria de las dependencias, sino en los aspectos políticos de la gestión pública. De acuerdo con Wallace Sayre (citado por Bozeman):

“Las organizaciones públicas y privadas son similares en todos los aspectos no importantes”.⁶⁴

A la corriente propuesta por la escuela comercial lo denominó como el enfoque (B), el cual está dispuesto en mejor forma a los conceptos de las disciplinas comerciales; sin embargo, hace distinción menos marcada entre los sectores público y privado. Gran parte de los estudios se orientan a explicar la diferencia entre ambos sectores.

En resumen, el enfoque (B) se orienta más hacia la administración pública, a diferencia del enfoque (P) que se separa de ella. Es conveniente señalar, que conforme a lo establecido por Bozeman, en ambos enfoques existe respeto por la función que la política tiene en la administración.

Omar Guerrero⁶⁵ realiza un análisis en el que presenta a la gerencia y la globalización, como dos fenómenos que se encuentran fuertemente ligados y que pueden ser considerados como emblemas del nuevo siglo. Para lo anterior, utiliza

⁶⁴ Ibid., p. 40.

⁶⁵ Guerrero, Omar. Gerencia Pública en la Globalización. p. 19.

el término de globalización planetaria como un aspecto importante que ha acentuado los caracteres gerenciales⁶⁶.

“Desde varios puntos de vista el papel de la gerencia en la globalización es estratégico, toda vez que la globalización en si, es una globalización gerencial en algunos de sus aspectos esenciales”.⁶⁷

De la misma manera, Guerrero hace la reflexión de que a pesar del rol importante que la administración pública ha jugado para darle una personificación activa al Estado, los neoclásicos de la economía se han orientado a hacer patente la desvinculación que existe entre ellos, supliéndola por lo que se ha dado a llamar como gerencia publica, la que como consecuencia del proceso globalizador que se ha venido presentando en las últimas décadas, se encuentra sujeta a los incentivos comerciales.

El fenómeno de globalización ha traído consigo la revolución gerencial, la que a partir de seis rasgos importantes ha dado lugar a la nueva gerencia pública: es una respuesta a los problemas de productividad de los gobiernos, existe una tendencia por transferir los servicios públicos desde el campo de acción de la burocracia hacia los mecanismos regidos por el mercado, se introduce el concepto de orientación al cliente como una manera de mostrar la libertad que los ciudadanos tienen para escoger proveedores, se fortalecen los procesos de descentralización, se establece la relación de cuentas por resultados y se marca la diferencia entre lo que significa la política y la prestación de servicios.

Para el caso del último punto, se piensa que existe una mayor proximidad y dependencia con la economía dando lugar a lo que Guerrero ha denominado como la dicotomía entre la política y la economía, siendo totalmente opuesto a lo que en sus inicios se pensaba, es decir, la economía clásica siempre ha señalado la

⁶⁶ Guerrero denomina a la gerencia pública de varias formas: Manejo público, gerencia pública, gestión pública, dirección pública y management público.

⁶⁷ Guerrero, Omar. Gerencia Pública en la Globalización. p. 19.

coincidencia en orígenes, de tal forma que, en sus orígenes existía el término de economía política, por que en sus inicios se definió que tenía como misión enriquecer al pueblo y a su soberano.

Es importante señalar que Guerrero realiza un análisis que muestra la manera en que han surgido nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad durante las últimas décadas, como una forma para adecuarse a los cambios que han traído consigo la globalización económica y la internacionalización política, forzando a los países a replantear los objetivos nacionales, así como, a modificar la labor gerencial y la función administrativa, como respuesta a los cuestionamientos que se han hecho a la organización y los procesos de la actividad gubernamental. La administración pública ha asumido nuevos y más complejos retos, como resultado de que el Estado ha tenido que transferir las funciones de producción y continuar con las relacionadas a la política y reglamentación.

“La evaluación de la labor gerencial de la administración pública debería correlacionarse con los objetivos nacionales del país, y los criterios de evaluación ajustarse a la naturaleza de las políticas y las metas del Nuevo Orden Económico Internacional”.⁶⁸

Igualmente, con el transcurso del tiempo se ha generado la dicotomía entre la política y la gerencia pública, de la misma manera que, se ha incrementado la fusión y confusión entre lo público y lo privado.

Así mismo, Omar Guerrero señala:

“la administración pública ha sido gradualmente segregada como un puro fenómeno político y burocrático que entorpece la racionalidad de los negocios públicos”.⁶⁹

La diferencia entre la administración pública y la gerencia se resume en varios puntos:

⁶⁸ Ibid., p. 91.

⁶⁹ Ibid., p. 24.

Concepto	Administración Pública	Gerencia Pública
Unidad de objeto	Estado	Economía
Foco organizativo	Gobierno	Empresa
Núcleo procesal	Política	Cadena producción-circulación
Corazón activo	Servicio público	Mercado
Vocación	Regulatoria	Desregulación
Normatividad	Derecho administrativo	Derecho mercantil
Valores centrales	Ética	Eficiencia
Efecto económico	Bienestar colectivo	Acumulación de riqueza en pocas manos
Orientación	Pública y colectiva	Privada e individualista

A pesar de que en la tabla anterior se aprecia un rotundo antagonismo, los principios de la administración y su manejo son los mismos.

La redefinición de la función del Estado y de su administración es resultado de la mayor participación que ha dado a los ciudadanos en la gestión de los aspectos públicos, Guerrero define que la nueva función de la administración pública debe orientarse a satisfacer plenamente las necesidades de la sociedad, en la que existen clientes⁷⁰, dando lugar a la gerencia de servicio. Presenta la función de la administración de la siguiente manera:

“En suma: la función moderna de la administración pública es la de sustentar el crecimiento económico, promover el desarrollo social, facilitar el desenvolvimiento de la infraestructura y proteger el medio ambiente, promover las asociaciones, administrar los programas de desarrollo, y mantener el marco jurídico y normativo”.⁷¹

La nueva forma de conceptualizar a la administración pública ha generado que se replantee la dicotomía que separa a la administración de la política, dejando a la primera como un elemento que debe ser puesta al servicio del cliente; al

⁷⁰ Guerrero presenta la definición de cliente proporcionada por el Comité de Cooperación Técnica de la OCDE, precisando que se representa a un amplio conglomerado de sujetos, tales como los ciudadanos, las empresas, las colectividades y todos los demás miembros de la sociedad con los que esta en contacto la administración.

⁷¹ Ibid., p. 161.

establecimiento de mercados dentro de los procesos gubernamentales, al desarrollo de competencia mercantil entre las dependencias administrativas y que se constituya la orientación empresarial de tipo privado dentro del Estado.

Lo anterior hace suponer que la separación que se había planteado entre la administración pública y privada hace algunos años se reduzca, al menos en el dominio administrativo de la primera, manteniéndose la distancia entre la segunda y la política.

Ricardo Uvalle⁷² define a la gestión pública:

“La gestión pública es pieza clave de los procesos gubernamentales y administrativos. En este sentido, es palanca de la acción organizada del Estado y punto de confluencia para que los grupos organizados de la sociedad tengan oportunidad de enlazarse con el gobierno a través de acciones específicas”.

De la misma manera, resalta el carácter estratégico del Estado, sin el cual, no es posible que la vida individual y colectiva tengan elementos de realización, pues, a través de las tareas que desempeña, se dirigen, coordinan y estimulan las energías e iniciativas de la sociedad. Conviene enfatizar que el Estado visionario reconoce la importancia de los mercados; sin embargo, no deja las políticas de bienestar en organizaciones no estatales, respetando la vida privada, alentando la vida pública y fincando en ambas la clave del desarrollo económico y el bienestar social.

Los gobiernos⁷³ son los encargados de alentar el progreso y la calidad de vida en la sociedad, representando a un conjunto de sistemas de dirección, estímulo y desarrollo que ayudan a convertir en realidad los compromisos axiológicos del Estado. El gobierno, actúa como fuerza facilitadora del Estado visionario, a través

⁷² Uvalle Berrones, Ricardo. El Carácter Multifacético de la Gestión Pública Contemporánea. *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*. (México: Enero-marzo 1998); Núm. 37; p. 4.

⁷³ Uvalle señala que el gobierno es por acción y función la instancia que registra y procesa las demandas sociales, procede a producir la oferta y la ajusta y la corrige constantemente al ritmo de las exigencias y problemas de la sociedad.

de la gestión pública, la que le permite la gobernación y administración de la sociedad. De acuerdo con Uvalle:

“La gestión pública es un medio que articula capacidades, recursos, valores, negociaciones y resultados orientados a transformar con sentido positivo las condiciones de vida pública”.⁷⁴

El gobierno en acción se constituye como el mundo real de la gestión, la que busca promover las fuerzas productivas de la sociedad, a través de políticas, no de estructuras burocratizadas. Por otra parte, es conveniente resaltar que la gestión pública no es lo administrativo, sino que se refiere al carácter estructural de la administración pública, a fin de comprenderla como una organización pública que tiene una complejidad que se vincula con la complejidad de la sociedad, basándose en la dirección, conducción y coordinación para la búsqueda del cambio, sin perder de vista, que se alude a la vida pública.

I.4 Administración Pública y Educación

La trascendencia e importancia que la educación tiene para el desarrollo de una sociedad han sido factores importantes para considerarla como una función importante que debe ser vigilada y atendida por los distintos órganos que conforman al Estado, quien a través de los años, ha asumido el liderazgo a través de la planeación, organización dirección y control de las distintas actividades y estrategias necesarias para asegurar los niveles educativos requeridos por la sociedad.

Para algunos pensadores, la educación es un elemento indispensable para lograr la integración de los individuos en grupos sociales, haciendo posible el desarrollo y permanencia de las comunidades. Para otros, es un factor importante

⁷⁴ Uvalle Berrones, Ricardo. *El Carácter Multifacético de la Gestión... op. cit., . p. 9.*

para que los jóvenes puedan integrarse a la comunidad. Hay quienes la han definido como un elemento importante para desarrollar la mano de obra necesaria que ayude a garantizar la producción.

La educación está ligada a los objetivos que con ella se desean alcanzar, tal como lo señala Juan Delval:

“educar y ser educado son componentes esenciales de la naturaleza humana, aunque varíen los contenidos y, como decimos, cada sociedad, y generalmente cada individuo dentro de la sociedad, los ejercita de manera muy precisa de acuerdo con los objetivos sociales, aunque no los conozca explícitamente y nunca se haya planteado que existan.”⁷⁵

Dentro de las funciones que han sido definidas como responsabilidad del Estado, la mayoría de los autores han coincidido en asignar a la educación.

De acuerdo con Rodríguez Perego:

“La Revolución Francesa consagra formalmente la generalización de la educación, considerándola el mejor medio para garantizar la igualdad entre los hombres. Es precisamente después de la Revolución Francesa y con la implantación del principio de separación entre instituciones civiles y religiosas, que la educación dejó de ser patrimonio exclusivo de la iglesia y pasó a ser una función pública. La educación no perdió por ello su condición de medio encargado de transmitir valores de interés para la sociedad en su conjunto, pero lo hizo despojándose de contenido religioso y adquiriendo el carácter laico que todavía conserva”⁷⁶.

Para Adam Smith:

“...el soberano solo tiene tres deberes que cumplir, tres deberes de sobresaliente importancia pero que están al alcance y comprensión de una inteligencia corriente. Primero, el deber de proteger a la sociedad de la violencia e invasión de otras sociedades independientes. Segundo, el deber de proteger, en cuanto sea posible, a cada miembro de la sociedad frente a la injusticia y opresión de cualquier otro miembro de la misma, o el deber de

⁷⁵ Delval, Juan. *Los Fines de la Educación*. México. Siglo XXI. 1999, p. 5.

⁷⁶ Rodríguez Perego, Nicolás. *La Administración Educativa...op cit.*, p. 63.

establecer una exacta administración de justicia. Y tercero, el deber de edificar y mantener ciertas obras públicas y ciertas instituciones públicas que jamás será del interés de ningún individuo o pequeño número de individuos el edificar y mantener, puesto que el beneficio nunca podría reponer el coste que representarían para una persona o un reducido número de personas, aunque frecuentemente lo reponen con creces para una gran sociedad.”⁷⁷

Rodolfo Alanís⁷⁸ presenta los enfoques de diferentes estudiosos sobre la manera en que las funciones del Estado se han ido adecuando de acuerdo con las condiciones que prevalecen en el medio ambiente. En el siglo XIX se definieron cinco cometidos esenciales de la administración pública: relaciones exteriores, defensa, hacienda y crédito público, seguridad interior y relaciones interiores, siendo que algunos años después, Bonnin incluyó a la educación y cultura en general. A partir de ese momento, esta función es reiterada por los distintos autores como un elemento importante dentro de los roles que el Estado debe asumir.

De acuerdo con Carlos Torres, durante los últimos dos siglos la educación se ha convertido en una función del Estado, siendo quien la subsidia, norma y certifica, por lo que es posible afirmar que la educación pública se ubica en el ámbito de acción del Estado, siendo la Administración de la Educación la encargada de mediar entre el sector educativo del Estado y la sociedad. Estos principios son aplicables a todos los niveles educativos, lo que da lugar a la Administración de la Educación.

Para el caso de México, Luis de la Rosa incluye a la instrucción pública dentro de una gama de funciones propuesta. De acuerdo con Alanis, el esfuerzo más consistente para clarificar el objeto de la administración pública mexicana corresponde a León Cortiñas-Peláez, quien definió con una orientación de carácter

⁷⁷ Smith, Adam. *Investigación sobre la Naturaleza y las Causas de la Riqueza de las Naciones*. Madrid. Alianza Editorial. 1994, p. 660.

⁷⁸ Alanís, Rodolfo. *La Administración Pública de la Educación en el Estado de México*. México, Instituto de Administración Pública del Estado de México. 1995, pp. 25-26.

jurídico, cuatro cometidos de la administración, entre los que se encuentran los de servicio público, en los cuales se ubica a la educación primaria, secundaria y normal. En lo que se refiere a los niveles superiores, técnicos y bachillerato, los ubicó en lo que denominó como cometidos sociales o “cometidos del Poder Público”.

De acuerdo con Alanís:

“La educación ha ocupado un plano entre las materias que debe atender el Estado a través de la administración pública, y en ello coinciden sus tratadistas, pues está íntimamente relacionada con los proyectos de vida que la sociedad tiene; en ese sentido, la educación se convierte en una fuerza creativa de la sociedad, porque forja en las personas una conciencia social y las dota de los elementos que requieren para poder desenvolverse en la vida económica y social. La educación permite al Estado asegurar su existencia y a la sociedad su reproducción, así como la incorporación a la vida productiva de fuerza de trabajo real y potencial para transformar las condiciones y relaciones de vida imperantes”.⁷⁹

Casanova establece que la dualidad entre la política y la administración, se refleja en la acción del gobierno hacia el sector educativo, a través de la administración de la educación, la cual se encarga de armonizar y coordinar la estructura orgánica, recursos humanos y financieros, así como todos los procesos necesarios para cumplir con dicha función, siendo una manera de articular a la sociedad demandante de educación y al sector educativo, a través de la relación que se presenta en los distintos espacios o planteles.

Así mismo, señala que la administración de la educación ha pasado por las mismas fases que la administración pública, de tal manera que, al principio se consideró que su función solamente se reducía a ejecutar lo establecido por la política.

Para Sander (citado por Casanova) la Administración de la Educación:

⁷⁹ Alanís, Rodolfo. *La Administración Pública* México. *Op cit.*, pp. 25-26.

“...coordina las actividades del subsistema educacional del Estado para el logro de los objetivos sociales”.⁸⁰

De la misma manera, Casanova establece que

“la estructura orgánica e institucional del sector educativo, su cuerpo burocrático, los recursos destinados a la educación, así como sus mecanismos de operación, constituyen los principales factores de la administración de la educación, que en una compleja relación articulan en forma concreta al sector estatal de la sociedad”.⁸¹

Omar Guerrero marca la existencia de dos formas de administración: administración de lo exterior y administración de lo interior, definiendo a la última como:

“Administración interna observa en cada individuo el objeto de su solicitud, su celo y sus providencias, porque debe conservarlo y aumentar su bienestar, apartarlo del mal, acercarlo al bien, criarlo, educarlo, nutrirlo, aliviar sus necesidades, darles goces y comodidades a sus expensas”.⁸²

En el concepto antes señalado se aprecia la manera en que la educación forma parte importante de la administración pública, la que de alguna forma ayuda a que los miembros de la sociedad logren desarrollar las habilidades que le permitan participar activamente en la sociedad, en búsqueda de su felicidad.

Casanova señala que la planeación se ha extendido y promovido desde la esfera estatal, convirtiéndose en un instrumento de gobierno que cumple las funciones de dirección y dominio. Igualmente, señala que la planeación cubre el espacio que media entre las leyes que tienden progresivamente a fijar los últimos objetivos y la compleja acción ejecutiva que precisa de señalamientos específicos de actuación,

⁸⁰ Casanova Cardiel, Hugo. *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*. México, Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de Estudios sobre la Universidad, 1995, p. 20.

⁸¹ *Ibid.*, p., 20.

⁸² Guerrero, Omar. *Principios de la Administración Pública*. Bogotá, Escuela Superior de Administración Pública, 1987, p. 90.

tales como, los programas y planes que se convierten en el momento principal de la acción de gobierno.

Weiler establece que a partir de la Participación, Ejecución y Reforma, la administración educativa se encuentra inserta directamente en un contexto de valores, opciones y conflictos, por lo cual resulta claro que su pretendida neutralidad no existe y, por tanto, en un amplio sentido, supone contenidos políticos.

De acuerdo con Muñoz Amato (citado por Casanova):

“La planeación como función es considerada por otros autores como inherente al proceso de gobernar, siendo la institucionalización de la misma característica del capitalismo desarrollado, en el cual la planeación se proyecta como instrumento de gobierno racional”.⁸³

Por todo lo anterior, se considera que la administración de la educación se ubica dentro del contexto básico de la administración, es decir, como una forma de mediar entre el estado y la sociedad. Así mismo, es conveniente mencionar que dentro de los acuerdos de la conferencia convocada por la Academia Americana de Ciencias Políticas y Sociales en 1967, se definió que la administración pública no solamente debe considerarse como una disciplina meramente académica, sino también como un campo de ejercicio.

La educación juega un rol estratégico para el desarrollo de las naciones, en virtud de proveer recurso humano de calidad para el aparato productivo, siendo parte de la dirección administrativa, la que de acuerdo con lo que se mencionó anteriormente, no es dirigida a la protección y seguridad de las clases explotadas, sino para el impulso del aparato productivo. Igualmente, la educación se circunscribe al dominio político de la administración pública, constituyéndose

⁸³ Ibid., p. 95.

como una de las funciones más importantes y de cuya atención y fomento no puede ni debe prescindir ningún gobierno.

Bajo la premisa establecida en secciones anteriores, en la que Ricardo Uvalle establece que es necesario que se fuerce a que los súbditos a que adquieran los talentos y conocimientos necesarios para que puedan realizar de mejor manera sus actividades productivas, a fin de que se logre la seguridad y felicidad estatal, es posible considerar a la educación como un elemento propio para tal fin, siendo la que se adquiere en el nivel básico, impacta en la formación de cualquier persona.

Rodríguez Perego considera que la educación no es solamente un medio para la superación y realización individual, sino que con ella se otorgan conocimientos, destrezas y habilidades que permiten la incorporación al trabajo y garantizan a los inversionistas la mano de obra necesaria para que se puedan elaborar los bienes que van a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Es importante señalar que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo tercero, concede al Poder Público la facultad de regir la educación primaria, de tal forma que, es quien debe autorizar la impartición de la educación primaria a particulares, a quienes se les podrá revocar la autorización, sin que exista la posibilidad de ejercer juicio o recurso alguno.

Para el ámbito de la presente investigación, se considerará a la administración de la educación primaria, la cual se refleja en cada uno de los planteles en los que se concreta la relación entre el sector educativo estatal y la sociedad que tiene demandas de educación, siendo el lugar en el que de manera cercana y directa surgen las contradicciones sociales y el carácter antagónico entre el Estado y la sociedad, de la misma forma, la separación se presenta entre los que establecen el destino y toman decisiones sobre el futuro de la educación y aquéllos que se encargan de su implementación. Dentro de los primeros, se definió al Poder

Legislativo y Ejecutivo, este último, representado por el Gobernador del Estado, Directivos de alto nivel, Directores de los planteles y profesores.

Es conveniente resaltar que la elección de educación primaria se hizo por considerarla como elemental para que los individuos adquirieran nociones indispensables para que ejerzan de manera adecuada algún oficio o vendan su fuerza de trabajo.

I.5 La Educación en México

Oscar Mauricio Covarrubias⁸⁴ presenta un análisis bajo el enfoque sistémico, en el que los subsistemas político, educativo, ecológico, demográfico, etc. interactúan y se integran a uno mayor (social). Cuando se refiere al sector educativo, señala que se trata de un sistema abierto que interrelaciona con otros que forman parte del entorno:

“Como toda organización social o humana, la organización educacional es un sistema complejo en el cual los distintos elementos humanos, materiales, financieros, institucionales y tecnológicos en una relación de interdependencia, se organizan para la consecución de determinados objetivos”.⁸⁵

Cabe aclarar que con la interacción que el sistema educativo tiene con otros que realizan diferentes funciones, influye de manera importante en los aspectos políticos y económicos, condicionando de esta manera, relaciones individuales y colectivas.

El sistema educativo nacional se encuentra definido en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes a través de las

⁸⁴ Covarrubias, Oscar. *Federalismo y Reforma del Sistema Educativo Nacional*. México, Instituto Nacional de Administración Pública, 2000.

⁸⁵ *Ibid.*, p.21.

cuales se han reglamentado e instrumentado los objetivos generales, entre las que se encuentran la Ley General de Educación y la Ley Federal de Educación. Ambas leyes, incluyen en primera instancia a los educandos y educadores como parte de los elementos con los que la educación de nuestro país debe funcionar.⁸⁶

La Ley General de Educación define tres niveles de autoridad para regir la impartición de la educación:

- Federal: Representado por la Secretaría de Educación Pública, quien tiene reservada en exclusividad la responsabilidad de cuidar por la homogeneidad y unidad sustancial del sistema educativo, a través de la normatividad correspondiente.
- Local: Para tal efecto, se le asigna competencia operativa al Poder Ejecutivo de cada uno de los distintos Estados del país a fin de implementar los servicios educativos en su territorio.
- Municipal: A los ayuntamientos se le dota de atribuciones operativas de manera conjunta con el gobierno estatal, con el objetivo de construir, conservar y mejorar instalaciones educativas.

También se indican los niveles educativos del sistema dentro de las modalidades federal y estatal: inicial, especial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y educación superior. Asimismo, se definen las diferentes maneras de administración: Autónomas, particulares, incorporadas por la Secretaría de Educación Pública, incorporadas por los gobiernos estatales, incorporadas por alguna institución autónoma, libre y no incorporadas al sistema educativo nacional.

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública, el sistema educativo nacional se encuentra integrado como se muestra en la figura 1, en la que a pesar de que la distribución de la población en la educación básica ha ido disminuyendo

⁸⁶ Además del mencionado, se encuentran los planes, programas y métodos educativos; los establecimientos que imparten educación; los materiales y medios educativos, bienes y demás recursos destinados a la educación; la organización y administración del sistema; las autoridades educativas; así como, las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados.

a través de los años, representa 81.9 % de la matrícula total de nuestro país, concentrándose la mayor parte en primaria (51.1%), mientras que, en secundaria se localiza 18.9 % y en preescolar 11.8 %. Sin duda alguna, que las tendencias apreciadas son el reflejo de la composición en la pirámide poblacional de nuestro país.

Figura 1: Sistema Educativo Nacional⁸⁷

Nivel Educativo	1990		2000		2003	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Educación básica por nivel educativo	21,325,832	86.4%	23,565,795	82.5%	23,755,909	81.9%
Preescolar	2,734,054	11.1%	3,423,608	12.0%	3,432,326	11.8%
Primaria	14,401,588	58.4%	14,792,528	51.8%	14,843,381	51.1%
Secundaria	4,190,190	17.0%	5,349,659	18.7%	5,480,202	18.9%
Educación media superior por nivel educativo	2,100,520	8.5%	2,955,783	10.3%	3,120,475	10.8%
Profesional técnico	378,894	1.5%	361,541	1.3%	356,251	1.2%
Bachillerato	1,721,626	7.0%	2,594,242	9.1%	2,764,224	9.5%
Educación superior por nivel educativo	1,252,027	5.1%	2,047,895	7.2%	2,147,075	7.4%
Normal licenciatura	108,987	0.4%	200,931	0.7%	184,100	0.6%
Licenciatura universitaria y tecnológica	1,097,141	4.4%	1,718,017	6.0%	1,830,502	6.3%
Posgrado	45,899	0.2%	128,947	0.5%	132,473	0.5%
Total	24,678,379		28,569,473		29,023,459	100

En la figura 2 se presenta la distribución del personal docente y de planteles, destacando la disminución porcentual de profesores dentro de la educación primaria desde 1950, cuando concentraba al 73 % del total, hasta ubicarse en 38% en 2003. El comportamiento se manifestó de manera inversa en los otros niveles académicos, de tal modo que, la educación secundaria se movió de 10 a 22%, el bachillerato casi duplicó el porcentaje (de 7% a 13 %).

⁸⁷ Secretaría de Educación Pública. Gobierno Federal. Base de Datos Correspondiente al Ciclo Educativo 2003 - 2004. México, 2003

Figura 2: Recursos humanos, materiales y financieros por nivel educativo, 1950-2003⁸⁸

Indicador	1950	%	1960	%	1970	%	1990	%	2000	%	2003	%
Personal docente	90,896		145,377		325,005		1,090,696		1,427,658		1,467,796	
Preescolar	2,892	3%	6,675	5%	10,524	3%	104,972	10%	156,309	11%	159,004	11%
Primaria	66,577	73%	106,822	73%	194,001	60%	471,625	43%	548,215	38%	552,409	38%
Secundaria	8,702	10%	19,984	14%	67,738	21%	234,293	21%	309,123	22%	317,111	22%
Profesional técnico	ND	nd	ND	nd	9,124	3%	35,382	3%	32,202	2%	30,914	2%
Bachillerato	6,599	7%	8,053	6%	18,562	6%	110,000	10%	177,831	12%	188,554	13%
Normal	ND	nd	ND	nd	1,314	0%	12,194	1%	17,366	1%	17,676	1%
licenciatura												
Licenciatura	6,126	7%	3,843	3%	23,742	7%	110,219	10%	169,988	12%	182,594	2%
Posgrado	ND	nd	ND	nd	ND	nd	12,011	1%	16,624	1%	19,534	1%
Escuelas	25,413		36,018		53,754		156,589		212,860		216,501	
Preescolar	835	3%	1,852	5%	3,077	6%	46,736	30%	71,840	34%	73,384	34%
Primaria	23,818	94%	32,533	90%	45,074	84%	82,280	53%	99,008	47%	99,230	46%
Secundaria	411	2%	1,140	3%	4,123	8%	19,228	12%	28,353	13%	29,104	13%
Profesional técnico	ND	ND	ND	ND	450	1%	1,816	1%	1,634	1%	1,592	1%
Bachillerato	192	1%	360	1%	645	1%	4,406	3%	8,127	4%	8,995	4%
Normal	ND	ND	ND	ND	19	0%	461	0%	655	0%	655	0%
licenciatura												
Licenciatura	157	1%	133	0%	366	1%	1,238	1%	2,149	1%	2,386	1%
Posgrado	ND	ND	ND	ND	ND	ND	424	0%	1,094	1%	1,155	1%

Igualmente, la distribución porcentual de los planteles se ha visto afectada, siendo que, en 1950 la mayor parte eran destinados a la educación primaria (94%), modificándose hasta ubicarse en 46% en 2003. Los cambios que se han presentado en la tasa de natalidad hicieron posible que las escuelas destinadas a la secundaria se incrementaran de 2 a 13 %.

Es conveniente señalar que los sistemas de pronósticos desarrollados por la Secretaría de Educación Pública⁸⁹, prevén una movilidad considerable de la matrícula de educación básica hacia bachillerato y licenciatura en los próximos 15

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ La SEP ha desarrollado un sistema de pronóstico denominado PRONOSEP en la que determina las tendencias de distintas variables educativas a partir de aspectos demográficos, niveles de absorción, deserción, eficiencia terminal y otras variables. Para consultar dicho sistema puede accederse a la página electrónica de la Dependencia: www.sep.gob.mx.

años, lo que sin duda alguna, traerá un replanteamiento de los objetivos y estrategias a seguir por los distintos niveles de autoridad señalados como parte del sistema educativo nacional.

I.6 La Educación en el Estado de México

Dentro de las distintas fases evolutivas de la educación en el Estado de México, se han presentado altibajos causados por inestabilidad económica, movimientos huelguísticos, problemas bélicos, confrontaciones con las autoridades centrales y diferencias por corrientes ideológicas, entre otros. Asimismo, la responsabilidad por el liderazgo y conducción de la función educativa ha cambiado a través del tiempo. En un inicio, correspondió a los municipios dicho rol; sin embargo, en la actualidad es el gobierno estatal el que se encuentra facultado para tal fin.

En el texto publicado por el Gobierno del Estado de México para presentar la evolución de la educación⁹⁰, se aprecian las diferentes etapas evolutivas por las que ha pasado la entidad, mismas que se sintetizan en esta sección.

Como resultado de la formación de la República y de las luchas ideológicas que surgieron entre conservadores y liberales para la creación del poder del Estado, la educación adquirió una gran relevancia y se convirtió en un elemento de coincidencia, al ser considerada por ambas corrientes, como un factor de carácter formativo y modelador de la conciencia social. Ambas ideologías estaban de acuerdo con la trascendencia que representaba ocuparse de ella, de tal manera que, en la Constitución General de la República de 1824, se incluyeron los primeros ordenamientos educativos de nuestro País.

⁹⁰ Gobierno del Estado de México. *150 años de la educación en el estado de México*. México, Dirección General de Educación Pública. Dirección de Prensa y Relaciones Públicas, 1974. La presente sección se basa en esta publicación, por lo que la mayor parte de las fuentes corresponden a la misma.

En ese mismo año, en la Ley Orgánica Provisional para el Arreglo del Gobierno Interior del Estado de México, se hace alusión a la importancia de la educación como generadora del progreso, estableciendo que los miembros del Congreso propusieran leyes para su impulso, facultándolos para promover la obra educativa a partir del esfuerzo que los particulares y la iglesia venían haciendo.

En 1836, en su informe ante el Congreso Estatal, el Gobernador Melchor Múzquiz señaló:

“.... El mejor apoyo del sistema democrático es la educación, y ésta no se adquiere sin los principios elementales. Para ello el Estado dedica constantemente sus tareas a este objeto, deseoso de que la generación que nos reemplace pueda disfrutar de los goces que deben proporcionar las instituciones republicanas.”⁹¹

En comunicación por escrita enviada en 1823 al General Manuel Gómez Pedraza, Lucas Alamán establece:

“.... Para que una nación llegue al máximo de su riqueza es necesario que el gobierno respete en los sabios la facultad de pensar, en los empresarios la de especular, y en todas las clases la de trabajar; es necesario que mire, también, a la ilustración como el primer origen de la prosperidad, porque es ella la que descubre los tesoros de la naturaleza y enseña a aprovecharse de ellos, es necesario que deje en libertad a los labradores, comerciantes y artesanos porque el interés de ellos es lustrado y activo.”⁹²

Por otra parte, el legislador mexiquense José María Luis Mora, quien ha sido considerado como un ideólogo y principal propulsor del liberalismo mexicano, resaltó la importancia y necesidad de dar educación al pueblo. Mora fue una de los primeros pensadores que pugnó por la elaboración de un sistema jurídico administrativo de la instrucción educativa:

“... el elemento más necesario para la prosperidad de un pueblo, es el buen uso y ejercicio de su razón, que no se logra sino por la educación de las

⁹¹ Ibid. p. 16.

⁹² Ibid. p. 17.

masas, sin las cuales no puede haber gobierno popular, pues, para entender la Constitución y las leyes, hay que saber leer”.⁹³

De la misma manera, reafirma su posición liberal, señalando que corresponde al Estado, como representante del pueblo, asumir la responsabilidad para organizar y controlar los esfuerzos educativos, pidiendo que se le arrebatara a la iglesia dicho control.

Lorenzo de Zavala (segundo Gobernador del Estado), señalaba que no existía ningún problema con la educación religiosa, al considerarla como provechosa, en virtud de que toda religión propugna el bien, y nunca debe ser combatida por el Estado. Cabe hacer mención, que su postura siempre se orientó a imitar el sistema y modelo educativo seguido por Estados Unidos de Norteamérica.

Sin duda alguna que, Mora, Alamán y Zavala son considerados como pensadores pioneros que influenciaron a políticos y personajes de menor jerarquía que tenían que ver con la administración pública, sobre la importancia de la educación como un factor relevante para el desarrollo económico y político de la república.

De acuerdo con la Dirección General de Educación Pública del Gobierno del Estado de México:

“Desde 1824, la necesidad de dar educación al pueblo se constituyó como un capítulo importante de los planes de gobierno en todos los niveles. La legislación de instrucción pública, que en un principio fue vaga e imprecisa, como tratando de hacer recaer la responsabilidad de su cuidado en las autoridades menores, se convirtió en pocos años, al menos en el texto de las leyes, en una obligación de los gobiernos generales del país y de los estados. La educación, se convirtió, pues, en una necesidad vital para el establecimiento y desarrollo de las instituciones en la nueva República.”⁹⁴

⁹³ Ibid. p. 17.

⁹⁴ Ibid. p. 21.

El 19 de febrero de 1825 se presentó el decreto que organiza la vida de los municipios en el Estado de México, señalándose las responsabilidades para los alcaldes, regidores y síndicos. En el artículo 81 se les asignó a los ayuntamientos la responsabilidad de la buena administración de los establecimientos de la educación. En el artículo 83 se aprecia la delegación de responsabilidad que se les hace:

“...procurará la puntual asistencia de los niños a las escuelas de primeras letras... se establecerán escuelas en los pueblos de su municipalidad, cuando lo permitan las circunstancias.”⁹⁵

Lo anterior muestra que la encomienda de la educación a los ayuntamientos es reciente, pues cabe recordar que por mucho tiempo, la responsabilidad fue asumida por la iglesia y la familia. Las funciones de los poderes ejecutivos y legislativos se redujeron al papel de estimuladores de la educación.

Fue en 1827 cuando se faculta a los ayuntamientos a destinar parte de los ingresos percibidos en el ramo de la contribución directa al establecimiento, mejora y arreglo de escuelas; asignado el sobrante, si lo hubiere, a las demás necesidades de los pueblos. Así mismo, se le asigna la responsabilidad al gobierno del Estado de buscar nuevas y mejores formas para recaudar la contribución en cuestión, asentándose de esta forma, las bases económicas para el desarrollo de la educación en la Entidad. Es justo reconocer el liderazgo que tuvo José María Luis Mora en los esfuerzos legislativos que conformaron las bases del sistema educativo estatal.

El Congreso Constituyente del Estado incluyó los aspectos positivos de los primeros ordenamientos educativos en la Constitución promulgada en 1827, asignándole al gobernador, la obligación de fundar y administrar un Instituto Literario que asumiera la responsabilidad de la instrucción pública en la capital del

⁹⁵ Ibid. p. 23.

Estado. Por otro lado, se instruyó a los alcaldes a establecer escuelas al menos en las cabeceras municipales y en algunos de los pueblos más importantes. Al Congreso y el Ejecutivo se le asignó la responsabilidad de auxiliar a los municipios.

La primera reforma educativa en el país, se presentó en 1833 cuando impulsada por prestigiosos ideólogos mexiquenses, se declara al ejercicio de la enseñanza como una profesión libre, como todas las demás. Se autoriza a que los particulares pudieran ejercerla, con la única condición de notificar a las autoridades legales y sujetarse a los reglamentos generales de moralidad y policía. En ese mismo año, se redactaron las Bases Orgánicas para el establecimiento de un plan de desarrollo educativo, en las que sobresalen la creación de una Dirección General, de un fondo público y de una Inspección General para escuelas primarias, normales, de adultos y niños de ambos sexos. También se planteó la alternativa de sacar del monopolio del clero a los establecimientos de enseñanza.

Como consecuencia de lo anterior, en 1834 se expide la primera Ley Orgánica de Instrucción Pública del Estado de México, como un primer intento para organizar los niveles educativos del sistema educativo estatal, declarándose la libertad de la enseñanza y dejando abierta la oportunidad a que cualquier persona pudiera establecer una escuela bajo ciertas normas y disposiciones. Se ordenaba a que los municipios establecieran una escuela en alguna población diferente a la cabecera, en la que se deberían impartir conocimientos básicos de escritura, lectura, aritmética y catecismo político y religioso a niños no menores de cinco años. En Toluca debería establecerse una escuela para niñas, que además incluyera la enseñanza de la costura.

Igualmente, se establecerían Juntas Municipales de Instrucción Pública en las cabeceras municipales, dependiendo de la Junta Directora, a fin de supervisar el desempeño de las actividades. Por cuestiones financieras y funcionales, se solicitó

la derogación de la ley en cuestión, tan sólo cinco meses después, dejando el marco legal que prevalecía antes de la promulgación.

En 1846, el gobernador Francisco Modesto de Olaguibel propone y son aprobadas las leyes que otorgaron nuevamente la autonomía municipal, dictaban la reorganización del Instituto Literario, estableciendo con lo anterior, las bases que ayudarían a sacar al sector educativo del Estado del abandono que había presentado, como consecuencia de los problemas nacionales y de la ideología conservadora que había prevalecido en la entidad a partir de 1834. Se ordenó a que cada municipio enviase a un alumno, el más apto, que fuese pobre e indígena, para hacer sus estudios en el Instituto Literario, siendo el mismo municipio, quien debería cubrir las erogaciones correspondientes.

A pesar del interés de Modesto de Olaguibel, las disposiciones se vieron postergadas por los problemas bélicos generados por la invasión norteamericana y la anómala situación que se presentó en la entidad, cuando en el año de 1848 gobernaron seis diferentes personas.

En 1850, el gobernador Mariano Riva Palacio aprecia la gravedad del problema educativo y redacta una nueva Ley Orgánica en la que selecciona las disposiciones que se encontraban vigentes, y a su juicio, se consideraban funcionales, además de agregar ideas propias. Se fundan Juntas de Instrucción Pública en las cabeceras municipales, se establece una escuela normal de profesores de primeras letras en el Instituto Literario de Toluca, se diseña un sistema de evaluación para los profesores que quieran impartir en escuelas públicas, se permite el establecimiento de escuelas particulares, se dispone que en cada cabecera debería haber una escuela de primeras letras para niños y otra para niñas, se dispone que el Gobierno es el encargado de señalar los autores de libros de texto y se establecen las escuelas para adultos.

De acuerdo con la Dirección General de Educación Pública del Gobierno del Estado de México:

“Riva Palacio hizo de este documento el más completo de cuantos se habían expedido hasta entonces, pues no sólo pretende el establecimiento de escuelas en cuanto a lo material, sino que previene la formación técnico pedagógica de los preceptores, al disponer la creación de la primera escuela normal que se tiene noticia en el Estado, plantel que hacía girar su enseñanza alrededor de las experiencias acumuladas por las rudimentarias escuelas lancasterianas⁹⁶. Sin embargo, corta fue la vigencia de estos ordenamientos.”⁹⁷

Nuevamente, la política centralizadora es causante del estancamiento en los avances que se habían tenido en la entidad. El Presidente Santa Anna motivó la suspensión de cuanta ley fuera contraria a su régimen. Cuando el Gral. Plutarco González asume el gobierno del Estado de México se suprimieron escuelas, los maestros fueron despedidos y se prohibió el uso de fondos municipales para tal efecto.

A la luz de la aprobación del artículo tercero de la Constitución de 1857, en el que se daban cabida a diferentes posiciones que en torno a el se habían adoptado, el gobernador Riva Palacio vuelve a poner en vigor la ley de 1850, con las adecuaciones correspondientes a la situación que se vivía, reduciendo al 50 % la disposición de los fondos municipales para la educación, para dar lugar, al cumplimiento de otras disposiciones generadas a partir de la nueva Constitución General.

La nueva Constitución Política del Estado de 1861 asigna al Ejecutivo su carácter de primer promotor de la instrucción pública, facultándolo a utilizar algunos recursos para tal efecto, así mismo, dispone la creación de cursos de artes

⁹⁶ Este sistema fue diseñado por el inglés Joseph Lancaster a fines del siglo XVIII, en el que un maestro podía enseñar a 200 y hasta 1,000 niños y se buscaba que personas que mostraran mayor avance, funcionaran como apoyo “monitor” para los profesores. Los monitores deberían llegar antes que el profesor para recibir adiestramiento.

⁹⁷ Ibid. p. 40.

y oficios en el Instituto Literario, suprime las prácticas religiosas en los planteles educativos y excluye el catecismo religioso.

A pesar de todos los esfuerzos realizados por Mariano Riva Palacio y por el General Felipe B. Berriozábal⁹⁸, el impulso a la educación en el Estado de México se vio nuevamente limitado por el inicio de los conflictos con Francia en 1862, de tal manera que, la educación regresó al seno familiar, se redujeron las materias impartidas en los escasos centros educativos que sobrevivieron y se le quitó el carácter de gratuito al ordenarse el cobro de un peso mensual por cada escolar.

Cabe mencionar que las escuelas que proliferaron en el periodo de tiempo analizado previamente corresponden a las de Primeras Letras (dependientes de los municipios), las Amigas⁹⁹ y el Instituto Literario.¹⁰⁰

Con el triunfo de la corriente liberal, el Lic. Benito Juárez García decretó la ley de Instrucción Pública en 1867, la que influyó fuertemente en las entidades federativas, quienes empezaron a modificar su legislación bajo los preceptos de que la enseñanza era obligatoria, gratuita y laica; siendo el Estado quien debía velar porque recibieran un mínimo de educación que pudiera unificar y ordenar las conciencias, debiendo ser gratuita para aquéllos que no tuviesen la posibilidad de pagar. Fue en esta época cuando se inició el esfuerzo por generar un Sistema Educativo Nacional, para integrar los esfuerzos de la federación y los estados.

El proyecto estuvo liderado por el Ministro de Justicia e Instrucción Pública, Lic. Antonio Martínez de Castro:

“Martínez de Castro sabía que el éxito de las reformas introducidas a la educación por esa ley, dependía en primer término del cambio de actitud de

⁹⁸ El general Felipe B. Berriozabal se caracterizó por los esfuerzos realizados para implantar el laicismo en la enseñanza.

⁹⁹ Surgieron en el siglo XVIII como respuesta a la necesidad creciente de atender a la formación de las niñas.

¹⁰⁰ Las primeras carreras profesionales impartidas fueron Jurisprudencia, Medicina, Farmacia, Mineralogía, Comercio y Agricultura.

los maestros, cambio que solo podía lograrse mediante la absoluta comprensión que tuvieran acerca de los propósitos que movieran al gobierno”

Es conveniente recordar que el propósito de la presente investigación se orienta al análisis cultural prevaleciente en la educación básica pública en el Estado de México, misma que considera el estudio de las actitudes de las personas que juegan distintos roles dentro del sector educativo; así como del conocimiento que los diferentes actores del sector tienen sobre las búsquedas de la educación en la entidad.

Convencido de las reformas que se estaban planteando para implementar en la instrucción pública, el gobernador Cayetano Gómez y Pérez propuso la elaboración de varias leyes, entre la que sobresale el interés por las ideas positivistas; así como la convicción por hacer efectiva la obligación por adquirir la enseñanza primaria de los menores entre 7 y 14 años.

Dentro de la Ley Orgánica para el Gobierno y Administración Interior de los Distritos Políticos del Estado, se les asigna a los jefes políticos de distrito la responsabilidad para establecer escuelas de primeras letras, asegurándose que los profesores contaran con la moralidad y preparación necesaria, de la misma manera que, se les obliga a formar un cuadro general de instrucción. Se ordena la apertura inmediata y reparación de los establecimientos que se habían abierto anteriormente. Igualmente, se dispuso que 40% de los ingresos fuera asignado para la educación y el resto para la Guardia.

En el periodo del gobernador Alberto García se implementó el concepto de escuelas de primera y segunda clase de acuerdo con la importancia del lugar en el que se encontraban establecidas.¹⁰¹ Así mismo, promovió las Juntas de Instrucción Pública para lograr una mejor organización de la misma. En 1872 decretó la Ley

¹⁰¹ En las de primera clase se enseñaba Aritmética, Geografía, Historia Universal, Historia de México, Gramática Castellana, Francés, Catecismo Político y Ejercicios de Escritura; en las de segunda clase, sólo Escritura, Lectura, las cuatro reglas de la Aritmética y lecciones de Moral.

de Instrucción Pública que declara a ésta como obligatoria y gratuita para todos los menores de doce años y mayores de cinco. Como consecuencia de esta ley, se establecen los estudios normalistas en el Instituto.

Durante la época del porfirismo, siendo gobernador el general Juan N. Mirafuentes, la entidad se ubica en el segundo lugar por el número absoluto de escuelas, con cerca de cincuenta y tres mil estudiantes, lo que representaba que 9 % de la población se encontraba dedicada al estudio. Durante ese periodo, más de la tercera parte de los ingresos eran dedicados a la instrucción pública. Cabe mencionar que durante esos tiempos los ayuntamientos perdieron su linaje de entidades autónomas, repercutiendo en la marcha de la instrucción pública que sustentaban y que había representado por muchos años el pilar más fuerte de expansión educativa del país.

De acuerdo con la Dirección General de Educación Pública del Gobierno del Estado de México:

“El largo periodo de gobierno del Lic. José Zubieta que, con breves interrupciones, abarcó los años de 1880 a 1889, produjo a la Entidad una serie de beneficios en el aspecto de instrucción pública, que van a convertirla en una de las primeras en conformar debidamente un sistema educativo.”¹⁰²

En 1881 se establece la Junta Superior de Instrucción Pública Primaria del Estado de México, encargada de todos los asuntos relacionados con la instrucción. Al mismo tiempo, se fundaron las Juntas Auxiliares en los distintos distritos, a fin supervisar la operación, así como de reunir y manejar los fondos necesarios, en coordinación con la Junta Superior. El gobernador Zubieta visitó todas las ciudades y pueblos del Estado para conocer a fondo la problemática de la enseñanza, visitando instituciones educativas públicas y privadas. Para garantizar la buena calidad de los profesores, se autorizó el Reglamento para la Expedición de Títulos de Profesores de Instrucción Pública Primaria, en el que se señalaba los

¹⁰² Ibid. p. 74.

requisitos mínimos para ejercer la profesión, asignando la responsabilidad de la expedición exclusivamente a la Junta Superior. La preocupación por la mejoría de la educación trascendió a los Inspectores de Instrucción Pública Primaria y a la reorientación de los libros de texto utilizados.

Para 1887, el sistema educativo estatal se encontraba integrado por 1,026 preceptores distribuidos en los 15 distritos que comprendía el Estado, albergando a cerca de cincuenta y seis mil alumnos.

El gobernador José Vicente Villada decidió sustituir el término de instrucción por el de educación, de la misma manera que, la enseñanza elemental pasó a ser educación popular, la que comprendía la cultura general necesaria para todo pueblo civilizado. Así mismo, se consideró indispensable el establecimiento de escuelas rurales en haciendas, rancherías y pueblos que no tenían la categoría de cabeceras de distrito o municipales. Se decidió dar por terminadas las escuelas de la Compañía Lancasteriana.¹⁰³

Es conveniente señalar que para 1889, el Estado de México contaba con 1,034 escuelas, número superior al de cualquiera de las entidades del país.

En 1890, se aprueba la iniciativa de Ley que le otorga las características de laicidad, obligatoriedad y gratuidad, estableciéndose la primera estructura orgánica para su administración, a través de los inspectores, jefes políticos, autoridades municipales y profesores, quienes de manera conjunta con el Ejecutivo, tienen la facultad de dirigir y administrar la instrucción pública. Así mismo, se establecieron escuelas de párvulos, primarias en lugares de escasa población y planteles para adultos, con una fuerte participación por parte de la comunidad.

¹⁰³ Estas decisiones se basaron en las conclusiones que se obtuvieron en el Primer Congreso Nacional de Instrucción Pública, bajo la presidencia de Justo Sierra.

En 1891 se establece un impuesto de instrucción pública para todas aquéllas personas que percibieran ingreso, a fin de financiar la expansión de la actividad educativa, mejorar los salarios de los profesores y estimular económicamente a los alumnos más destacados. Durante ese mismo año, el gobernador Villada se dirige a los diputados de la siguiente manera:

“La centralización administrativa de la educación es una importante demanda para regularizar el esencial servicio educativo y pulsar sus necesidades, a fin de que, comparadas con los ingresos, pueda llegarse a la estructuración de un buen sistema.... los males que trae consigo la segregación actual obliga a la creación de fondos especiales de muy diversa índole, de manera que el Ejecutivo a mi cargo se vio obligado a concentrar en sus manos el servicio de Instrucción Pública, el del Instituto Científico y Literario, el de la Escuela de Artes y Oficios y los que proporciona el Asilo de Niñas convertido recientemente en Escuela Normal y de Artes y Oficios para Señoritas, que ha sido incluido ya en la ley de presupuesto del año fiscal próximo.”¹⁰⁴

Durante este mismo periodo, se decidió concentrar las escuelas en Toluca, con los mejores profesores, textos y sistemas pedagógicos, a diferencia de las que se ubicaban en comunidades más lejanas y se encontraban en pésimas condiciones, contribuyendo a la discriminación de la educación. Como consecuencia del incremento en la demanda, se buscó el apoyo de las escuelas particulares, las que ofrecían el servicio a las familias acomodadas. Para el periodo fiscal 1892-1893, el presupuesto destinado a las ocho escuelas primarias, secundarias y profesionales de Toluca ascendió a \$ 90,746.75, en tanto que, para las 1,042 que funcionaron en el interior se destinaron \$208,952.15.

A José Vicente Villada se le reconoce el fuerte impulso que le dio a la educación del Estado de México, distinguiéndose por el nuevo sentido

¹⁰⁴ Ibid. p. 125.

proporcionado al nivel medio y superior.¹⁰⁵ De acuerdo con el “Álbum Ibero Americano”, revista publicada en Madrid:

“La gestión administrativa del señor Villada ha colocado al Estado de México a muy alto grado de cultura, comprendiendo como persona muy ilustrada que el progreso de las naciones se debe al fomento de la instrucción pública, y a ella ha dedicado su preferente atención dotando a los establecimientos que aumentan constantemente, con todos los adelantos modernos de tal manera que muchas naciones pueden envidiar el progreso que en breve tiempo está alcanzando ese importante Estado de la República.”¹⁰⁶

En 1897 se aprueba la Ley Orgánica de Instrucción Pública del Estado de México, en la que la educación se divide en Elemental y Superior, asignándole la función de reglamentación al Estado. Clasifica a las escuelas y profesores en planteles de organización perfecta (un profesor para cada grado); de organización económica (un profesor atiende dos grados) y una organización rudimentaria (un profesor para todos los grados). Durante esta etapa, inicia la educación de la mujer y sus posibilidades de incursionar en actividades que habían sido propias del varón.

Con el ascenso al gobierno estatal del general Fernando González en 1904, la educación se ve frenada en el dinamismo que se había percibido durante el periodo del general Jose Vicente Villada, ligado al ritmo decadente de la política porfirista en su última etapa. Aunque no se disminuyó el número de escuelas, no se presentaron innovaciones que se habían visto en la última década, además de que

¹⁰⁵ Durante el periodo de Villada se inicia la impresión de textos en Toluca, fueron enviados alumnos sobresalientes a especializarse al extranjero, se realiza la adecuación de obras extranjeras, se crean escuelas preparatorias, se elaboran planes de estudio, se adaptan métodos y se seleccionan libros de texto, proliferan los Centros de Enseñanza con maestros ambulantes para ir a lugares inaccesibles, se otorgan becas a mujeres indígenas, se desarrolla favorablemente la enseñanza media superior y superior, se funda el Instituto Literario, se inician las operaciones de la Normal de Profesores y Oficios para Señoritas, se inaugura la Normal para varones, se formaron profesores de instrucción primaria elemental en escuelas rurales, en escuelas urbanas y en primaria superior, se crea la Escuela de Artes y Oficios para Varones, etc.

¹⁰⁶ Ibid., p. 130.

los planteles se volvieron insuficientes como resultado del incremento en la demanda.

Como consecuencia del movimiento revolucionario, las instituciones educativas creadas durante el régimen de Villada se mantuvieron en operación, aunque de manera irregular. La intervención directa del gobierno estatal se redujo a los planteles establecidos en Toluca, trayendo consigo, el retorno de la educación promovida por los municipios, así como, el impulso de un sistema escolar concesionado a los particulares. La guerra asumió un rol preponderante para los distintos gobernantes, dejando de lado cualquier otra actividad.

En 1913, el gobernador Joaquín Beltrán intentó reestructurar el ramo, dando fin al periodo de anarquía que se había vivido, facultando nuevamente al Ejecutivo para administrar el sistema educativo. Se creó la Sección de Instrucción Pública, dependiente de la Secretaría General de Gobierno, para asumir la responsabilidad de la instrucción primaria y secundaria, sujetándose a los lineamientos que emanaban de los diferentes congresos nacionales.

Durante el gobierno del general Gustavo Baz, el número de planteles se redujo a 896, con una disminución de matrícula a cerca de 42 mil estudiantes y una asistencia media de veintinueve mil personas. El principal interés se orientó a simplemente no verlos desaparecer, involucrando a los industriales, mineros, comerciantes y dueños de fincas.

A partir de la Constitución Local del 8 de noviembre de 1917, se desprende una nueva Ley General de Educación Pública, en la que se retiró a los municipios la responsabilidad de velar por la educación en todos sus niveles dentro de la jurisdicción:

“La educación primaria obligatoria se divide en dos grupos, rudimentaria y elemental, el rudimentario estará a cargo de los fondos municipales con el objeto de hacer efectiva la enseñanza rural, teniendo por base que en todo

poblado donde haya más de 25 niños deberá establecerse ese grado ...el grado elemental estará a cargo de los fondos del Estado.”¹⁰⁷

Para la implementación del mandato anterior, se creó el Consejo General Universitario, quien estaría a cargo de elaborar programas y reglamentos para las escuelas primarias, preparatorias y profesionales; nombrar y remover profesores, proponer libros, administrar los sueldos de los profesores y todas las actividades relacionadas con la estadística escolar.

Es conveniente señalar que por mandato constitucional, se eliminaron las escuelas rudimentarias y se crearon las escuelas especiales, cuyo objeto principal se reducía a facilitar por medio de la enseñanza de dicha lengua y de las de más estudios necesarios la incorporación de los alumnos indígenas a la cultura general del país.

En el artículo 229 se contempló el establecimiento de escuelas normales, como una manera de preparar a nuevos profesores. Esta función quedó asignada al Estado a través del Consejo General Universitario.

Las innovaciones se siguieron presentando con los subsecuentes gobernadores, por ejemplo, Agustín Millán (1917-1920) reestableció la escuela de Jurisprudencia y creó una escuela Libre de Derecho para formar a funcionarios judiciales que estuvieran capacitados en la administración de justicia.

Correspondió al gobierno interino de Samuel Espinoza la creación de un Departamento de Educación dependiente del Poder Ejecutivo, en lugar del Consejo General Universitario. Durante el gobierno interino de 1920 presidido por el general Abundio Gómez, se reestablece el Consejo General Universitario.

Con la restauración de la Secretaría de Educación Pública y Bellas Artes por parte del gobierno federal, en 1921, se decidió dar por terminadas las funciones del

¹⁰⁷ Ibid. p. 184.

Consejo General Universitaria y establecer en su lugar la Dirección Técnica de Educación Pública, integrando un Consejo técnico con la participación de los directores del Instituto, las escuelas normales para maestros, la Industrial y de Artes para Varones, el Jefe del Cuerpo de Inspectores Escolares, el Jefe del Servicio Médico Escolar y tres personas que el Ejecutivo nombraba de entre los profesionistas y maestros destacados de la capital del Estado. Se sujetaron a los lineamientos y esfuerzos realizados por las autoridades nacionales, quienes buscaban propiciar el auge de la educación primaria.

De acuerdo con la Dirección General de Educación Pública del Gobierno del Estado de México:

“La labor del general Abundio Gómez, en este aspecto, puede concretarse en un deseo por difundir la enseñanza primaria y normal, haciendo uso de las facilidades que le otorga el gobierno federal en los convenios de cooperación que se firman durante su administración, que es la primera que logra completar la revolución desde que iniciara la revolución.”¹⁰⁸

En 1925, la educación estatal recibe un fuerte impulso con el arribo de Agustín Riva Palacio a la gubernatura, quien constituye a la política educativa como una de los apoyos claves de su gobierno, esbozando cinco puntos para sus planes: Difusión de la enseñanza, elevación del nivel cultural de los maestros, formulación de leyes, reglamentos y programas de acuerdo con los postulados de la escuela moderna, mejoramiento higiénico-pedagógico de los locales destinados a escuelas y el mejoramiento intelectual, físico y moral de las diversas clases sociales.

En 1928, la infraestructura educativa se eleva a 1,148 planteles, mientras que la matrícula total casi se duplicó.

El mandato del Lic. José Luis Solórzano se vio caracterizado por el deseo de apuntalar sus actos de gobierno con la difusión de la educación entre las masas

¹⁰⁸ Ibid. p.193.

campesinas, obreras y del pueblo general, motivo por el que, se propuso y autorizó la Ley de Escalafón, que pretendía entre otras cosas la inamovilidad del magisterio, fijar pensiones, jubilaciones y establecer caja de ahorros para los maestros; y la Ley Orgánica del Instituto, la que buscaba dignificar y fundamentar la profesión magisterial.

El Plan sexenal que propuso el general Lázaro Cárdenas, y el liderazgo educativo ejercido por José Vasconcelos al frente de la Secretaría de Educación, marcaron la pauta para evitar que las políticas ya no dependieran de una dirección unipersonal, sino de las organizaciones populares. El licenciado José Luis Solórzano se sumó a los lineamientos de la política educativa planteada a nivel nacional, buscando el aseguramiento y sistematización de la profesión magisterial.

La mejora en los medios de comunicación trajo consigo la divulgación de ideas socialistas en la entidad, mismas que fueron adoptadas en el sistema educativo del Estado. Por decreto del 28 de marzo de 1939, se adoptaron los planes, programas e ideología de la educación socialista, siguiendo en todo a los que regían a las escuelas dependientes del Gobierno Federal.

La década de los 40's se vio caracterizada por serios movimientos huelguistas por parte del grupo magisterial que buscaba mejores condiciones de trabajo, de tal forma que, los maestros en lugar de atender las funciones propias de la educación, se enfocaron más a los asuntos sindicales, aunado a que por descuidos en los procesos de reclutamiento de personal, existía un elevado porcentaje de profesores cuya escolaridad máxima era la primaria. La crisis en el sector se agudizó por la falta de coordinación, pues no existía un organismo que realizara esa función de manera efectiva y eficiente.

De acuerdo con la Dirección General de Educación Pública del Gobierno del Estado de México, para el gobernador Isidro Fabela:

“Si la educación, como todos la entendían y estaban de acuerdo, era el medio más eficaz de progreso. ¿Cómo no buscar por todos los medios la solución del problema educativo? Abstenerse, decía Fabela. Sería caer en el eterno error de hablar y no hacer.”¹⁰⁹

Como resultado de la publicación de la Ley Orgánica de Educación Pública en 1942, la que desvaneció los intentos de encauzar la educación por los senderos del socialismo que el régimen de Cárdenas trató de introducir, se promulgó la Ley de Educación Estatal en 1945, la que implicaba la realización de tareas correlativas e imprescindibles para aspirar a una efectiva universalización de la enseñanza elemental, conseguir el apoyo total del magisterio, mejorar su preparación, reestructurar la administración del sistema educativo, propagar el establecimiento de escuelas, dar nueva vida a la campaña de alfabetización y actualizar la educación superior.

Una de las acciones importantes que ayudaría a conseguir lo señalado en el párrafo anterior, fue la fundación del Instituto de Capacitación Magisterial, el que además de buscar mejorar la preparación de los maestros, era una forma de unirlos ante las diferencias que se habían presentado en los últimos años, aunado a la mejora en condiciones laborales. Para complementar lo anterior, se reorganizó el cuerpo de inspectores escolares y el Consejo Técnico de Educación. Así mismo, el nivel primario que por muchos años se había organizado en dos ciclos, elemental y superior, teniendo solo el primero el carácter de obligatorio, adquiere una forma única de desarrollarse en seis años, divididos en ciclos de dos años cada uno, ampliándose la obligatoriedad hasta sexto grado.

A pesar del interés expresado por las autoridades estatales a través de los diferentes planes educativos, durante los años de 1945 a 1951, las limitaciones económicas imposibilitaron su desarrollo, debiendo seguir tan sólo un ritmo de crecimiento natural con grandes esfuerzos presupuestales.

¹⁰⁹ Ibid. p. 246.

Difícil se vislumbraba el panorama del ramo educativo para el entrante gobernador, el ingeniero Salvador Sánchez Colín, quien realizó una convocatoria estatal para solicitar el apoyo de asociaciones públicas y privadas. Para lo anterior, integró en todas las poblaciones las Juntas de Mejoramiento Moral, Cívico y Material, a fin de mantener y mejorar las condiciones de los edificios escolares., organizó patronatos industriales y particulares con la mira de que construyeran y mantuvieran escuelas, además de facilitar la incorporación de las instituciones particulares.

Sin duda alguna, una de las acciones de mayor relevancia que reorientaron la educación en la entidad, fue la transformación del Instituto Científico y Literario Autónomo en la Universidad Autónoma del Estado de México, la que ante presiones de alumnos y profesores, encabezados por Juan José Josafat Pichardo, se establece legalmente el 17 de marzo de 1956.

Entre las grandes conquistas que tuvieron los profesores fue el Reglamento de Escalafón y la libertad para organizarse sindicalmente. La Liga de maestros, el Bloque Sindical, la militancia que durante algunos años se tuvo en el Sindicato de Trabajadores de la Educación de la República Mexicana y el grupo de Unidad Magisterial, fueron los antecedentes inmediatos de Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México, el que se formaliza en 1952 al realizarse en Toluca la Asamblea de la Unidad Magisterial.

El Plan de Once Años propuesto por Jaime Torres Bodet durante el periodo presidencial del Lic. Adolfo López Mateos, en el que se pretendía que para el año de 1970, ningún niño en edad escolar, en toda la República, quedara sin escuela, motivó a poner en marcha una decidida política de expansión rápida del sistema escolar, aportando el gobierno federal los recursos necesarios para la proliferación de aulas y la multiplicación de maestros. La implementación de este Plan en el

Estado de México, tuvo la virtud de provocar una conmoción en el aletargado medio educativo.

De acuerdo con la Dirección General de Educación Pública del Gobierno del Estado de México:

“Por primera vez en muchos años volvían a plantearse cuestiones educativas básicas: Gratuidad, obligatoriedad y sobre todo el replanteamiento de los programas, métodos y contenido de los estudios de enseñanza primaria”.¹¹⁰

En 1960 se crea el Departamento de Psicopedagogía de la Dirección de Educación Pública del Estado, como una forma para enfrentar el alto índice de reprobación que se presentaba en todos los niveles.

Durante el sexenio de Juan Fernández Albarrán se continuó con el impulso que se dio a la construcción de escuelas y el incremento en el número de profesores. Así mismo, se inicia con una reforma que buscaba la transformación de alcances meramente técnicos, a fin de hacer más funcional el trabajo educativo, a través de la adecuación de métodos, programas y planes de estudio. Se buscaban maestros con sentido de responsabilidad, culturalmente superiores a los hasta entonces egresados de las normales y, sobre todo, con pleno dominio de las modernas técnicas pedagógicas.

Como una manera de complementar la educación de los alumnos, en 1964 se establece el Departamento de Educación Física del Estado de México.

En el sexenio del gobernador Carlos Hank González (1969-1975) se establecieron cuatro metas: Sanear totalmente el sistema educativo, organizar convenientemente la estructura administrativa de la educación pública, elevar el

¹¹⁰ Ibid. p. 270.

nivel académico y técnico del magisterio de todos los niveles y planear la acción educativa del gobierno del Estado de manera sistemática.

El análisis presentado en esta sección ha servido para conocer la manera en que el sistema educativo estatal se ha ido conformando a través del tiempo, de la misma manera que, para entender el motivo por el que en la actualidad se ha facultado a las autoridades estatales para su liderazgo y administración. Igualmente, se plantearon algunas de las dificultades que se han enfrentado para consolidarlo, entre las que sobresalen las económicas, bélicas, ideológicas y liderazgo. A partir del último sexenio comentado a la fecha, podría decirse que el sector ha ido superando los conflictos mencionados, sin pensar que el aspecto económico se encuentre totalmente resuelto; sin embargo, han surgido nuevos retos por enfrentar, entre el que sobresale la creciente demanda del servicio.

El Estado de México es la entidad con mayor crecimiento poblacional, no tanto por la tasa de natalidad, sino por los movimientos migratorios. Fuertes desplazamientos de habitantes del Distrito Federal hacia la zona colindante con la entidad en la mancha urbana que integra a la Ciudad de México, han incrementado la demanda, no solo de educación, sino de los distintos servicios que dicho crecimiento conlleva.

De acuerdo con el Censo Poblacional de 2000 realizado por el INEGI, el saldo neto de inmigrantes al Estado de México, durante la última década, fue de 4, 404, 378, el que de ninguna manera es comparable con alguna otra entidad.

El principal desafío de las autoridades educativas se reduce a asimilar el crecimiento de la demanda, con todos los riesgos y retos implícitos que trae consigo, tales como, construcción de escuelas, capacitación de profesores, mayores ingresos, supervisión, mantenimiento de la infraestructura actual, modernización, y sobre todo, mantener niveles educativos de calidad.

Actualmente, el sistema educativo del Estado de México se caracteriza porque la mayor parte de la matrícula y recursos se encuentran localizados en el nivel básico, con 84 % del total de la matrícula, 70% de los docentes y 92 % de planteles. Las tendencias poblacionales hacen presuponer un desplazamiento hacia los niveles medio superior y superior para los próximos años.

Figura 3: Sistema Educativo en el Estado de México¹¹¹

Nivel	Matrícula		Docentes		Escuelas	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
PREESCOLAR	355,582	12%	14,289	12%	5,335	34%
PRIMARIA	1,929,358	63%	65,497	55%	7,319	46%
SECUNDARIA GENERAL	499,495	16%	26,929	23%	1,731	11%
SECUNDARIA TECNICA	177,390	6%	8,607	7%	435	3%
TELESECUNDARIA	83,682	3%	4,186	4%	945	6%
SUBTOTAL DE EDUC. BASICA	3,045,507	84%	119,508	70%	15,765	92%
PROFESIONAL TECNICO	49,438	13%	4,017	15%	121	12%
BACHILLERATO GENERAL	222,857	59%	16,095	58%	590	56%
BACHILLERATO TECNOLÓGICO	106,699	28%	7,543	27%	334	32%
SUBTOTAL EDUC. MEDIA SUPERIOR	378,994	10%	27,655	16%	1,045	6%
LICENCIATURA EN EDUCACION	6,800	3%	1,157	5%	42	14%
LICENCIATURA TEC. Y UNIVERSITARIA	178,680	88%	19,269	84%	182	59%
TECNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO	7,882	4%	647	3%	5	2%
POSGRADO EN EDUCACION	0	0%	0	0%	0	0%
POSGRADO UNIVERSITARIO Y TEC.	8,988	4%	1,834	8%	77	25%
SUBTOTAL EDUCACION SUPERIOR	202,350	6%	22,907	13%	306	2%
TOTAL ESCOLAR	3,626,851		170,070		17,116	

Antes de que se presente el efecto antes mencionado, el primer impacto se verá reflejado de la educación primaria a secundaria, como consecuencia de la alta concentración de alumnos en la primera.

De 1992 a 1999 se aprecia un crecimiento cercano a 10 % en la matrícula total de la educación primaria, la que no corresponde a la disminución que se ha presentado en la tasa de natalidad nacional; sin embargo, es conveniente recordar que dicha tendencia se manifiesta por el alto nivel migratorio que ha enfrentado el estado durante las últimas décadas.

¹¹¹ Secretaría de Educación Cultura y Bienestar. Gobierno del Estado de México. Base de Datos Correspondiente al Ciclo Educativo 2003 - 2004. México, 2003.

Figura 4: Datos Históricos del Sistema Educativo en el Estado de México¹¹²

NIVEL / SOSTENIMIENTO	MATRICULA							
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
PREESCOLAR TOTAL	272,791	282,740	292,519	301,933	309,754	307,552	310,179	312,331
PRIMARIA TOTAL	1,754,741	1,775,194	1,791,985	1,791,046	1,805,396	1,825,273	1,849,088	1,869,702
SECUNDARIA TOTAL	538,053	557,909	588,719	616,121	635,525	643,229	657,710	669,345
TOTAL EDUCACION BASICA	2,565,585	2,615,843	2,673,223	2,709,100	2,750,675	2,776,054	2,816,977	2,851,378
NIVEL / SOSTENIMIENTO	DOCENTES							
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
PREESCOLAR TOTAL	10,562	11,070	11,476	11,878	12,191	12,350	12,599	12,805
PRIMARIA TOTAL	54,908	56,282	57,201	57,844	58,825	60,021	60,980	62,223
SECUNDARIA TOTAL	29,527	31,333	31,578	33,012	34,705	36,279	36,327	37,238
TOTAL EDUCACION BASICA	94,997	98,685	100,255	102,734	105,721	108,650	109,906	112,266
NIVEL / SOSTENIMIENTO	ESCUELAS							
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
PREESCOLAR TOTAL	4,366	4,473	4,615	4,774	4,971	5,030	5,080	5,119
PRIMARIA TOTAL	6,174	6,297	6,496	6,552	6,684	6,782	6,924	7,053
SECUNDARIA TOTAL	2,212	2,279	2,372	2,465	2,566	2,669	2,753	2,841
TOTAL EDUCACION BASICA	12,752	13,049	13,483	13,791	14,221	14,481	14,757	15,013

I.7 El Sindicalismo Magisterial en el Estado de México¹¹³

El Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México ha sido parte importante en la evolución educativa de la entidad. Los primeros movimientos laborales que han dado lugar al sindicalismo dentro del magisterio se encuentran registrados durante la década de los 30's del siglo pasado. A causa de la depresión económica internacional y a la desaceleración de la economía nacional, el gobernador Filiberto Gómez determinó reducir diez por ciento los sueldos de los maestros y suspender el pago por más de tres meses, trayendo como consecuencia, una agravación en la ya deteriorada situación económica de los docentes.

Ante los oídos sordos de las autoridades estatales, el magisterio se aglutinó y creó un movimiento que permitió que en menos de un mes se contara con una verdadera organización de matices eminentemente sindicales, sentando las bases para el establecimiento del gremio magisterial estatal, el que en su primera instancia fue denominado "Liga de Maestros".

¹¹² Ibid.

¹¹³ Gobierno del Estado de México. *150 años de la educación en el estado de México*. México, Dirección General de Educación Pública. Dirección de Prensa y Relaciones Públicas, 1974. La presente sección se basa en esta publicación, por lo que la mayor parte de las fuentes corresponden a la misma.

Ante la falta de soluciones a la problemática que se enfrentaba, la Liga optó por ejercer presión al Ejecutivo Estatal, recibiendo como respuesta que a los principales líderes se les retirara de sus funciones educativas, motivo por el que, solicitaron el apoyo de la Confederación Nacional de Organizaciones Magisteriales y de los alumnos del Instituto Científico y Literario de Toluca. Ante la represión de las autoridades estatales, el conflicto cobró grandes proporciones, obligando a la intervención del Gobierno Federal para llegar a acuerdos resolutorios, entre el que destaca el reconocimiento de la Liga de Maestros del Estado de México, misma que al realizar alianzas con otras agrupaciones, dio lugar al Bloque de Trabajadores de la Enseñanza.

En 1934, como una forma de contrarrestar el creciente poder del Bloque de Trabajadores de la Enseñanza, el gobierno estatal optó por la creación de un sindicato blanco denominado “Unidad Fraternal de Maestros”, mismo que terminó uniéndose al primero.

El movimiento huelguístico de los profesores estatales en 1935, truncó la implementación de la educación socialista propuesta por el Presidente Cárdenas, aprobada en 1934 con la reforma al artículo tercero constitucional, haciendo patente el creciente distanciamiento entre gobierno y magisterio estatal, mismo que se incrementó ante el despido masivo que hizo el gobernador Eucario López en 1936, dentro del marco de la reforma educativa propuesta:

“El Ejecutivo había justificado su acción con las reestructuraciones que se realizaban en el sistema educativo estatal; los maestros a su vez, también habían pedido la reestructuración educativa, pero acompañada de mejoría en sus salarios y reposición de los que arbitrariamente habían sido cesados en respuesta a sus demandas. Mas el conflicto amenazaba con interrumpir el desarrollo de las labores y otra vez tuvo que intervenir la federación.” ¹¹⁴

¹¹⁴ Mejía González, Marco Antonio. *Realizaciones de una lucha permanente*. México, Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México, 1994, p. 26.

En 1940, un grupo de profesores del Bloque de Trabajadores se integraron a la Sección XV del naciente Sindicato de Trabajadores de la Enseñanza de la República Mexicana, lo que aprovecharon para realizar un mitin en Toluca, obteniendo acuerdos de incumbencia laboral, para pugnar por: la federalización de la enseñanza, una jubilación más justa, el pago de marcha de los maestros, indemnizaciones correspondientes, creación de una ley de salarios móviles y otra ley de salarios diferenciales; así como por el pago al personal de escuelas nocturnas y exigir la depuración de los sindicatos para que defendieran verdaderamente los intereses de los agremiados.

Como resultado de la diferencia en posturas ante los planteamientos realizados y el desconocimiento que las autoridades estatales hicieron del movimiento huelguista, el magisterio estatal se dividió en dos grupos antagónicos, aquél que se encontraba en contra del pliego petitorio se agrupó en el Bloque de Delegaciones; por su parte el que sostuvo la huelga adoptó el nombre de Fracción Revolucionaria del Sindicalismo Magisterial, recibiendo el apoyo de los alumnos de la escuela Normal. Con la intervención de las autoridades federales, el movimiento huelguista terminó en 1941.

Como respuesta a los continuos incumplimientos de los acuerdos por parte de las autoridades estatales y el contrapeso que se deseaba hacer con el Bloque de Delegaciones, el que era auspiciado por el mismo Gobierno del Estado; se crea la Unidad Magisterial del Estado de México (UMEM). Como una manera para disminuir las diferencias, y en la búsqueda de la unión del magisterio, es nombrado Director de Educación el Prof. Adolfo Frago, quien de manera simultánea, ocupaba el liderazgo de la UMEM.

En la década de los 40's, surge la Delegación de Toluca Urbana, que era la agrupación más fuerte del Estado, por agrupar a casi el 50 % del magisterio. Es conveniente recordar que en ese periodo, la mayor parte de las actividades

educativas se localizaban en Toluca, mientras que el resto, se ubicaban en escuelas rurales, mismas que eran administradas por la federación. Este grupo se declaró independiente de la UMEM, realizando sus propias gestiones sindicales. Fue hasta el Congreso Estatal de 1952, cuando se decidió la desaparición de la UMEM y la creación del Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México para alcanzar la unidad magisterial.

El Plan Trienal del primer Comité Ejecutivo consideraba el aumento de sueldos, el establecimiento de horarios continuos de trabajo, la expedición del Reglamento de Escalafón, las Reformas a la Ley de Pensiones del Estado y el Servicio médico y medicinas.

Después del primer trienio del Comité Ejecutivo, el Sindicato asumió una postura apolítica, misma que posteriormente cambió a efectos de obtener mejores beneficios para el gremio magisterial. La actividad política se manifestó con el apoyo a los diferentes candidatos a la gubernatura del Estado. Las primeras acciones políticas se dieron con el apoyo a la postulación del Doctor Gustavo Baz como candidato a la gubernatura y al Lic. Adolfo López Mateos para la Presidencia de la República.

Con la reelección del líder sindical en 1955, se da continuidad a la operación del Sindicato en un ambiente de buenas relaciones con las autoridades, trayendo consigo la consecución de beneficios para los agremiados, entre los que resaltan: nivelación de sueldos con los maestros de la Federación, aumentos de cuotas de jubilación, ampliación del servicio médico, creación de zonas de influencia de las secundarias foráneas, jubilación a los treinta años de servicio sin importar la edad, creación de la Casa del Maestro, préstamos, pagos funerarios y pago de aguinaldo.

“El periodo de gestión del Profr. Manuel Hinojosa (tercer dirigente del Sindicato) constituyó un trienio, que al igual que los dos anteriores, pugnó, mediante las actividades que realizaba, porque el Sindicato, día a día, se consolidara como organización gremial, mediante el incremento constante de

la membresía y ganando cada día más espacios ante las autoridades educativas, de pensiones y en general del Gobierno del Estado.”¹¹⁵

Durante el trienio comprendido entre 1961 y 1964 se hacen efectivas las cuotas sindicales a los agremiados, como una forma de obtener recursos para la operación.

Fue hasta 1967 cuando las autoridades correspondientes dictaminan reconocer la existencia jurídica del Sindicato de Maestros al Servicio del Estado, certificando que el primer Comité Ejecutivo era el que fue electo en 1964, encabezado por el Prof. Ignacio Torres Olascoaga.

La importancia del magisterio se fue incrementando con la continua participación en los distintos ámbitos de la vida política, económica y social. En 1967 decidieron adherirse al desfile del primero de mayo, como una forma para manifestarse ante las autoridades y la sociedad, en el escaparate que dicho evento les ofrecía. En el periodo comprendido entre 1967 y 1970, el magisterio estatal decide participar formalmente en política militante, como institución gremial, a fin de obtener beneficios individuales e institucionales. En 1969, deciden adherirse al Partido Revolucionario Institucional, apoyando la candidatura del Prof. Carlos Hank González. Con la finalidad de que la organización magisterial tuviese mayor proyección y presencia en la política partidista, se creó la Secretaría de Acción Política.

“Para el magisterio del Estado este acuerdo de participación, como organización en el ámbito del poder político, vendría en el futuro inmediato a redituárle un significativo reconocimiento en la vida política de la Entidad, al permitirle el acceso a través de un representante de elección popular a la Legislatura Local, y hacer efectivo el apoyo para quienes aspiran a posiciones al interior de los ayuntamientos; cargos que esporádicamente con mucho esfuerzo obtenían algunos profesores a título personal.”¹¹⁶

¹¹⁵ Ibid. p.67.

¹¹⁶ Ibid. p. 91.

La inserción del magisterio en la vida política le ha ayudado obtener beneficios que se han ido reflejando en los profesores, tales como, vacaciones a crédito, tienda sindical, capacitación, posiciones políticas, nivelaciones de sueldos, fondo de pensiones, sistemas escalafonarios, financiamientos de casas, servicios funerarios y otros beneficios que se han ido sumando.

La transformación que el Sindicato de Maestros al Servicio del Estado ha tenido desde su origen, ha traído consigo un rol diferente por parte de los profesores de la entidad, integrándose de manera más activa a actividades de la vida política, económica y social del Estado. El objetivo del presente apartado no fue la realización de una biografía del movimiento sindical, sino que, se orientó a presentar la forma en que el rol de los profesores se ha ido transformando a través del sindicalismo, siendo un aspecto relevante en el desarrollo de la estrategia educativa y en el comportamiento cultural del mismo.

I.8 Síntesis

A lo largo del presente capítulo ha sido posible comprender las fases por las que la concepción de la administración pública ha pasado, así como la manera en que su estudio y rol se ha transformado como resultado de las nuevas condiciones y roles que el Estado ha ido asumiendo, pasando del Estado gendarme que se preocupaba por garantizar la seguridad y soberanía hasta llegar al rol de regulador de los esfuerzos de los actores, alejándose de la tentación de atender directamente los asuntos públicos con el uso de dependencias públicas, como una respuesta a la mayor participación de los ciudadanos en los aspectos públicos.

La trascendencia de la educación dentro del desarrollo de una sociedad ha sido un motivo muy importante para que sea considerada como una función relevante

que debe ser vigilada y atendida por los distintos órganos que conforman al Estado, obligándose a ser un aspecto atendido dentro del ámbito de la administración pública.

La separación que se había establecido entre la administración pública y privada se ha ido reduciendo, al menos en lo que al dominio administrativo de la primera se refiere.

La satisfacción de las necesidades de la sociedad orienta y define la nueva función de la administración pública, siendo indispensable la articulación de capacidades y recursos que ayuden a transformar las condiciones de la vida pública. Para lograr lo anterior se tiene que conocer el comportamiento que genera los requerimientos de la sociedad, siendo indispensable contemplar los aspectos culturales que la han ido transformando dentro de un contexto global.

El siguiente capítulo será utilizado para el análisis y comprensión de la cultura, a través de revisar los principales planteamientos que se han hecho durante los últimos cuarenta años, de tal manera que, sea posible generar un marco de referencia que permita proponer un modelo a aplicar dentro de la gestión pública para comprender el comportamiento de los miembros de la esfera educativa y poder alinearlos con los requerimientos que la sociedad y del Estado de México tienen.

CAPITULO II: ESTUDIO DE LA CULTURA

En el transcurso de este capítulo se revisan los principales planteamientos realizados durante las últimas cuatro décadas para definir la cultura y los elementos que pueden ser utilizados para su estudio. Asimismo, se presenta la literatura encontrada para explicar la manera en que se constituye la cultura de las organizaciones y su aplicación hacia la educación.

Se consideró importante incluir algunas reflexiones hechas por estudiosos de la administración pública, que nos llevan a comprender la necesidad de estudiar la forma en que se dan las relaciones en la esfera educativa desde un punto de vista cultural. Una de las maneras en que puede abordarse el estudio de los elementos que las rigen, es a través de estudios culturales, mismos que por su naturaleza resultarían sumamente amplios y sofisticados, requiriendo de muchos años de aplicación de elementos de la Sociología y otras disciplinas. Por lo anterior, se decidió enfocarse única y exclusivamente al análisis de las actitudes que se presentan en algunos de los actores del sector educativo y la sociedad.

II.1 Cultura

Ante los continuos cambios que se vienen presentando en el medio ambiente las organizaciones se ven obligadas a reaccionar y ajustar sus formas de operar. Han existido muchos intentos y formas para lograr lo anterior; sin embargo, cualquier cambio que se desee realizar deberá ser respaldado por una cultura organizacional sólida que permita dirigir los esfuerzos hacia metas comunes.

En una entrevista realizada a Jean Monnet, a quien se le puede considerar como el fundador de la Unión Económica Europea, declaró que en el caso de que nuevamente tuviese que enfrentar el reto de integrar a los países europeos, su

primera actividad se dirigiría hacia el contexto cultural, el que sin duda alguna, representa la clave para el logro de cualquier proyecto de transformación (Jean Monnet citado en Trompenaars y Hampden-Turner 1998).

Algunos esfuerzos como el enfoque programático, reorganizaciones, círculos de calidad, programas de calidad, alineaciones, etc. pueden ser considerados como pasos en falso si no se logran empatar con cambios en la cultura organizacional (Beer, Eisenstat & Spector ¹¹⁷).

Trompenaars y Hampden-Turner¹¹⁸ mencionan que hasta hace tres décadas no se localizaban estudios que mostraran el interés por encontrar la manera de cómo las organizaciones deben ajustar sus estrategias al ambiente sociocultural. Solamente se percibía la preocupación por adecuarse a los elementos macro ambientales bajo los parámetros de la forma única de administrar, propuestos por los estudiosos de la administración, tales como, Taylor, Fayol, Drucker, Hammer, Champy y Peters. Fue en ese periodo cuando se inició la gran preocupación por conocer la forma en que las organizaciones deben adecuarse al ambiente externo y a los puntos de vista y percepción de los empleados.

El concepto de cultura fue utilizado por primera vez en 1871 por E.B. Taylor, quien hizo referencia a varios estudios con orientación antropológica, los que buscaban explicar el comportamiento de grupos indígenas estadounidenses que fueron aislados en zonas de reserva; sin embargo, se obtuvo poco éxito en virtud, de la alta rotación del personal asignado para dichas investigaciones.

A pesar de lo anterior, fue posible llegar a conclusiones que han generado la inquietud por parte de estudiosos de otras áreas a continuar indagando sobre el

¹¹⁷Beer, Michael. *La renovación de las empresas a través del camino crítico*. España, McGraw-Hill, 1992, p 42.

¹¹⁸ Trompenaars Fons. Hampden-Turner, Charles. *Riding the waves of culture*. 2a. ed.; New Cork, McGraw-Hill., 1998.

concepto. Entre una de las más importantes se encontró, que la cultura controla el comportamiento de un modo profundo y persistente, en muchas ocasiones fuera de la conciencia de los individuos, por lo tanto, más allá del control consciente. También señala que lo que se puede obtener de estudiar culturas ajenas es una comprensión simbólica.

Muchos autores han incursionado en el estudio de la cultura. Entre algunos de los principales exponentes se encuentran Claude Levy-Strauss, Edward T. Hall, Florence Rockwood Kluckhohn, Fred Strodbeck, Harry Triandis, Edgar Schein, Geer Hofstede, Andre Laurent y Fons Trompenaars.

Enfoque Biológico

Edward T. Hall¹¹⁹ estudió la evolución de la cultura en las últimas décadas y la complejidad que se ha presentado para llegar a un acuerdo sobre su definición.

Define la cultura como un “patrón por el que estamos cortados todos y controla nuestra vida diaria de muchas formas insospechadas. Lo anterior implica que es la parte de la conducta del hombre que éste da por supuesta, la parte sobre la que no piensa porque asume que es universal o la considera idiosincrásica”.¹²⁰ Es importante señalar que la cultura no supone el estudio de algo abstracto que de alguna manera se le impuso al ser humano y se encuentra separado de él, sino del hombre mismo, definiéndolo como un animal productor de cultura que busca enlazar el pasado con el presente, a través de actividades biológicas que se establecieron en diferentes etapas de la historia y de la evolución, trayendo consigo, que la cultura pueda ser definida como bio-básica.

¹¹⁹ Hall, Edward. *El lenguaje silencioso*. 1ª. Ed.; México, Editorial Patria, 1990

¹²⁰ Ibid. p. 42.

Introduce el término infracultura para referirse al comportamiento que precedió a la cultura. Un ejemplo de este concepto son las bases biológicas en las que se ha fundamentado la actividad humana durante diferentes etapas de su evolución, mencionando el caso de la territorialidad, sugiriendo la existencia de tres requisitos que hacen posible la presencia de sistemas culturales:

1. Cualquier sistema cultural se encuentra enraizado en factores biológicos que han permitido la continuidad entre el pasado y el presente.
2. Ser susceptible al análisis en sus propios términos sin necesidad de hacer referencias a otros sistemas.
3. Estar constituido de modo que refleje el resto de la cultura y a la vez esté reflejado en ella.

Señala la presencia de diez tipos independientes de actividad humana (Sistemas de Mensaje Primario: SMP), los que son factores biológicos que hacen factible iniciar el estudio de la cultura: Interacción, asociación, subsistencia, bisexualidad, territorialidad, temporalidad, aprendizaje, juego, defensa y explotación.

La interacción se desarrolla en dimensiones de tiempo y espacio considerada como el elemento central de la cultura, a partir de la cual surge otro tipo de manifestaciones. Una de las formas más elaborada es la lingüística, que se refuerza por el tono de voz, gestos, un conjunto de símbolos desarrollados específicamente, y otras más que se presentan en la enseñanza, aprendizaje, juego y defensa.

Todo ser viviente organiza su vida sobre algún modelo reconocible de asociación. En algún caso se relaciona con una lealtad sumamente desarrollada hacia el jefe y el grupo, mientras que en otro responden a un modelo totalmente opuesto que refleja la conducta de personas volubles, con facilidad para hacer amigos y menos fieles. Las asociaciones perduran y solamente se ven afectadas por cambios y presiones del ambiente. Este SMP se relaciona con el de

interacción, a través de los dialectos y tono de voz de la persona que actúa como autoridad.

La subsistencia se remonta al comienzo mismo de la vida, a partir del deseo de satisfacer las necesidades básicas que no solamente tienen que ver con funciones nutritivas (alimento, trabajo, actividades económicas, etc.). Es posible encontrar relación de este concepto con otros SMP, por ejemplo, el comportamiento que se tiene con el lenguaje en las comidas o el de cada profesión.

La conducta humana se relaciona estrechamente con el sexo de las personas (bisexualidad). Es posible encontrar sociedades definidas como femeninas o masculinas. Estas últimas se caracterizan por la existencia de asociaciones con altas medidas de protección y salvaguardias.

La territorialidad es el término técnico utilizado para describir la toma de posesión, utilización y defensa de un territorio por parte de los organismos vivos. Se aprecia que la historia del hombre se caracteriza por el deseo que algunos grupos tienen de arrebatar a los demás y defender su territorio de extraños. Se considera que la posesión de un territorio es un elemento esencial en la vida. Otra forma de encontrar la manifestación de este elemento consiste en los lugares destinados para las personas en una mesa de trabajo.

La temporalidad es un elemento que forma parte de la historia y de la vida de las personas, existen ciclos económicos y agrícolas, agrupación de personas por edades, etc. Hay sociedades sumamente arraigadas a su pasado, así como, otras que se enfocan al presente sin considerar el futuro y pasado, o las que solamente se preocupan por los eventos futuros.

El aprendizaje es un elemento que ha surgido como mecanismo de adaptación, el cual, se puede trasladar en el tiempo y espacio, a través del lenguaje. La gente criada en distintas culturas aprende a aprender de forma diferente, algunos lo

hacen por medio de la memoria, otros de la lógica, práctica, participación, etc. Es conveniente recordar que la cultura es el comportamiento aprendido y compartido. Lo anterior permite sugerir que la adecuación cultural más importante se lleva a partir del momento en que se nace hasta los diez años, en el seno familiar, escuela, grupos sociales, etc. Es posible encontrar conflictos entre personas que aprendieron diferentes cosas, por ejemplo, los ingleses suelen ser muy puntuales a diferencia de los latinoamericanos.

El juego es un elemento que se relaciona con la inteligencia, de tal manera que, el ajedrez, las damas chinas, etc., son casi enteramente una función de un tipo específico de desarrollo intelectual. El juego y el aprendizaje se encuentran íntimamente ligados. El humor puede ser utilizado para protegerse o esconder algún rasgo vulnerable.

La defensa es considerada como una actividad especializada de gran importancia. El ser humano ha elaborado técnicas defensivas en la guerra, religión, medicina, aplicación de la ley, etc. La principal búsqueda radica en defenderse contra las fuerzas potencialmente hostiles de la naturaleza y las que se hallan dentro de la sociedad. La medicina se considera como un elemento que permite defenderse contra los estragos de la enfermedad.

Por último, la explotación refleja la manera en que los organismos adaptan sus cuerpos para explotar sus entornos y enfrentar las condiciones ambientales. La ropa es un ejemplo de mecanismos biológicos humanos de control de temperatura. Todas las cosas materiales hechas por el hombre pueden considerarse como extensiones de lo que antes hacía con su cuerpo o con alguna parte especializada de él. Los objetos materiales y el resto de la cultura están íntimamente interrelacionados, por ejemplo, la relación entre los objetos materiales y el lenguaje, no sólo cada cosa tiene un nombre específico, sino que, se busca relacionar al nombre con la actividad y las funciones que desempeña.

Los principales antropólogos han definido la existencia del nivel de cultura patente o explícita, la cual se caracteriza porque es visible y fácil de describir, como es el caso de la ley. También hacen referencia a la cultura encubierta o implícita como aquella que no se ve y representa un verdadero reto para los mejores especialistas. Un ejemplo son los sentimientos respecto al éxito, lo que se da por sentado y fuera de la conciencia.

Edward T. Hall genera una teoría que supone la existencia de los niveles formal, informal y técnico; los que brotan de alguna parte del sistema nervioso, en ocasiones los tres se encuentran presentes en cualquier momento; sin embargo, se manifiesta el predominio de uno de ellos, siendo analizados a partir del aprendizaje, conciencia, afecto y actitudes.

El nivel formal se ve representado por todo aquello que se concibe como aceptable para poder vivir en armonía dentro de una sociedad, los diferentes aspectos que se consideran como necesarios para sobrevivir en los distintos ambientes que ofrece el medio, mismo que se enseña por medio de preceptos y admoniciones. Un ejemplo puede ser la necesidad de saber utilizar esquís en poblaciones que se caracterizan por altos niveles de nieve en determinadas fechas del año, a los niños se les enseñará la mejor forma de utilizar los implementos de la misma manera que los padres les hacen correcciones sobre el uso del lenguaje. No existen instrucciones de uso o cursos de capacitación para los niños, sino que el aprendizaje se da de manera natural.

El nivel informal comprende sistemas de comportamiento con miles de detalles, que se transmiten de una generación a otra sin que nadie pueda formular las reglas de lo que ocurre. El aprendizaje se lleva a partir de la imitación de actividades y comportamiento de otras personas. No existe ningún diseño elaborado para dicho proceso y normalmente se adquiere de manera independiente. Se puede pensar que lo relacionado con el sexo no se enseña de manera formal o técnica, sino que se

deja que los niños lo vayan aprendiendo en la convivencia diaria. Retomando el ejemplo de los esquíes, puede pensarse que existe gente que visita la comunidad y le agrada la idea de utilizarlos, buscando aprender a partir de la observación hacia las personas nativas de la población. La búsqueda no es la misma, mientras que los originarios de la población los usan como manera de subsistencia, los visitantes lo hacen por curiosidad.

El nivel técnico incluye el aprendizaje que se transmite del profesor al alumno en términos explícitos. Es conveniente señalar que este concepto se puede presentar en cualquier organización y no solamente en las instituciones educativas, la principal característica radica en la existencia de una relación escolarizada que parte del éxito, se encuentra en la selección de modelos adecuados (técnicas, manuales, modelos educativos, etc.). El ejemplo del uso de esquí se puede aplicar cuando en la población surgen escuelas o instructores independientes que enseñan las técnicas correspondientes.

Enfoque Antropológico

Kluckhohn y Strodtbeck¹²¹ presentan un estudio con enfoque antropológico para explicar el comportamiento humano, considerado como uno de los primeros planteamientos que no fundamenta sus conclusiones solamente en aspectos biológicos. Establecen que detrás de la forma de vida de cada individuo y de las relaciones entre grupos homogéneos hay una filosofía que las rige, manifestándose principalmente por los valores. Expresan que existen personas que no contemplan cambios en estos, a quienes denominan como estudiosos de la cultura determinística.

¹²¹ Kluckhohn, E. y F. Strod. *Variations in value orientations*. Evanston, IL., Row Peterson, 1961.

A pesar de la existencia de sociedades con diferentes culturas, establecen la existencia de valores universales, con su interpretación se marca la diferencia en las manifestaciones culturales y en el comportamiento de los grupos. El núcleo de su estudio se orienta a precisar la forma en que la conducta entre distintas culturas cambia a partir de la diferente interpretación y modificación de dichos valores (*Value-Orientation Concept: Modelo de Conducta Orientada por Valores*).

El Modelo de Conducta Orientada por Valores considera la existencia de un conjunto de principios con cierto orden, el cual es establecido de acuerdo con un proceso de evaluación que se fundamenta en elementos cognoscitivos, afectivos y directivos que dan orden a los actos, asimismo, soluciones a la problemática que enfrenta el ser humano. Se establece que la forma de cómo los valores guían el comportamiento (elemento directivo) debe ser considerada como la principal en el estudio de la cultura.

Kluckhohn y Strodtbeck establecen tres supuestos:

1. Existe un número determinado de problemas comunes que las sociedades enfrentan en distintos momentos. Este aspecto es considerado como la parte universal del Modelo de Conducta Orientada por Valores.
2. Es posible detectar un número limitado de soluciones.
3. Las sociedades muestran diferentes posturas y categorización a los mismos problemas y soluciones.

Se analizan cinco problemas comunes que son considerados como cruciales en el estudio de la variación de los valores. De acuerdo con la postura que se va teniendo en diferentes momentos, se define el perfil cultural de una sociedad, el cual puede variar y no debe considerar la posibilidad de que sea definitivo:

1. Naturaleza humana.

2. Relación del hombre con la naturaleza.
3. Orientación hacia el tiempo.
4. Modalidad de la actividad humana.
5. Relación con otras personas.

El primero define el carácter de la naturaleza humana, considerando tres categorías básicas: Bueno, bueno-malo y malo. Estas divisiones son utilizadas para definir el perfil de la sociedad. Cada una de éstas puede ser adoptada en distintos momentos y circunstancias por las que se enfrenten los grupos sociales.

La relación del ser humano con la naturaleza se reduce a tres posibilidades: Subyugación, armonía y dominio. La primera define la necesidad de aceptar todo lo que viene de la naturaleza como algo por suceder y no existe forma de prever su comportamiento. La postura hacia la armonía deduce que no debe esperarse una separación entre el hombre y la naturaleza; mientras la orientación hacia el dominio establece la superioridad del ser humano sobre la naturaleza quien tiene posibilidades de controlarla y afectarla.

En relación con la orientación hacia el tiempo, los autores mencionan que las sociedades pueden mostrar un fuerte arraigo hacia su pasado, una alta preocupación por el futuro o simplemente orientarse al presente. Asimismo, es posible generar diferentes combinaciones. Puede existir una alta preocupación por el presente como una forma de prepararse para el futuro y también sociedades que para definir su futuro se orientan en el pasado.

La modalidad de la actividad humana es el cuarto de cinco problemas compartidos por toda la humanidad que dan origen al sistema de orientado por valores. El rango en variación en las soluciones para este problema puede variar de “Estando” (*Being*), “Estando-Llegando” *Being-in-Becoming* y “Haciendo” (*Doing*).

Las relaciones con otras personas se pueden presentar de tres maneras: Individual, lineal y colateral. El individualismo se presenta cuando éstas anteponen sus intereses a los del grupo al que pertenecen. En el caso de las relaciones lineales, los intereses del grupo son el elemento más importante, así como, se establece la necesidad de que exista continuidad a través del tiempo, de tal manera que, los beneficios se extiendan a futuras generaciones. Las relaciones colaterales explican la manera de cómo los intereses dentro de un grupo son superiores sobre cualquier búsqueda personal o de cualquier otro con el que se tenga interacción. Se cree que el grupo tiene cierto nivel de independencia en relación con otros.

Es importante señalar que en una sociedad o grupo pueden presentarse los tres tipos de relaciones, como en el caso de una persona que piensa en emprender un negocio que le traiga beneficios para mejorar su nivel de vida, es posible que contemple la necesidad de asociarse con otras para que de manera conjunta logren alcanzar objetivos comunes, y que se preocupe por establecer relaciones a largo plazo que permitan a sus futuras generaciones disfrutar de los resultados de su trabajo y de quienes colaboran con ella.

Los autores establecen que el elemento básico para entender el comportamiento de los grupos radica en la comprensión de la manera en que las distintas categorías den las soluciones a los cinco problemas planteados, los cuales pueden variar. Presentan una serie de combinaciones que pueden hacerse para mostrar las formas utilizadas por las sociedades para fijar prioridades.

La integración de un grupo hacia la cultura dominante depende en gran parte de la semejanza que exista en la actitud hacia las distintas soluciones a los problemas señalados anteriormente y las modificaciones que puedan sufrir. Asimismo, se menciona que dicha postura es considerada como un elemento generador de clases sociales y grupos étnicos.

Las actividades de las sociedades se clasifican en cuatro distintas categorías: económicas, religiosas, recreativas e intelectuales, las cuales son necesarias para la mejor convivencia y la búsqueda del cumplimiento de las metas grupales. Estas son conocidas como la esfera del comportamiento, en las cuales se manifiestan de manera interrelacionada los valores grupales y los cambios que sufren en distintos momentos. En cada una se generan grupos con diferentes formas de interacción.

Para lograr el éxito es necesario que los individuos de las distintas esferas compartan los mismos valores y la forma de definir los cambios, y que estas sean exitosas en la manera de llevar sus actividades, por lo que es necesario conocer la relación que existe entre la variación de los valores y las diferentes esferas sociales.

Los autores establecen que los patrones de variación y categorización de los valores se realizan de manera diferente entre los distintos actores de las esferas culturales, de acuerdo con las funciones desempeñadas. Es necesario recordar que dentro de los grupos existen personas que asumen roles de manera formal e informal. No siempre se puede esperar la misma postura y categorización de los hombres de negocio que de las personas dedicadas a la educación e investigación.

Los individuos alinean su comportamiento de acuerdo con las expectativas que se tienen en los roles desempeñados. La postura hacia la relación que el hombre debe tener ante la naturaleza puede ser diferente y a lo largo del tiempo puede variar de distintas formas.

Kluckhohn y Strodtbeck se refieren a dos grandes corrientes en el estudio de los cambios culturales que pueden presentarse en una sociedad. La primera menciona que la cultura se va afectando de acuerdo con el nivel de desarrollo social. Se hace una analogía biológica con el cambio en la categorización de los valores que puede tener una persona durante las distintas etapas de su vida. La segunda corriente se

relaciona con buscar la causalidad en los cambios, en algunos casos se menciona que las crisis son las causantes del cambio en los patrones culturales.

El Modelo de Conducta Orientada por Valores señala que se debe establecer una diferencia entre los cambios radicales y los que no lo son, es decir, pueden existir modificaciones que traigan como consecuencia la misma orientación y categorización de valores. Lo anterior muestra que el planteamiento de los autores se orienta al análisis de los patrones de variación y no hacia los patrones dominantes.

Se considera que los cambios son el resultado de variaciones internas y externas. No se puede establecer que solamente los aspectos externos afectan la estructura de valores en una sociedad, sino que también las modificaciones que se van dando en los individuos. Se acepta que raramente pueden existir modificaciones por el nivel de desarrollo económico.

Cultura Subjetiva

Triandis¹²² introduce el concepto de Cultura Subjetiva para referirse a la forma en que el ser humano percibe su medio ambiente social, orientándola a estudiar las variables que reflejan la estructura cognitiva de grupos de personas, la que es generada por el ser humano y afectada por el medio ambiente que lo rodea. Las manifestaciones culturales en la modernidad incluyen la capacidad de destruir las distintas formas de vida de nuestro planeta. Existe la paradoja del hombre que tiene un comportamiento semejante al de animales primitivos, que se ha dedicado a destruir su propia especie; y el hombre con desarrollo tecnológico que también se ha orientado a lo mismo, a través de afectar el ambiente con contaminación,

¹²² Triandis, Harry. *The Analysis of Subjective Culture*. New York, NY., Wiley, 1972.

sobrepoblación y destrucciones atómicas. Lo anterior permite suponer que el ser humano no ha logrado un gran desarrollo a lo largo de su historia.

El autor utiliza el término “agentes” (*mediators*) (actitudes, normas, roles, valores, *etc.*) para referirse a aquellos elementos que hacen posible respuestas semejantes a diferentes tipos de estímulos por parte de los miembros de un grupo. Estos elementos no existen, son contruidos de manera hipotética en la mente de los científicos como un concepto importante para el estudio del comportamiento humano. A partir del análisis de distintos factores compartidos por un grupo es posible construir mapas conceptuales que ayudan a comprender la cultura subjetiva. El estudio presentado por el autor no solamente busca explicar la manera en que esta cultura afecta el comportamiento humano, sino también analizar cómo se desarrollan los distintos elementos que la integran.

Triandis establece que la interacción frecuente ayuda a que un grupo comparta los agentes y como consecuencia la cultura subjetiva. La similitud en las características físicas (raza, sexo y edad) incrementan la interacción entre las personas. Es importante estudiar la manera de cómo el lenguaje, sexo, edad, raza, religión, lugar de residencia y ocupación afectan a esta cultura y la forma de influir en las relaciones interpersonales.

Menciona la existencia de grupos culturales y biológicos. Los primeros se caracterizan por hablar el mismo dialecto, compartir actividades o tener una ideología común. Los grupos biológicos son aquellos que tienen alguna característica biológica en común, la cual se puede definir como un elemento social de mucho impacto que afecta a los patrones de relaciones personales (edad, sexo, raza, *etc.*). Triandis analiza estos tipos de grupos y las reacciones que tienen ante determinados estímulos. Utiliza las asociaciones y estructuras básicas del conocimiento, categorización, evaluaciones, creencias, actitudes, estereotipos, expectativas, normas, ideales, roles, tareas y valores para plantear su modelo.

Considera que la categorización es el elemento más importante para un análisis de cultura subjetiva, explicando las respuestas que el ser humano presenta para distintos estímulos.

Como ejemplo, habló sobre la existencia de cerca de 7,500,000 colores; sin embargo, en los diccionarios solamente se pueden localizar 400. En la vida diaria únicamente se utilizan un aproximado de 12 nombres. Algún grupo de personas puede llamar verde a un color (estímulo) y otro lo puede denominar de cuatro distintas maneras, lo que significa que cada uno define de diferente manera el mismo estímulo.

Las formas utilizadas por los grupos para conceptuar una palabra o cualquier otro tipo de estímulo (a través de los sentidos) hacen posible la existencia de diferencias culturales, las cuales se generan a partir del distinto significado que se les da a los mismos estímulos. Es evidente que el lenguaje se encuentra íntimamente relacionado con el proceso de categorización.

El autor introduce el concepto de categorías elementales que pueden tener su origen en estímulos captados, a través de los cinco sentidos. Esta categorización es utilizada para mostrar la forma de cómo los individuos inician un proceso de agrupación (categorización) por los estímulos percibidos. Evidentemente que la primera puede identificarse con términos que expresan los estímulos visuales, auditivos, de comportamiento, etc.

Conforme la persona se ve expuesta a más estímulos y va aprendiendo se inicia el proceso de generación de categorías de significado. Por ejemplo, los niños pueden tener el estímulo visual de los colores (categorías elementales), pero en el momento que le aumentan alguna característica (el verde representa a Dios) se genera una categoría de significado.

Las categorías de significado generan conceptos, los cuales, son definidos como *categorías compuestas de significado* (como por ejemplo las palabras). La agrupación de conceptos generales produce dominios que dan origen a niveles más altos de categorías.

A partir de dominios generales, Triandis presenta una clasificación básica que el ser humano utiliza para categorizar el mundo físico y biológico (gente, objetos, comportamiento y uno mismo), los cuales incluyen subclases. Como ejemplo, puede mencionarse que la primera categoría es la que define a los distintos grupos de personas (el dominio se orienta hacia la categorización de las personas), tales como: políticos mexicanos, bailarines rusos, etc. Cada una de éstas comprende algunos dominios que llevan asociados ciertos atributos para diferenciar a un grupo de otro, por ejemplo: políticos mexicanos de izquierda y de derecha.

Los atributos pueden ser clasificados en tres. Los primeros son conocidos como de evaluación (bueno, honesto, etc.), los segundos son definidos como de potencia (fuerte, débil, etc.), y los últimos son denominados como de actividad (activo, caliente, rápido, etc.) El conocimiento de los atributos que definen los dominios ayuda a conocer la manera utilizada por las personas para generar conceptos acerca de un estímulo.

Las evaluaciones son para emitir un criterio acerca de las categorías que prevalecen en los grupos. Habrá personas que opinen que los políticos mexicanos de izquierda son buenos o malos. Este condicionamiento trae consigo la generación de actitudes, las cuales se pueden presentar como posturas positivas o negativas hacia la categoría generada.

La asociación entre categorías genera estructuras básicas de conocimiento. Algunas relaciones pueden considerar la negación de éstas por parte de otra (A no es B), inclusión, equivalencia, desigualdad, proporción, implicación, transformación y conjunción.

Las creencias pueden ser definidas como las relaciones de implicación entre dos categorías, por ejemplo, cuando se generaliza que los negros tienen cabello negro. Así mismo, pueden ser consideradas como relaciones de causalidad y resultados, como en el caso, cuando se menciona que el movimiento de personas de color hacia fraccionamientos de razas diferentes crea una situación determinada.

Las actitudes son creencias asociadas con estados afectivos que traen consigo alguna predisposición.

Los estereotipos representan a un conjunto de creencias que relacionan a grupos étnicos con atributos personales.

Las expectativas reflejan la postura que los individuos tienen hacia una acción tomada, pueden ser utilizadas para pronosticar el comportamiento humano. Las expectativas representan a un tipo de estructuras cognoscitivas del tipo de implicación (Sí hago X, puedo tener ciertos resultados, lo que permitirá que me sienta bien). Cuando se espera que los resultados ayuden a cumplir un objetivo surgen las expectativas positivas.

Las normas son utilizadas para establecer los límites que definen lo que es correcto o no, son consideradas como una forma de creencias que se relacionan con los valores o ideales. Existe una fuerte relación entre categorías personales y de comportamiento.

Los ideales sirven para expresar las características del prototipo de las personas que serían excelentes representantes para una categoría, por ejemplo, cuando en algunas culturas expresan que las viudas ideales son aquellas que no son apasionadas.

Los roles reflejan comportamientos que son considerados como apropiados para personas que ocupan posiciones dentro de un sistema social, como en el caso de los padres. Desde un punto de vista prescriptivo puede decirse que un padre debe

guiar, amar y proteger a su hijo. Un enfoque proscriptivo mencionaría que éste no debe golpear a su hijo.

Las tareas incluyen una secuencia de categorías de comportamiento que busca transformar categorías de un objeto, como la decisión presidencial de apoyar una propuesta legislativa que ayudará a reformar algún aspecto en especial.

Por último, los valores son definidos como la relación existente entre categorías abstractas con un fuerte componente afectivo que implica la preferencia por algún tipo de acción. Por ejemplo, cuando una persona se siente bien al escuchar “el ser humano es el dueño del universo”, se refleja el valor que se manifestará en distintas fases y decisiones que tome en su vida. En algún momento generará un proceso que afecte a la ecología; sin embargo, prevalece el sentimiento de que puede hacer lo que sea, en razón de considerarse el dueño del universo.

Se reconoce la existencia de cinco orientaciones básicas de los valores:

- Naturaleza humana: Mala, buena y mixta
- Relación del hombre con la naturaleza: Armonía, subyugación y dominio de la naturaleza.
- Modalidad de las actividades humanas: Se relaciona con la forma de evaluar la manera de hacer algo.
- Orientación al tiempo: Pasado, presente y futuro.
- La forma de llevar las relaciones con otras personas: Sumisión, acuerdo, individualismo, grupo, etc.

El autor presenta una clasificación de los elementos de la cultura subjetiva de acuerdo con el nivel de abstracción. Considera a los estímulos con el menor nivel

de abstracción, a partir de los cuales se forman categorías elementales que darán origen a categorías de significado y posteriormente a la creación de conceptos.

La clasificación de los conceptos, a través de definir la categorización, evaluaciones, creencias, estereotipos, expectativas, normas, ideales, roles y tareas traen consigo el surgimiento de las estructuras básicas de conocimiento, que al agruparse con las actitudes forman niveles superiores, las que a la vez, generan valores y comportamiento orientado hacia los mismos.

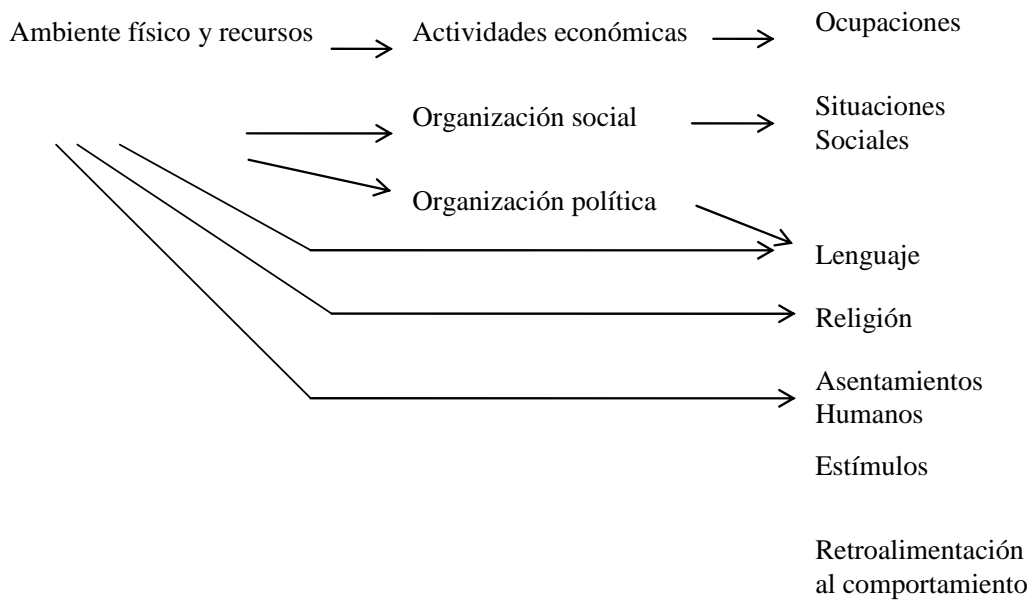
El estudio cultural depende en gran forma de la selección de un dominio específico, el concepto del mismo y los atributos que los distinguen en el proceso de categorización.

De acuerdo con el estudio presentado por Triandis, es muy importante conocer la secuencia que siguen los elementos culturales para comprender su interacción y predecir el comportamiento de un grupo determinado. Asimismo, define que la acción dependerá de los hábitos, roles, tareas e intenciones de comportamiento en determinadas situaciones.

Como punto de partida se definen los antecedentes del grupo, los que incluyen el medio ambiente físico y eventos históricos, a partir de los cuales las sociedades han definido las actividades económicas a las que se enfocarán, la estructura social y la organización política, dando origen a distintas ocupaciones, situaciones sociales, lenguaje, religión y asentamientos humanos, lo que representa una fuente de estímulos y retroalimentación al comportamiento de las personas.

Para explicar el inicio y relaciones de la cultura subjetiva con el medio ambiente se presenta la figura 5.

Figura 1: Antecedentes de la Cultura Subjetiva¹²³



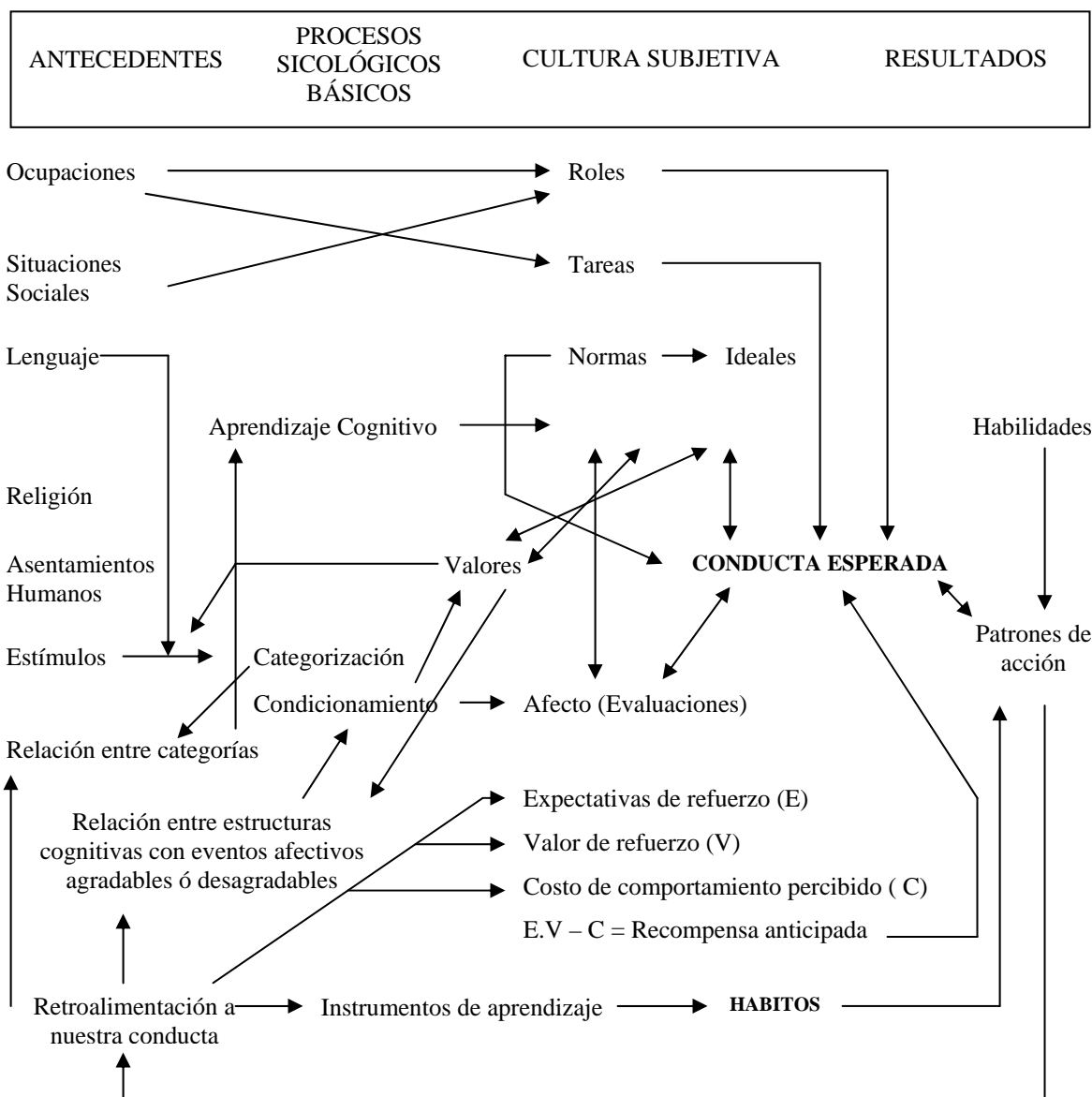
También se presenta un modelo que ayuda a predecir el rango de correlaciones entre índices de comportamiento y variables a través de un mapa conceptual (figura 6).

Los hábitos y acción esperada se ven afectados por un conjunto de elementos que interactúan entre sí. Se espera que la acción sea resultado de los hábitos, los roles y tareas de las ocupaciones y situaciones sociales que surgen a partir de las actividades económicas propias de un ambiente y de los recursos con que dispone una sociedad, lo que afecta la conducta y acciones esperadas.

La conducta esperada se ve afectada por los patrones de acción, mismos que generan un proceso de retroalimentación a la conducta actual y la esperada. Este proceso influye en la estructura del conocimiento y afecto, interactuando con los valores y la conducta esperada. Lo anterior altera o ratifica la postura hacia ciertos valores y como consecuencia hacia los ideales de las personas.

¹²³ Ibid. p. 74.

Figura 2: Antecedentes y Resultados de la Cultura Subjetiva¹²⁴



La estructura cognoscitiva es influenciada por los valores, ideales, actitudes y la conducta esperada existente, lo que hace importante conocer las recompensas

¹²⁴ Ibid. P. 84.

esperadas que la afectan, las cuales se estima a partir de las expectativas de reforzamiento positivo y su valor.

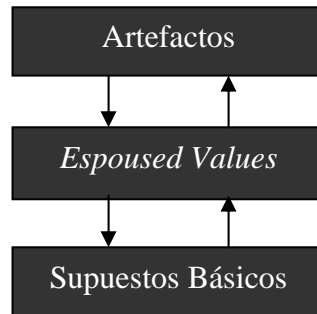
Niveles Culturales

Según Schein¹²⁵, la cultura es un fenómeno social que se encuentra íntimamente relacionado con el proceso que se sigue en la formación de grupos, es decir, no es posible la existencia de cultura sin la presencia de un conjunto de personas. El crecimiento grupal y la formación cultural se encuentran plenamente relacionados y son consecuencia del liderazgo y experiencias compartidas.

La cultura puede ser definida como un patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha aprendido para enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por lo tanto, enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir para enfrentar sus problemas. Schein menciona tres niveles que integran la cultura y se encuentran interrelacionados entre sí, los que se utilizan para mostrar el nivel de visibilidad, análisis y descripción de cada uno de ellos.

¹²⁵ Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 2a. ed.; San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997

Figura 3: Niveles Culturales¹²⁶



Los artefactos se presentan en el entorno físico y social e incluyen los aspectos visibles que comparte un grupo, tales como: la arquitectura del ambiente físico, lenguaje, tecnología y productos, creaciones artísticas, mitos e historias acerca de la organización, rituales y ceremonias prevaletentes, comportamiento visible del grupo, procesos organizacionales que afectan el comportamiento, etc. En pocas palabras, los artefactos son definidos como el nivel que incluye todos los fenómenos que podemos ver, oír y sentir cuando nos encontramos con un grupo nuevo que posee una cultura desconocida para nosotros.

El autor menciona que, aunque este nivel es fácilmente observable es muy difícil descifrar, por tratarse de manifestaciones con un significado único para los miembros de un grupo, y sólo ellos son capaces de conocerlo. El observador describe lo que ve y siente pero no es fácil construir el significado que tiene para el grupo. Resulta peligroso inferir sobre los conceptos profundos de la cultura a partir de los artefactos, ya que la interpretación que los estudiosos presenten refleja sus propios sentimientos y reacciones.

¹²⁶ Ibid. p. 27.

La simple disposición de oficinas y mobiliario puede motivar a que el observador concluya que existe buena o mala comunicación y relaciones entre el personal; sin embargo, a través de los procesos que se adviertan en las juntas de trabajo es posible suponer que existen problemas en este mismo rubro. En este caso, se obtienen distintas conclusiones con la observación de diferentes artefactos o manifestaciones culturales altamente visibles para éste.

También señala la existencia de valores, que de alguna manera, son conocidos por los miembros de un grupo, pero en la realidad no los han asumido, es decir, no se ha logrado la validación social por parte de las personas. Este tipo de valores es denominado como “valores tangibles” (*espoused values*) y es muy fácil de identificarlos dentro de los grupos, a través del conocimiento de credos, misiones, pláticas personales, etc. El análisis de este concepto es considerado como superficial, debido a que su conocimiento por parte de los miembros de un grupo no garantiza la coherencia de estos con su comportamiento.

Cuando un grupo se integra y enfrenta un problema, ofrecerá una respuesta inicial que refleje los supuestos de una persona, y si los resultados son positivos, la aceptarán y asumirán como parte de ellos (validación social). Inicialmente se constituirá como un valor y posteriormente, el ejercicio continuo la transformará en un supuesto, soportado por un conjunto de creencias, normas y reglas operacionales de conducta.

Los supuestos básicos son reglas de interacción que definen la relación que se establece entre el ser humano y la naturaleza, tiempo, espacio, hombre y hombre, etc. Este nivel debe ser considerado como el de mayor profundidad y la esencia de la cultura, ya que son los que guían la conducta, a través de decir al grupo la forma de percibir, pensar y sentir acerca de las cosas, estos no son sujetos a debates y son extremadamente difíciles de cambiar. Es común encontrarlos sobre calidad,

productos, clientes, relaciones interpersonales, administración de la organización, recursos humanos, etc.

Cuando la cultura se considera como un conjunto de supuestos, define los aspectos a los que se debe poner atención, el significado de las cosas, cómo reaccionar emocionalmente ante distintas situaciones y las acciones a tomar en los distintos tipos de éstas. Pueden existir organizaciones que predicen el valor del trabajo en equipo; sin embargo, los supuestos pueden orientar las actividades y formas de trabajar hacia el individualismo, en virtud de la afectación que el ambiente sociocultural tiene sobre las personas.

El perfecto conocimiento de los supuestos hace factible la comprensión del comportamiento de grupos que muestran serios conflictos con las autoridades, insubordinación o malos comentarios de los empleados hacia los superiores, aunque se manifieste una gran lealtad hacia el grupo. Lo anterior será posible por la existencia de supuestos que impulsan la creatividad y responsabilidad de manera individual, así como por la idea de que debe existir protección entre ellos como en una familia integrada. Para comprender la dinámica de los supuestos es necesario conocer la forma en que surgen y se perseveran.

Las organizaciones tienen supuestos compartidos aprendidos durante su proceso de gestación y crecimiento, que les han servido para enfrentar los problemas que se originan en el medio ambiente externo, además de los necesarios para lograr una integración grupal que permita enfrentar los retos, oportunidades y amenazas que ofrece el medio ambiente.

Schein recomienda la importancia de conocer los supuestos utilizados para definir la misión, estrategia, metas, tácticas, monitoreo y medidas correctivas a fin de explorar la forma de pensar de los fundadores y líderes para enfrentar los riesgos y oportunidades del medio ambiente, y que se transmitirán al resto de la organización como la forma correcta de hacer las cosas. Aunque los elementos son

presentados en manera de proceso secuencial, no se descarta que algunos de ellos se manifiesten simultáneamente. Es importante reconocer y diferenciar los supuestos prevalecientes en cada una de las partes del ciclo, por ejemplo, no se deben confundir los supuestos de la misión con los de las metas.

Se considera que los supuestos compartidos por los miembros de una organización para definir su misión son los elementos centrales de cualquier cultura, aunque las demás partes del proceso no pierden importancia, en razón de ser necesarios para el cumplimiento de la misma.

Dentro de las empresas, los supuestos compartidos para adaptarse a la constante transformación del medio ambiente son los que facilitan la integración de relaciones sólidas entre las personas. Los elementos que hacen posible lo anterior son: la creación de un lenguaje común, criterios de inclusión y exclusión que definen claramente quién pertenece al grupo, distribución de poder y estatus, definición de normas de intimidad, amistad y amor, asignación de recompensas y la explicación de lo inexplicable, en especial la religión, mitos e ideología.

Cabe señalar, que el desempeño grupal requiere que sus miembros establezcan un sistema de comunicación y lenguaje que les permita tener una clara interpretación de los distintos sucesos, tal es el caso de la necesidad por aprender el significado de alta calidad, buen producto, minimización de costos, etc. Cuando los participantes del grupo utilizan diferentes categorías y significados, no existirá un conocimiento de lo que se debe hacer, asimismo, habrá un desacuerdo sobre el significado de real, verdadero, falso, importante, prioritario, etc., originando la falta de juicios y decisiones comunes. Los avances tecnológicos en la comunicación y la movilidad poblacional han traído consigo conflictos muy serios en el significado de terminología en el lenguaje de los grupos.

Los nuevos integrantes de un grupo no deben concentrarse en sus funciones básicas si no tienen la seguridad acerca de su permanencia. Inicialmente, los

criterios de inclusión son determinados por los líderes o fundadores, posteriormente, los mismos grupos los determinan. Una forma de determinar los supuestos básicos que prevalecen es, a través de preguntarle a los individuos las expectativas que realmente tienen de los nuevos miembros y examinar la historia de las personas.

En conclusión, los supuestos que se desarrollan alrededor de la integración de un grupo, como los prevalecientes en la definición de la misión, estrategias, metas, tácticas, detección de desviaciones y mecanismos de corrección se constituyen en un conjunto de dimensiones que ayudan a describir su cultura.

Schein afirma, que la cultura sirve para *normalizar* las diferencias en los distintos niveles de una organización, integrada por un conjunto de elementos estables, profundos y poco maleables compartidos por sus integrantes, enfatizando que debido al crecimiento y madurez de éstas, pueden surgir grupos que compartan supuestos diferentes a los generales. Los líderes son los responsables de generar la cultura, a través de la transmisión de sus valores y supuestos.

Los grupos y subgrupos deben coordinar la cultura que prevalece dentro de cada uno de ellos para el logro de los mismos objetivos. De acuerdo con David¹²⁷ esta coordinación se logra con la alineación de la misión, metas, estrategias, medidas de control y estrategias correctivas. Para lograr lo anterior, es importante que exista conciencia de la existencia y características de la cultura.

Sugiere el uso de la metodología denominada “Investigación Clínica” (*Clinical Research*) como una alternativa para recabar datos relacionados con la cultura de una organización, resultando necesaria la activa participación y compromiso de los involucrados para resolver algún problema, en donde la parte estudiada

¹²⁷ David, Fred. *Strategic Management*. New Jersey, Prentice Hall, 1997, p. 39.

proporciona con gran convicción los datos requeridos por la expectativa que tiene para recibir beneficios futuros, y el investigador participa de manera activa.

La Investigación Clínica establece que la mejor forma de comprender un sistema es cuando la persona que lo estudia se involucra en el cambio. El proceso inicia con el análisis y búsqueda de soluciones a un problema específico dentro de la organización. Durante las distintas etapas el consultor tiene la posibilidad de obtener datos que ayuden a construir un mapa cultural, por lo que se requiere que el investigador posea conocimientos sólidos sobre el problema que se encuentra analizando, además, experiencia en el ámbito de la investigación cultural.

La metodología en cuestión requiere de la observación, entrevistas individuales y grupales e involucramiento.

El autor menciona dos formas que pueden ser utilizadas para descifrar la cultura de una organización. La primera se relaciona con el interés que tienen los líderes para conocer y administrar elementos culturales, recomendando sesiones grupales, a través de las cuales será factible determinar los artefactos, valores y supuestos y la relación entre ellos. Son los miembros los que determinan los elementos mencionados con la ayuda de un consultor de proceso. Se requiere del compromiso de los líderes, quienes serán los que realmente logren convocar y motivar el desarrollo del proceso.

Esta metodología inicia con el fin de resolver algún problema o la implementación de un proyecto que pueda transformar a la organización, y supone el interés de estudiar la cultura para dárla a conocer a sus integrantes, además de realizar análisis científicos que permitan teorizar y realizar aportaciones al conocimiento, siguiendo un enfoque clínico, a través de la observación, entrevistas con grupos e informantes motivados que viven dentro de la cultura. Se presentan fortalezas y debilidades de los resultados que se pueden obtener, con el análisis de

la estructura organizacional, sistemas de información, control y recompensas, estudio de los mitos, leyendas, historias y la aplicación de cuestionarios.

Programación Mental de las Personas

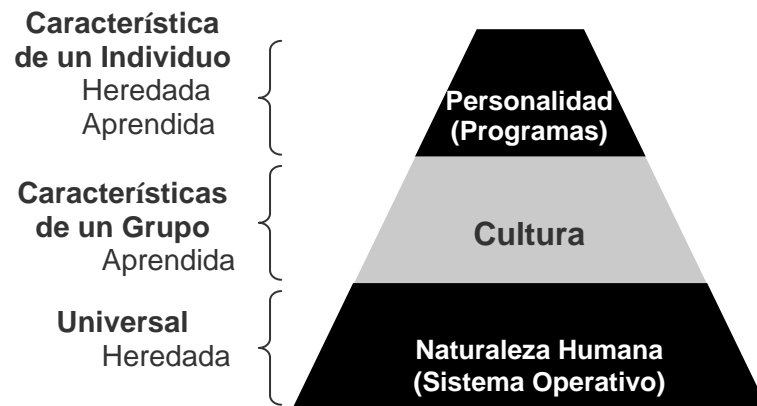
Hofstede¹²⁸ presenta el “Modelo de Programación Mental” (*Software of the Mind*) en el que integra distintos elementos que rigen el comportamiento de las personas y los grupos, haciendo una analogía del ser humano con los sistemas operativos y el *software* utilizado por las computadoras. Menciona que cada persona posee patrones de pensamiento, sentimiento y formas de actuar que aprende principalmente durante su infancia, a lo que denomina como la programación mental, la cual, se ve afectada por el ambiente y las experiencias que se viven con la familia, vecinos, escuela, amistades, trabajo y la comunidad a la que se pertenece.

En cuanto a la cultura, el autor la considera como una característica propia de un grupo, que es aprendida aunque el sujeto no lo quiera. De la misma forma que Schein¹²⁹, asegura que no puede haber cultura si no existe un grupo con aprendizajes comunes que se van transmitiendo a los nuevos miembros. Hofstede concluye definiéndola como la programación de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otro. Señala que la cultura debe diferenciarse de la naturaleza humana y la personalidad, las cuales, son consideradas como distintos niveles de programación mental, de acuerdo con el siguiente diagrama:

¹²⁸ Hofstede, Geert. *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York, Mc Graw-Hill, 1991.

¹²⁹ Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 2a. ed.; San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997

Figura 4: Niveles de Programación Mental de las Personas¹³⁰



La naturaleza humana representa al nivel universal de la programación, éste es heredado y se considera como el sistema operativo que determina el funcionamiento físico y psicológico, el cual permite sentir miedo, ansia, amor, tristeza, necesidad de asociarse, necesidad por el deporte, la facilidad de analizar el ambiente y compartir con otras personas; sin embargo, la cultura afecta la forma en que estas habilidades se manifiestan.

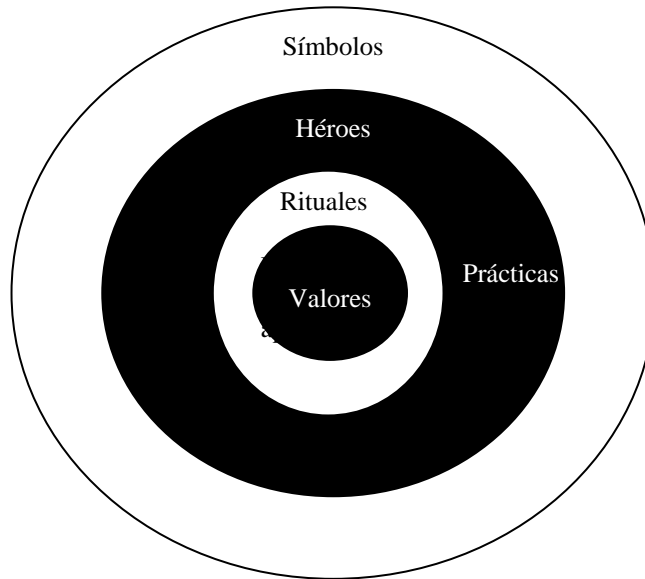
La personalidad se va generando día a día y se ve grandemente influida por las características de cada individuo, el ambiente familiar y el comportamiento de los grupos a los que pertenece. Esta se constituye como el conjunto de programas mentales que no forman parte de la naturaleza humana, es heredado parcialmente y se puede ir modificando con la cultura de la sociedad a la que se pertenece y a las experiencias personales.

El autor menciona que los símbolos, héroes, rituales y valores son elementos, a través de los cuales se manifiestan diferentes rasgos culturales. Los símbolos

¹³⁰ Hofstede, Geert. *Culture and.....*, Op. cit., p. 32.

deben considerarse como los factores más superficiales, mientras que, los valores representan las manifestaciones más profundas de la cultura, lo que esquematiza en un modelo estableciendo una analogía con las diferentes capas de una cebolla, indicando que los símbolos representan a la parte más superficial en la manifestación de la cultura.

Figura 5: Diagrama de la Cebolla¹³¹



Los símbolos son palabras, imágenes y objetos con un significado y solamente son reconocidos por las personas que comparten la misma cultura.

Los héroes son personas vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen ciertas características relevantes dentro de la cultura y que se convierten como prototipos del comportamiento.

Los rituales son actividades colectivas que son consideradas como indispensables, aunque no tengan ningún sentido. Algunos ejemplos son las formas de pago y ceremonias religiosas.

¹³¹ Ibid, p. 63.

Los valores son definidos como la parte central de la cultura que rigen el comportamiento de las personas y son aprendidos durante los primeros diez años de vida, después de ese periodo se considera muy difícil hacer cambios. Es evidente que el ambiente en el que se encuentran inmersas las organizaciones influye de manera importante su comportamiento, de la misma forma que los factores internos.

Geert Hofstede es uno de los principales representantes en el estudio de las variables externas que orientan la conducta de la gente y de las organizaciones. Su estudio ha ido ganando validez con la réplica y obtención de los mismos resultados por parte de varios autores en distintas partes del mundo.

A partir de las dimensiones presentadas por Alex Inkeles y Daniel Levinson, en 1981 realizó un estudio en la empresa IBM para conocer las diferencias culturales que se presentan en la sociedad de cuarenta países en los que se localizan las distintas plantas de esta compañía, logrando aplicar más de cien mil encuestas. El estudio fue diseñado para medir las actitudes dominantes entre los miembros de diferentes naciones. Los resultados obtenidos coincidieron en gran parte con los generados por los autores que utilizó como referencia.

De acuerdo con Hofstede¹³², su estudio se dirigió hacia un análisis de actitudes, a través de un cuestionario integrado por treinta y dos preguntas, detectando que en la sociedad existen comportamientos distintos como resultado de las diferencias en religión, sexo, generaciones y clases. Las actitudes detectadas fueron agrupadas en cuatro grandes dimensiones: Índice de Distancia del Poder, Índice de Individualismo – Colectivismo, Índice de Masculinidad – Femenidad e Índice de Evasión de la Incertidumbre, que explican los motivos de conducta que se puede esperar de la gente como consecuencia del ambiente cultural del país o región en

¹³² Hofstede, Geert. "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts". *Organizational Studies*. (Berlín: XXX 1998); Núm. 3, Vol. 19. núm. 3; pp. 477-492.

que habitan. El objetivo de esta clasificación radicó en hacer generalizaciones acerca de la cultura nacional.

El *Índice de Distancia del Poder (IDP)* es utilizado para explicar la aceptación de la distribución no equitativa del poder y sirve para conocer el nivel de dependencia e interdependencia real y deseada entre los distintos niveles de una organización. El principal planteamiento de esta dimensión es que existe una separación entre subordinados y jefes considerada como normal, expresando la aceptación de la centralización del poder en personas o grupos, la unilateralidad en las decisiones, la subordinación a la autoridad superior y otros aspectos relacionados.

Cuando el índice es alto, se supone que la gente espera y reconoce que el poder no es distribuido equitativamente, aceptando la sumisión y se prefiere el liderazgo autocrático y paternalista. La gente se orienta hacia la teoría Z, la cual menciona que la gente es floja y no le gusta trabajar. Cuando es bajo las personas se consideran similares a los supervisores, aceptan el liderazgo democrático, prefieren estructuras descentralizadas y la diferencia psicológica entre el superior y el empleado es baja.

Basado en estos principios, se establece que en el caso de los países con un IDP alto, los estudiantes tienden a obedecer a sus padres de la misma manera que los empleados lo hacen con sus superiores. Los profesores son tratados con respeto y el modelo educativo se centra en ellos. En el caso de los países con un índice bajo, el comportamiento es totalmente opuesto. Se menciona que el origen de esta variable puede encontrarse en el lenguaje, tamaño de la población y riqueza nacional. Las actitudes consideradas en esta dimensión son: temor de los empleados, estilo de liderazgo paternalista o autocrático y preferencia por el ambiente.

De acuerdo con Hofstede, nuestro país muestra una gran orientación hacia este índice, es decir, se supone que la gente espera y acepta la distribución no equitativa del poder.

El *Índice de Individualismo - Colectivismo* señala la orientación hacia el trabajo en equipo, midiendo la lealtad de las personas hacia la comunidad o grupos a los que pertenecen, cuando se orienta hacia individualismo, se dice que las personas se encuentran desconectadas de la sociedad, como en el caso de la cultura occidental, que muestra un gran interés por los derechos de los empleados y no le da gran importancia a sus obligaciones con la empresa.

En estas culturas las relaciones laborales se caracterizan por ser contractuales y cuantitativas. El empleador paga y ofrece un trabajo, mientras que el empleado le retribuye con productividad. La principal orientación es hacia el trabajo y no a las relaciones personales. Lo anterior implica que todos los empleados son iguales y que gozan del mismo trato, una mala paga o un mal desempeño es un buen motivo para terminar las relaciones laborales.

Los países con orientación hacia el colectivismo se caracterizan porque muestran una gran importancia hacia la enseñanza y trabajo en equipo, existiendo una gran armonía que se logra a partir de la confrontación y solución de conflictos. La lealtad hacia el grupo al que se pertenece es un aspecto para toda la vida y se considera a la familia como lo más importante.

El número de grupos de afiliación es muy bajo; sin embargo, la gente considera que es relevante cumplir con las expectativas que se tiene hacia cada uno de los miembros. El comportamiento se orienta a ofrecer el mismo trato a todos los integrantes, pero no así a los de otras agrupaciones. La relación laboral se presenta en el ámbito grupal y se considera que el honor e interés son elementos vitales. La familia es el núcleo más importante y se tiene la creencia que para evitar conflictos, las empresas no deben contratar a familiares por la supremacía que este

grupo tiene sobre todos. El trato entre empleados y empleadores se reduce a lo moral, con un enfoque familiar que implica obligaciones mutuas y un alto nivel de lealtad. Un bajo rendimiento no es motivo para despedir a alguien. El análisis indica que los países que se manifiestan como individualistas son más exitosos económicamente.

Hofstede muestra la correlación negativa existente entre el IDP y este índice, de tal forma que, el individualismo trae consigo un alto nivel de independencia en este existe mucha identidad hacia los grupos y es afectado por variables geográficas, económicas e históricas. Las actitudes consideradas en esta dimensión son: Respeto por la vida personal y familiar, libertad para aportar en las actividades laborales, reto, posibilidades de entrenamiento para mejorar las habilidades personales, condiciones físicas y libertad para la aplicación de las habilidades en el trabajo. De acuerdo con el autor, nuestro país muestra una mayor orientación hacia el colectivismo que al individualismo.

Otro índice mencionado por el autor se refiere al estudio de la orientación *masculina o femenina* de los grupos, señalando que los grados de asertividad, desempeño, interés por la adquisición de dinero y posesiones materiales, éxito y competencia son asociados con el rol de los hombres, mientras que, los valores afines con la calidad de vida, relaciones personales cálidas con armonía, servicio, preocupación por los débiles y solidaridad, se relacionan con el rol de las mujeres. Afirma que el comportamiento de la cultura puede verse afectado por esta dimensión. Se dice que el gerente masculino es asertivo, tomador de decisiones y agresivo (hay más posibilidades de reconocimiento, promoción y retos), mientras que, el femenino tiene menos visión y se centra más en la intuición que en la decisión y le gusta tomar consenso. Este tipo de administración se considera más humanista.

Las sociedades con perfil masculino tienden a admirar la ambición, logros y asertividad, comprendiendo que el éxito es una forma de obtener riqueza y admiración. A la gente le gusta el reconocimiento de los superiores y se desempeñan de manera agresiva, las que se desarrollan con bajo nivel de masculinidad se distinguen por relaciones más cálidas e interdependientes; se manifiesta la paciencia, y se considera que el deseo de servir es una necesidad para vivir de la misma manera que enfocarse para la vida. Se tiene preferencia por ambientes competitivos y la reputación académica de los profesores, además de tomar decisiones orientadas hacia la búsqueda de oportunidades profesionales. Por otro lado, las sociedades con perfil femenino se inclinan por el compañerismo, la solidaridad, características sociales de los profesores y toman decisiones basadas en la mejora de la persona.

Las actitudes consideradas en esta dimensión son: Posibilidades de obtener ingresos, reconocimiento, posibilidades de desarrollo, reto, relaciones con los superiores, cooperación, posibilidad de vivir en un área adecuada para los empleados y su familia, además seguridad y estabilidad en el trabajo. Afirmando el autor que, nuestro país muestra una fuerte orientación hacia el perfil masculino.

La *Evasión de la Incertidumbre* es utilizada para definir la preferencia hacia situaciones estructuradas o no estructuradas. Las primeras señalan reglas escritas o no sobre el comportamiento, con el uso de éstas se busca reducir los niveles de incertidumbre, considerando que su desarrollo en forma extrema puede generar ansiedad intolerable. El concepto sirve para identificar la presión por situaciones desconocidas o inciertas.

Los países con bajo índice, presentan niveles de ansiedad relativamente bajos, mientras que en los países con índice alto, la gente se siente sobresaturada, con problemas emocionales, agresiva etc., con esto se observa que existe correlación negativa entre la incertidumbre y el nivel de vida.

Las sociedades en las que este índice es alto es muy común encontrar sumamente estructurada la forma de operar, con objetivos muy precisos y una alta preferencia por profesores con gran experiencia, quienes tienen la respuesta para todo y un excelente lenguaje académico, asimismo, les gusta correr riesgos y son menos tolerantes a la ambigüedad y desviaciones de las normas, considerando en esta dimensión actitudes de estrés, orientación hacia la misión de la organización y la posibilidad de que los empleados piensen en una carrera laboral a largo plazo. De acuerdo con Hofstede, nuestro país muestra una fuerte orientación hacia la evasión a la incertidumbre.

Hofstede y Bond¹³³ integran una nueva dimensión denominada “*Confucian Dynamism*” para explicar la *postura hacia el largo o corto plazo*, destacando que no existe una preferencia única en este aspecto. Se orienta al manejo del tiempo de acuerdo con los valores de Confucio; y las percepciones que los empleados tengan hacia esta variable afectarán su nivel de motivación, entrenamiento y políticas de desarrollo. Un alto índice indica mentalidad hacia el futuro, Estados Unidos es un excelente representante de comunidad orientada hacia el corto plazo, mientras que, Hong Kong, Taiwán y Japón muestran orientación a largo plazo.

Esta dimensión se agregó a partir del estudio en el que se aplicó un cuestionario de cuarenta preguntas a estudiantes de veintidós países, contemplando las siguientes actitudes: Perseverancia, respeto a las jerarquías, prudencia, sentimiento de humillación, estabilidad personal.

¹³³ HOFSTEDE, Geert, Bond, Michael. “The Confucius connection: From cultural roots to economic growth”. *Organizational Dynamics*. (New York: Primavera 1988); núm. 16, vol. 16; pp. 195-200.

Cultura Implícita y Explícita

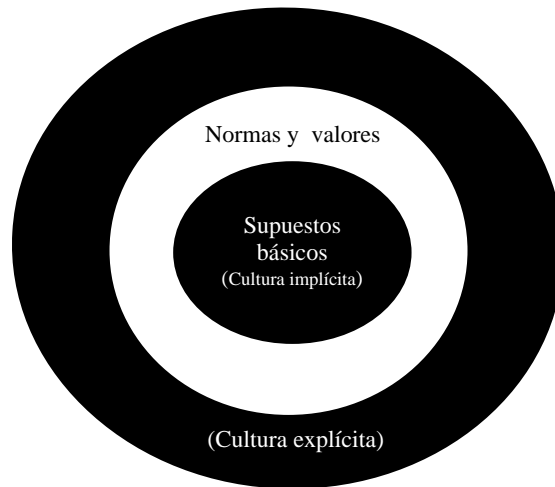
Trompenaars y Hampden–Turner (1998) mencionan que la cultura es como el agua para los peces, la cual solamente perciben y valoran cuando salen de ella. Establecen la premisa de que resulta imposible comprender la cultura de otros grupos, aunque pertenezcan a la misma región o país. El proceso de globalización ha traído consigo cambios en el comportamiento de las personas y la transformación de hábitos, a través de la asimilación de elementos culturales de otros países. Critican fuertemente a los estudiosos anglosajones por suponer que existe sólo una forma de hacer las cosas, y que puede implantarse en otros contextos, además enfatizan que al personal no se le puede considerar como un recurso.

Utilizan la analogía de las capas de cebolla utilizada por Hofstede para poder expresar cómo se constituye la cultura, y se refieren a elementos semejantes a los señalados por Schein, es decir, la cultura es integrada por manifestaciones explícitas (artefactos), normas, valores y supuestos (Figura 10).

Introducen el término *cultura explícita* para referirse a la realidad observable que es representada por el lenguaje, alimentos, edificios, casas, monumentos, agricultura, mercados, moda y arte.

El segundo nivel se encuentra representado por normas y valores, las primeras son parámetros que los grupos utilizan para definir lo que es correcto e incorrecto. Existen normas escritas que se consideran como leyes, mientras que, las que se presentan de manera informal, son definidas como controles sociales. Los valores sirven para definir lo que significa bueno o malo y representan a los ideales compartidos por un grupo. Las normas indican la forma de cómo normalmente debemos comportarnos y los valores representan la aspiración o deseo de comportamiento.

Figura 6: Modelo de Cultura¹³⁴



Dentro de un grupo puede prevalecer el valor que, para prosperar es necesario trabajar duro, asimismo, la norma puede suponer que una persona no debe hacerlo más que el resto del grupo, en razón de que, forzará a los demás para que lo hagan, teniendo como consecuencia un deterioro en la calidad de vida. Se puede pensar que una cultura estable es aquélla en la que las normas reflejan los valores del grupo.

Los supuestos acerca de la existencia representan al tercer nivel de manifestación cultural, considerado como el elemento central, definiéndolo como la forma en que los grupos resuelven problemas de la vida diaria de una manera subconsciente. En este sentido, se refieren a la cultura como la manera de organización, a través de los años para enfrentar problemas y retos que les permiten sobrevivir a las condiciones que presenta el medio ambiente, misma que ha sido diseñada por el ser humano, aceptada por otras personas y transmitida a nuevas generaciones.

¹³⁴ Trompeenars, Fons. Hampden-Turner, Charles. *Riding the waves of culture*. 2a. ed.; New Cork, McGraw-Hill., 1998, p. 19.

El asentamiento de grupos en diferentes condiciones ambientales ha traído consigo el surgimiento de una pluralidad en culturas, lo que ocasiona que cada una de estas busque su propia forma de vivir y dar solución a sus problemas.

Trompenars y Hampden-Turner presentaron un estudio en el que mostraron los resultados de un cuestionario aplicado a una muestra aproximada a treinta mil personas, llegando a la conclusión de que los gerentes deben considerar los patrones culturales de las organizaciones en lugar de pensar en la existencia de un estilo único de administrar.

La efectividad de los métodos administrativos depende del ambiente en que la organización se encuentre operando. De acuerdo con los autores los ambientes estables permiten la existencia de estructuras burocráticas, mientras que, los turbulentos de estructuras orgánicas. Pueden existir organizaciones semejantes en infraestructura y técnicas administrativas, pero con actitudes que no son similares, lo que hace necesaria la existencia de tecnologías sociales diferentes, basadas en paradigmas, definidos como un conjunto de supuestos.

Los autores refieren estudios comparativos entre distintos países o regiones, encontrando que las diferencias se deben a los supuestos utilizados en las soluciones que han dado a ciertos problemas; definiendo la existencia en tres categorías: Relaciones entre las personas, actitudes hacia el tiempo y actitudes hacia el ambiente.

Se aprecia una similitud con lo expuesto por Schein en lo que se refiere al ambiente interno (relaciones entre personas) y al externo (supervivencia en un medio ambiente); sin embargo, los autores adicionaron la actitud hacia el tiempo.

Las relaciones entre las personas se caracterizan por la existencia de cinco dimensiones que rigen la forma de resolver sus conflictos y se mantienen unidos hacia la búsqueda del mismo fin: “Globalidad – Particularidad” (*Universalism –*

particularism), “individualismo – colectivismo” (*individualism – communitarianism*), “neutral – emocional” (*neutral – emocional*), “específico – difuso” (*specific – diffuse*) y “desempeño” (*achievement*).

La dimensión Globalidad - Particularidad mide la forma de cómo las sociedades tienden a utilizar de manera continua prácticas que han resultado exitosas. Las culturas con un alto índice de *particularismo* muestran una gran preocupación por las relaciones que se presentan en circunstancias y eventos únicos. Las sociedades con altos niveles en el índice *globalidad* se encuentran muy normadas por reglas y contratos, representadas por las naciones con mayor desarrollo y grado de modernidad, mientras que en el particularismo, las relaciones personales se convierten en el elemento rector de la conducta humana, que es visible en sociedades con menor nivel de desarrollo, comunidades rurales y en las que la mayoría de personas se conocen entre sí.

Esta dimensión define la manera de juzgar la conducta de otras personas. Por un lado, se puede evaluar la forma de ajustar el comportamiento a los estándares que son universalmente aceptados por la cultura en la que se vive: No matar, no mentir, no robar, etc. En otro sentido, se advierte la forma de manifestar las obligaciones hacia personas que se conocen entre sí (particularidad), por lo que el comportamiento se rige por el interés de mantener una relación con los demás, se supone que una persona no le robará a otra por respeto a la amistad; inclusive se toman decisiones en beneficio de algún amigo o pariente, aún en contra de las reglas establecidas por un grupo. Debido a que al interior de las organizaciones es posible encontrar ambas manifestaciones, los autores señalan que es dañino que éstas se orienten de manera plena hacia alguna de ellas, y que debe buscarse un equilibrio entre ambas.

La estandarización de productos en el ámbito mundial es un ejemplo de manifestación de la *globalización*. A pesar de que las economías de escala

permiten competir con bajos precios, es posible que no se logre una plena satisfacción del mercado, resultando una pérdida de participación. Por otro lado, la diversificación es un excelente ejemplo de *particularismo*, la cual permite una oferta diferente a cada región o cliente; sin embargo, genera conflictos en la estructura de costos y precios. El verdadero reto recae en buscar la forma de combinar las dos situaciones, ofreciendo un producto que satisfaga las necesidades de los clientes y de la organización.

La integración de los dos extremos de esta dimensión suele presentarse de manera circular. A partir de la globalización, que supone la aplicación de reglas y procedimientos universales para asegurar la igualdad y consistencia, es posible orientarse al *particularismo* por el deseo de no querer degenerar en la rigidez y burocracia. El deseo de no tener una organización en caos puede orientar a un grupo del *particularismo* a la *globalización*.

De acuerdo con este estudio, México se orienta hacia la *globalización*, al haber encontrado que el 64 % de las personas encuestadas mostró dicha preferencia.

La dimensión de *individualismo – colectivismo* es presentada para explicar el conflicto existente entre el interés personal y el grupal. Los autores mencionan la posibilidad de que las organizaciones se enfoquen hacia los principios del individualismo, en virtud de la gran contribución para los grupos; o impulsar fuertemente su desarrollo debido a que en ellos se generan las características individuales.

La búsqueda final en las culturas individuales, es el ser humano como persona, y se considera que la mejoría grupal es una forma de lograr los beneficios individuales, ya que las personas cooperan por el interés que tienen para lograr algún beneficio. Las culturas comunitarias consideran que lo más importante es el grupo y que la mejoría en el ámbito individual es una manera de lograrlo.

El *individualismo* (individualismo) es una característica de las sociedades modernas, mientras que, el *colectivismo* de las más tradicionales. De la misma manera que con la dimensión analizada anteriormente (*globalización - particularismo*) los autores mencionan que debe existir un equilibrio entre ellas, es falso pensar que los individualistas no se preocupan por las comunidades y posible lograr la competencia (*individualismo*) y cooperación (*colectivismo*) a la vez. El interés por no degenerar en una organización totalmente centrada en el individualismo o el deseo por evitar el conformismo genera cambios en la orientación de esta dimensión.

De acuerdo con este estudio¹³⁵, México se orienta hacia el colectivismo, al haber encontrado que el 43 % de las personas encuestadas mostró preferencia hacia el individualismo.

El grado en que se involucran las emociones dentro de las relaciones personales es referido, a través de la dimensión conocida como *neutral – emocional*. La razón y la emoción juegan un rol muy importante en las relaciones interpersonales, dependiendo de cuál de éstas predomine, se puede definir el nivel de afectividad o neutralidad dentro de un grupo.

Los grupos con inclinación *neutral* no expresan gran emoción y las relaciones se orientan al cumplimiento de los objetivos, a través de relaciones muy instrumentadas. El predominio de *emocional* crea un ambiente en el que los sentimientos juegan un rol muy importante, es posible detectar grupos en los que se reflejan sonrisas, palabras, gesticulaciones y distintas expresiones que permiten manifestarlos, algunos ejemplos de esta orientación se pueden encontrar con el uso de diminutivos afectivos utilizados como sinónimos del nombre de las personas, el uso de botones con caritas felices, expresiones de bienvenida en los hogares y negocios, etc.

¹³⁵ Ibid. p. 64

De acuerdo con este estudio¹³⁶, México muestra un alto grado de relaciones afectivas dentro de las organizaciones, siendo un excelente indicador de la existencia de un bajo nivel de ansiedad.

La dimensión *específico - difuso* indica el nivel de participación y la forma de definir las relaciones. La orientación a *específico* se refiere a participaciones creadas por escrito, a través de un contrato, mientras que, la dimensión *difuso* considera esto insuficiente, buscando relaciones amigables a largo plazo con los clientes y miembros de un grupo.

Esta dimensión es utilizada para conocer el desarrollo de las relaciones interpersonales de un grupo, como también los espacios hasta dónde la gente está dispuesta a llevarlas, cuando se aproxima a *específico* significa que no se acepta interactuar más allá de los lugares contratados, en este caso, las autoridades mantienen su status solamente en el espacio de trabajo, y las personas definen cuáles son privados en los que no se aceptan intromisiones. Por otro lado, cuando la dimensión se orienta a *difuso*, las personas están dispuestas a llevar su relación más allá del lugar convenido para tal efecto; es posible que estas se extiendan hacia clubes deportivos, restaurantes, hogares, etc., en donde las autoridades siguen manteniendo su status. Las culturas que se caracterizan por esta orientación muestran un alto grado de paternalismo, suponiendo que los líderes se preocupan por la situación personal de los empleados, tales como: la educación de los hijos, las condiciones físicas de la casa, etc.

Los empleados suelen pensar que la evaluación de su trabajo se relaciona con su persona y no con el resultado de sus actividades laborales. En algunos países es común que la estructura de sueldos y recompensas se oriente por las características y ambiente familiar más que por su desempeño, existiendo organizaciones que

¹³⁶ Ibid. P. 75

asignan mayor sueldo a las personas con familia numerosa y compromisos financieros por cumplir.

En las relaciones personales se presentan serios conflictos cuando interactúan personas en los dos extremos, en razón de que para cada uno de ellos la relación suele llevarse en espacios totalmente diferentes. Los autores denominaron “totalmente difuso” (*difusse whole*) a esta intersección como el origen de serios conflictos, como en el caso de las relaciones existentes entre profesores y alumnos. A los profesores les parece muy común publicar en sus puertas las calificaciones (*difuso*), y para los alumnos resulta humillante que sus compañeros conozcan el resultado de su aprovechamiento (*específico*).

Es importante reconocer que dentro de las organizaciones deben manifestarse las dos características (*específico y difuso*), ya que existe la necesidad de privacidad, la cual, aislada puede generar problemas de alineación y relaciones muy superficiales, asimismo, las organizaciones deben estar conscientes de que los resultados son muy importantes, siempre y cuando no se descuiden las relaciones entre las personas, como ejemplo, los autores señalan la necesidad de considerar los momentos de la verdad propuestos por Jan Carlzon para lograr excelentes relaciones con los clientes y empleados (*difuso*), así como un equilibrio con la operación y beneficios esperados (*específico*).

De acuerdo con el estudio, en México esta dimensión se orienta hacia el perfil *específico* dentro de las organizaciones.

La dimensión “desempeño – antecedentes” (*achievement - ascription*) señala la forma de asignar status con base en el desarrollo de sus actividades o a antecedentes personales. En el caso de *antecedentes*, las personas son evaluadas según el sexo, edad, profesión, antecedentes académicos, escuela de procedencia, años de experiencia, relaciones, etc., mientras que en *desempeño* por su desempeño, motivadas en hacer su mejor esfuerzo.

A través de la comparación de países protestantes y católicos, Trompeenars y Hampden-Turner pudieron concluir que no existe evidencia para afirmar que el desarrollo de las naciones pueda ser influenciada por una total orientación hacia la dimensión *desempeño o antecedentes*. Algunas sociedades exitosas se han perfilado hacia *antecedentes* para darle preferencia a ciertas personas, tecnologías o industrias que pueden constituirse como un elemento de desarrollo muy importante en el futuro. Japón y Alemania se constituyen como excelentes ejemplos de sociedades que han logrado integrar los dos extremos de esta dimensión. El *desempeño* es fuertemente impulsado en las instituciones educativas, las cuales evalúan a los estudiantes, a través de sus resultados académicos, por otro lado, las organizaciones se han enfocado hacia *antecedentes* como una manera de poder formar grupos de trabajo altamente integrados y competitivos.

Un serio problema que puede presentarse en las organizaciones consiste en la diferencia generacional, en virtud de que las personas mayores pueden orientarse en gran forma hacia el reconocimiento por su experiencia y antigüedad (*antecedentes*), mientras que los jóvenes tienen un gran interés por sobresalir a partir de los buenos resultados de sus estudios y desempeño (*desempeño*).

Dentro de las instituciones educativas de nivel superior existe una preocupación por los grados académicos y el lugar en donde fueron obtenidos como una manera de catalogar a un profesionista. En muchas ocasiones la evaluación de los resultados en los profesores puede ser mala; sin embargo, los grados académicos y su origen los respaldan avalar.

La recomendación que ofrecen los autores para alcanzar el equilibrio entre los dos extremos, radica en que *antecedentes* debe ser utilizada para definir la prioridad de las personas y proyectos que se espera sean exitosos en el futuro,

posteriormente, el desempeño puede ser evaluado a partir de los resultados que se obtengan.

Según el estudio realizado, México se orienta hacia el rechazo de que el status y evaluación de las personas sean realizados con base en las características personales, es decir, se prefiere la evaluación, a través del desempeño.

Referente a la postura de las personas hacia el tiempo mencionan que, existen sociedades que no toman en cuenta los logros del pasado, es más importante conocer lo que se tiene planeado para el futuro. Estas posturas muestran características culturales de los grupos, según la orientación de sus actividades y la importancia que le den al tiempo, se encuentran culturas orientadas al presente, pasado o futuro, y éste es definido como un elemento utilizado por el ser humano para coordinar sus actividades y medir la duración de una acción, establecer horarios para citas, etc. Su significado influencia a las organizaciones para realizar sus negociaciones, asignar recursos, establecer objetivos y estrategias, etc.

Existen las culturas *policrónicas* y *sincrónicas*. La primera se caracteriza cuando las personas suelen hacer varias cosas al mismo tiempo (atender a un cliente, contestar el teléfono y estar trabajando en la computadora), en la segunda, solamente se realiza una actividad hasta concluirarla.

La cultura *sincrónicas* no muestra preocupación por la puntualidad como una manera de regirse para hacer las cosas; sin embargo, considera la necesidad de destinar tiempo para los distintos eventos. Según los autores, México se caracteriza por la importancia que se le da al presente, sin considerar de la misma manera el pasado y futuro.

En relación con la postura al medio ambiente, se define que la actitud de los grupos sociales hacia los fenómenos naturales es muy importante (*tramo de control*), en virtud de que, a partir de las maneras usadas para reaccionar y

sobrevivir a dichos fenómenos, se han ido creando supuestos que rigen el comportamiento humano.

Existen dos orientaciones básicas de esta dimensión. La primera establece que el ser humano es capaz de controlar la naturaleza (*inner – directed*), la segunda dice que las personas son parte de ella y deben sujetarse a sus leyes, direcciones y fuerzas (*outer - directed*). En el caso de los grupos que se orientan hacia *inner - directed* se piensa que buscan ser totalmente independientes, en razón de tener la creencia que ellos mismos dominan su destino y no pueden depender de fuerzas externas, se cree que Dios creó el mundo para que el ser humano descubriera las leyes del universo, a través del conocimiento de la naturaleza. Las sociedades con orientación *outer – directed* no coinciden con que la supervivencia deberá darse por designios de algún Dios o la suerte, sino que, utilizan elementos que el ser humano ha logrado desarrollar, tales como el conocimiento, la forma de enfrentarse a la contaminación del medio ambiente, alianzas estratégicas entre distintas empresas, etc., su principal búsqueda consiste en obtener una excelente posición ante los elementos naturales.

La postura de la sociedad hacia la naturaleza es un elemento clave para definir la conducción de nuestra vida diaria. Asimismo, esta relación se traslada hacia la organización y sus mercados, de tal manera que, estos proponen la forma a las empresas para definir las estrategias que les permitan competir y sobrevivir. Los productos y servicios generados por las empresas no son exitosos por el excelente diseño y funcionalidad, los resultados se ven supeditados por la forma en que los clientes, otras personas o grupos los reconocen, esto nos permite determinar que hay empresas que manejan estrategias que van de adentro hacia afuera (*inner – directed*), mientras que, también existen las que establecen sus formas de operar a partir del medio ambiente (*outer - directed*). El primer tipo de empresas utiliza el diseño de planes para obtener ventaja competitiva sobre otras corporaciones.

Como ejemplo de lo anterior, los autores mencionan el diseño de los vehículos japoneses, los cuales son pensados bajo la premisa de que el medio ambiente ofrece riesgos, se aprecian elementos con grandes medidas de seguridad, por otro lado, existen otros fabricantes pensando que lo más importante es la estética del vehículo, al creer como imposible la ocurrencia de accidentes, porque las reglas de tránsito han sido establecidas para controlar y disminuir los riesgos.

Los países con preferencias hacia el *outer – directed* reconocen de manera natural la necesidad de que las empresas busquen la satisfacción de los clientes y consideren a la competencia como un elemento indispensable para mejorar, mientras que las sociedades (*inner - directed*) tienen como principal búsqueda la eliminación de ésta y la satisfacción del cliente como una forma para obtener beneficios del mercado.

Existen ejemplos que marcan la diferencia cultural entre distintos países, como en el caso de los habitantes de Tokio quienes utilizan el tapabocas como una forma que les ayuda a evitar contagiar a otras personas, en contraste, los de Londres buscan no ser contaminados. También se menciona el caso del radiocasete portátil diseñado por la compañía Sony, en una entrevista realizada a Akio Morita (presidente de la compañía) se logró detectar que la idea se gestó cuando él estuvo interesado en escuchar música sin afectar a los demás. En Europa Occidental y Estados Unidos se piensa que este aparato permite que no se sufra molestias por el deseo de otras personas en escuchar música. Los países de occidente (*inner-directed*) consideran su desarrollo tecnológico como propiedad de ellos, por lo que han acusado a los asiáticos (*outer – directed*) de plagio cuando éstos han decidido analizar, utilizar o superar dichos avances, en otro sentido, los asiáticos piensan que lo desarrollado por otras naciones es parte del medio, de la misma forma que la fruta se produce en un árbol.

La mejor forma de operar es la que balancea las dos orientaciones, en donde la tecnología sirva como un elemento para poder impulsar las mejores formas de hacer las cosas, así como, la consideración del comportamiento y expectativas de los clientes y la sociedad en general. Es un verdadero error orientarse plenamente hacia alguno de los dos enfoques de esta dimensión. Esto se relaciona con la estrategia conocida como “*Jalar*”, la cual busca que los clientes demanden los bienes y servicios que produce una empresa, y la estrategia “*Empujar*”, que implica la existencia de la mejor tecnología para poder empujar los bienes y servicios hacia el mercado. Este balance requiere que las medidas de retroalimentación sean consideradas para obtener información del medio ambiente y realizar los ajustes aunque se requiera de cambios en las ideas originales. Según el estudio, México se caracteriza por una orientación *outer-directed*, la que supone que la naturaleza debe seguir su curso y que el ser humano debe aceptar, haciendo lo mejor para sobrevivir.

Trompenaars y Hampden-Turner mencionan la existencia de cuatro niveles de valores que se circunscriben en manifestaciones culturales.

El *nacional*, es el más alto y tiene que ver con las condiciones culturales de un país, en nuestro caso, sería la cultura mexicana, extendiéndose a lo que se conoce como cultura *regional*, y es la que agrupa a dos o más naciones, tales como, la Unión Económica Europea, los países latinoamericanos, etc., la *corporativa*, muestra la forma de manifestar las actitudes al interior de las organizaciones. Dentro de las instituciones existen diferentes áreas funcionales, tales como, mercadotecnia, investigación, producción, etc., en las que se aprecian rasgos culturales, lo que da lugar a la cultura *profesional*. Sin embargo, los autores se orientaron al estudio de la cultura nacional y sus interacciones con otros niveles, sin profundizar en la forma de llevar a cabo análisis con otras características. Las evaluaciones se han dirigido a la detección de los valores prevaletentes en distintos países y regiones del mundo.

Kroeber y Kluckhohn realizaron una compilación de ciento sesenta y cuatro definiciones y lograron concluir que existía una gran similitud entre ellas (Kroeber y Kluckhohn citados en Lenartowics y Roth 1999).

II.2 Cultura en México

Enrique Alduncin Abitia¹³⁷ presentó el estudio denominado “Los Valores de los Mexicanos” con el objetivo de mostrar las bases que motivan y guían la toma de decisiones y el comportamiento de los mexicanos. Se buscó probar la hipótesis de que los mexicanos, sin distingo de condición o circunstancia, padecemos de complejo de inferioridad. Para lo anterior, se presentaron los resultados de una encuesta nacional, los cuales mostraron que la escala de valores tiende a modificarse lentamente, a pesar de los cambios económicos que hemos tenido en los últimos años.

A través de un estudio teórico-empírico de valores, se concluyó que un poco más de la mitad de los mexicanos deseamos que México sea México, la quinta parte aspira a que seamos como Estados Unidos, seguidos de Japón, España y Canadá. El marco conceptual que ayudó a desarrollar el modelo seguido estableció que a partir de la persona se constituye la familia o célula social básica, de la misma manera que, el resto de organizaciones y agrupaciones, existiendo una interacción con el medio, a través del que se reciben normas y valores de manera continua durante toda la vida.

Se establece que la formación psicosocial se produce por la herencia genética, aunadas por la internalización de actitudes, expectativas, modos de pensamiento y emociones, asó como las orientaciones de valor que orientan a las últimas. Se citan

¹³⁷ Alduncin Abitia, Enrique. *Los valores de los mexicanos. México entre la tradición y la modernidad*. México, Fomento Cultural Banamex, A.C., 1986.

factores que son importantes en la formación de valores, tales como, los medios masivos, lenguaje, libertad, tecnología, política, corrupción, poder y riqueza. Alduncin concluye:

“El medio determina los patrones culturales que constituyen un conjunto estructurado de valores, creencias y gustos, que se expresa en un sistema simbólico que permite su internalización en la personalidad, los cuales actúan en función de una estructura de disposiciones y necesidades que tienen su correlación en las expectativas y papeles que establece la cultura. Las acciones, a su vez, se institucionalizan en la estructura sociocultural, que retroalimentan y modifican los patrones que constituyen el sistema de valores, creencias y gustos”.¹³⁸

En el estudio se retoman algunas de las actitudes presentadas por los autores mencionados en las secciones anteriores, tales como, universalidad vs. particularidad, logro vs. filiación, actividad vs. afectividad neutra, especificidad vs. difusión e individualidad vs. colectividad. Por cuestiones prácticas, se consideró conveniente no volver a definir cada una de las dimensiones señaladas.

Se presenta una síntesis de las principales encuestas realizadas para estudiar al mexicano, siendo una de las primeras la realizada por Díaz-Guerrero en el Distrito Federal (1949-1952), con un tamaño de muestra de 248 personas de 18 y más años, siendo la salud mental el principal objetivo del estudio. Los objetivos y temas de estudio detectados por Alduncin se resumen en los siguientes, en los cuales no se aprecia ninguno dirigido a la educación, ni en el Estado de México.

¹³⁸ Alduncin, Enrique. *Los Valores de los Mexicanos. México entre la tradición y la modernidad*. México, Fomento Cultural Banamex, A.C., 1986, p. 35

Figura 7: Principales encuestas para estudiar al mexicano.¹³⁹

Investigadores	Inicio / Fin	Lugares encuestados	Tamaño de la muestra	Población considerada	Objetivo y temas de estudio	Zona
Díaz-Guerrero, R.	1949-1952	D.F.	249	18 y más	Salud mental	Urbana
Hinojosa, A.	1956-1967	D.F. UNAM	1,273	Estudiantes 1er año de medicina	Prueba proyectiva	Urbana
Almond, G. y Verba, S.	1959-1963	27 ciudades nacional	2,303	21 y más	Cultura cívica	Urbana
Díaz-Guerrero, R. y Peck F. Robert	1964-1967	D.F., Monterrey, Texas	1,814	Estudiantes preparatoria	Patrones culturales México-EUA	Urbana
Kahl., A. J.	1963-1968	D.F., Hidalgo	740	25 – 49	Valores y modernidad	Urbana
Fromm, E. y Maccoby, M.	1963-1970	Hidalgo Pueblo en Morelos	406	15 y más	Carácter social	Rural
Eagen, R. y Tuohy, W.	1966-1972	Jalapa, Veracruz	1,958	21 y más	Política y privilegio	Urbana
Díaz-Guerrero, R. Holtzman, H.W. y Swartz, D. J.	1962-1975	D.F. Austin, Texas	600	6 - 17	Desarrollo de la personalidad en dos culturas: México y EUA	Urbana
Segovia, R.	1969-1975	Jalisco Nuevo León Tabasco Oaxaca D.F	3,584	10 – 15	Politización del niño mexicano	Urbana Rural
Coleman, K.M.	1969-1972	Z. M. Ciudad de México	408	18 y más	Política electoral	Urbana
Cornelius, A.M.	1970-1975	Z.M. Ciudad de México	1,809	18 – 65	Marginados	Urbana
Arterton, F. C.	1971-1974	Michoacán	440	18 y más	Símbolos políticos	Urbana
Coleman, K. M. y Davis, C. L.	1973-1976	Z.M. Ciudad de México	360	18 y más	Cultura Cívica	Urbana
Landsberger, A. H.	1973-	Durango Coahuila	480	Hombres	Participación política	Rural
Montaño, J.	1973-1976	México Monterrey	-	-	Marginados y su relación con el gobierno	Urbana
Cornelius, A. M.	1976-1981	Jalisco	1,000	17 - 65	Tenencia de la tierra	Rural
Salinas de Gortari, C.	1979-1982	Puebla Tlaxcala	277	18 y más	Efectos políticos del gasto público	Rural
Alduncin, A.E.	1981-1984	18 ciudades nacional 4 ciudades Texas, USA	3,543	15 y más	Valores del Mexicano	Urbana

Se presentan cuatro diferentes tipos sociopsicográficos para los mexicanos basados en los propuestos por Rusell L. Ackoff, los cuales fueron aplicados para determinar la postura hacia la pobreza, delincuencia, malestar en la sociedad, costumbres y tradiciones, tiempo y éxito. La tipología se origina a partir de las reacciones prevalecientes entre el individuo y su medio ambiente.

¹³⁹ Ibid. P. 47.

De acuerdo con el autor, el perfil de los mexicanos se resume de la siguiente manera:

“El tipo fundamental es el interactivo, ya que abarca entre el 50% y el 65% de la población, dependiendo de la dimensión de que se trate, con dos excepciones: la primera respecto a la actitud ante las costumbres y las tradiciones y la segunda concerniente a la postura frente al éxito. En ambos casos, las discontinuidades del patrón general se asocian con la transición de la tradición a la modernidad. En la reacción ante costumbres y tradiciones se da un desplazamiento de dicho patrón, centrado en el interactivo, a los tres tipos restantes, más en los asociados con la tradición, como el reactivo y el inactivo. Esto indica que el mexicano, al resentir la pérdida de sus usos y legados por generaciones, reacciona defensivamente. El segundo desplazamiento mencionado revela un gran anhelo de progreso e incorporación al mundo moderno”.¹⁴⁰

II.3 Cultura Organizacional

En el *Handbook of Management* se define a la cultura organizacional como la suma total de creencias, conocimientos, actitudes mentales y costumbres, a los que las personas son expuestas durante su condicionamiento social. Mediante el contacto con una cultura particular, el individuo aprende un lenguaje, adquiere valores y aprende hábitos de comportamiento y pensamiento.

De acuerdo con Boris, existen varias perspectivas desde las cuales la cultura organizacional ha sido estudiada. La *cognitiva*, establece que es un sistema de conocimientos compartidos o un sistema de conocimientos y creencias. La *simbólica*, menciona que la organización se concibe como un patrón de discurso simbólico que necesita interpretación, lectura y descifrado para ser entendido. La *estructural y psicodinámica*, define a la cultura como la expresión de procesos psicológicos inconscientes. Los estudios *interculturales*, se fundamentan en la

¹⁴⁰ Ibid., p. 39.

existencia de culturas nacionales e incluso locales, que penetran en la organización, a través de sus miembros e influyen en el comportamiento organizacional. La cultura *corporativa*, la considera como un elemento más del sistema organizacional, de la misma forma que las metas, tecnología y estructura, sistemas administrativos, socioculturales y de producción.

Zeitz, Johannesson y Ritchie¹⁴¹ se dedicaron a estudiar la forma en que la cultura se constituye como un elemento sumamente importante para el éxito de cualquier programa de calidad, es decir, que ningún esfuerzo por transformar a una organización podrá ser exitoso si no se afecta el comportamiento y cultura grupal de supervisores y operativos.

El estudio es un buen esfuerzo para determinar las dimensiones que deben ser consideradas para transformar una cultura; así como, las que afectan a cualquier programa de calidad. Revisaron y analizaron las diferentes propuestas de los principales estudiosos, tales como: Schneider, Reichers, Denison, O'Reilly, Chatman y Caldwell, detectando 10 dimensiones que deben ser consideradas; sin embargo, después de realizar una investigación con personas representativas de diferentes ramas sectoriales concluyeron que, solamente cinco son las que realmente afectan: Comunicación entre gerentes y empleados, reto que el trabajo representa para los empleados, confianza, innovación y cohesión social, mientras que las desechadas fueron: recompensas, estilos utilizados en la solución de conflictos y la potencialización de los empleados (*empowerment*).

Peppard y Rowland¹⁴² señalan que la cultura organizacional se encuentra integrada por elementos interrelacionados entre sí, tales como: Símbolos, ritos,

¹⁴¹ Zeitz, Gerald. "An Employ Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation". *Group & Organizational Management*. (Thousand Oaks.: Diciembre 1997); núm. 4, vol. 22; pp. 414-444.

¹⁴² PEPPARD, Joe y Phillip Rowland. *La esencia e la reingeniería en los procesos de negocios*. México, Prentice Hall, 1996, p. 31.

rutinas, paradigmas, estructuras de poder, valores, historias, mitos, sistemas de control, artefactos y estructura empresarial; los que contribuyen a generar el comportamiento de las personas que la integran.

Hay varios autores que han realizado estudios sobre las variables internas que deben ser consideradas para sentar las bases de esta cultura.

Trompenaars y Hampden–Turner¹⁴³ utilizan la analogía de la familia para explicar la forma de operar en las organizaciones. Igual que una familia, las empresas cuentan con personas y objetivos por cumplir, asimismo, mencionan que las dimensiones presentadas anteriormente son aplicables para explicar el comportamiento de las personas dentro de las empresas. Definen tres aspectos importantes para conocer el perfil de la cultura de una organización: La relación existente entre los empleados y la organización; el sistema jerárquico, a través del cual se definen superiores y subordinados; y el concepto general y rol que los empleados tienen acerca del futuro, propósitos y metas de la empresa.

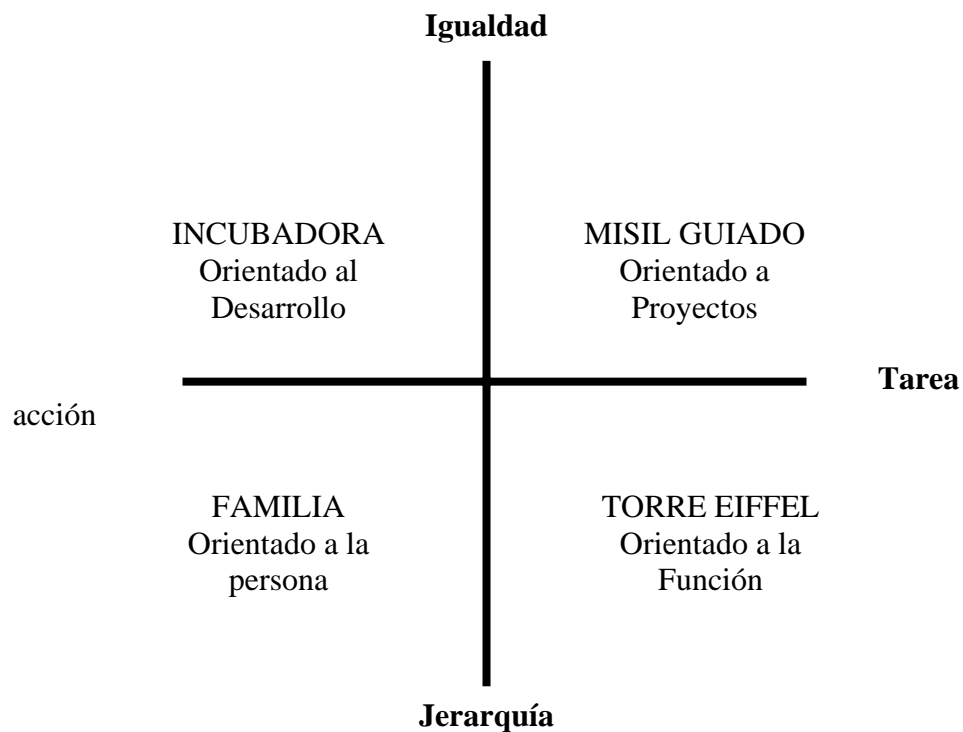
Relacionan dos dimensiones para definir distintos tipos de cultura corporativa, la primera muestra la orientación que las empresas tienen hacia los empleados o el trabajo, mientras que, la otra analiza el nivel de jerarquía o igualdad existente entre superiores y subordinados (*igualdad – jerarquía*). Plantean la existencia de cuatro tipos de cultura organizacional que varían considerablemente en su forma de pensar, cambiar, aprender, motivar, recompensar, resolver conflictos, etc. (Figura 12), y a través de su estudio, se detectan las razones para que una norma y procedimiento sean exitosos: *Family* (familia), *Eiffel Tower* (Torre Eiffel), *guided missile* (misil guiado) e *incubator* (incubadora).

¹⁴³ Trompenaars, Fons. Hampden-Turner, Charles. *Riding the waves of culture*. 2a. ed.; New York, McGraw-Hill., 1998.

Cada una de las metáforas utilizadas sirve para mostrar la correspondencia entre las relaciones de los empleados y la noción de la organización.

La cultura familiar es utilizada para identificar una organización con excelentes relaciones entre los empleados (hijos) y la existencia de una autoridad jerárquica que asume el rol del padre de familia, quien es el que conoce y define lo que resulta bueno para la empresa y el camino a seguir. La necesidad de la autoridad se acentúa cuando el personal no cuenta con un alto nivel de experiencia, de la misma manera que, cuando los hijos de una familia son pequeños.

Figura 8: Imágenes Corporativas¹⁴⁴



Las relaciones esperadas en esta cultura son a largo plazo y normalmente los altos niveles jerárquicos son ocupados por personas de mayor edad, al igual que en una familia, la principal sanción para los empleados consiste en la pérdida de afecto y lugar por parte de la misma. La presión hacia las personas es moral y

¹⁴⁴ Ibid. p. 32.

social en lugar de financiera o legal y las relaciones humanas tienden a extenderse más allá de lo laboral y fuera de las fronteras de la empresa (difusa). La evaluación se hace por el estatus y no por resultados. Las decisiones son tomadas por las personas con mayor rango.

Los autores hacen la analogía de la Torre Eiffel para referirse a las culturas que se caracterizan por la existencia de varios niveles jerárquicos rígidos. Es muy importante considerar los caminos que serán utilizados para lograr los objetivos, y no es factible pensar en cambiarlos sin modificar radicalmente la estructura orgánica. Este tipo de organizaciones se caracteriza por el uso de muchos procedimientos y la centralización en la toma de decisiones. Existe una clara definición del perfil de los distintos puestos para ser ocupados por las personas que realmente cumplen con los requisitos necesarios, en pocas palabras, las organizaciones con este enfoque se caracterizan por una orientación burocrática. El rol del líder es ejercido por las personas que ocupan los altos niveles jerárquicos de la empresa, la autoridad se gana simplemente al asumir el puesto y por utilizar reglas que sancionan el desempeño de los demás. En el caso de que el líder se retire de la organización, puede ser sustituido sin generarse grandes cambios en la operación, ya que ésta se encuentra debidamente estructurada y documentada.

Las relaciones tienden a circunscribirse al espacio de trabajo y normalmente no se extiende a lugares fuera de la empresa (*específico*). La evaluación se realiza hacia la persona (*antecedentes*); pero a diferencia de la cultura familiar, no se presenta por el estatus, sino por el rol desempeñado. La estructura orgánica se antepone al personal, y es común cambiarla cuando se requiere hacer algún cambio en las estrategias y formas de operar, asimismo, cualquier redefinición de los propósitos hace necesario la modificación exhaustiva de manuales, procedimientos, descripciones de puestos, políticas de evaluación, etc. Los trabajadores son considerados como recursos que deben acumular habilidades para

desempeñar sus funciones, se administran de la misma manera que los materiales y financieros.

La cultura del misil guiado se caracteriza por el alto nivel de igualdad entre los empleados y una fuerte orientación hacia el trabajo. Los autores asignaron este nombre debido a que se busca cumplir con los objetivos, aunque se tengan diferentes alternativas para alcanzarlos. El liderazgo es ejercido por personas que tienen el pleno conocimiento de cómo lograr que una actividad llegue a su fin, y son menos especializadas que las que intervienen en el proceso, a quienes les muestran un gran respeto.

Se crean grupos eventuales de expertos para el diseño y desarrollo de los proyectos, lo que marca la temporalidad de las relaciones, evitando que se estreche el afecto entre los empleados y altos índices de rotación. Estas sociedades tienden a ser individualistas, y ofrecen la misma posibilidad a las personas para que participen en el rediseño de las búsquedas y formas de hacer las cosas. Se considera que todos son iguales, por ejemplo, en el caso de un grupo que es integrado para el diseño de una campaña publicitaria, tanto el artista, el ejecutivo de cuenta y la persona que mecanografía son igual de importantes y pueden expresar ideas que transformen el proyecto.

Las culturas de incubadora se fundamentan en el supuesto de que las organizaciones son un elemento para el desarrollo de los individuos, en las que pueden desarrollar (incubar) habilidades, carecen de estructuras rígidas y niveles jerárquicos amplios, son orientadas hacia el personal y ofrecen posibilidades semejantes a todos los empleados, se caracterizan por la existencia de excelentes relaciones, el entusiasmo grupal y las metas son dirigidas hacia el bien común, es posible generar un ambiente de honestidad, efectividad y reto.

Estas culturas aprenden a crear nuevas ideas, productos, y proyectos; sin embargo, raramente sobreviven a su lanzamiento. Los participantes se constituyen

como héroes en la generación de nuevos productos pero no tienen las habilidades para implementar y afectar procesos de intercambio en el mercado.

Este tipo de organizaciones genera un alto nivel de compromiso emocional hacia la sociedad, a través de la innovación y creatividad, buscando mejorar la comunidad, por ejemplo, un nuevo modelo de computadora se genera para fortalecer las capacidades y desempeño de las personas. Existe una gran entrega por parte de los trabajadores, sin restricciones de tiempo de trabajo, ni la necesidad de motivaciones. La principal fuerza que impulsa las acciones de los miembros radica en la terminación exitosa de los proyectos, en el caso de que las ideas se desarrollen de manera plena, se sentirán satisfechos y la incubadora sobrevivirá.

El mapa cultural desarrollado por los autores ubica a las empresas mexicanas en la intersección de los dos ejes, lo que muestra la existencia de empresas con distintas orientaciones.

El estudio realizado por Trompenaars y Hampden-Turner contempla el uso de datos captados en treinta mil casos de cincuenta y cinco países. La muestra utilizada resultó ser mayor a la requerida para cubrir las deficiencias que se pudieran generar en la localización de personas con cierto perfil demográfico, por ejemplo, resultaba muy difícil encontrar una ejecutiva árabe joven que laborara en la zona del Golfo Pérsico.

Hofstede¹⁴⁵ realizó un estudio en veinte unidades de distintas empresas con giros diferentes, para detectar aspectos similares que permitieran mostrar los más importantes a considerar en el análisis de la cultura organizacional. Menciona que la muestra utilizada se considera pequeña para generar casos; pero es adecuada para realizar un análisis estadístico. Se realizaron ciento ochenta entrevistas a

¹⁴⁵ Hofstede, Geert. "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts". *Organizational Studies*. (Berlín: XXX 1998); Núm. 3, Vol. 19. núm. 3; pp. 477-492.

profundidad para tener una visión genérica, posteriormente se aplicó un cuestionario que contenía los treinta y dos valores y creencias detectados en sus estudios cruzados, además de cien preguntas. Se logró la respuesta de cerca de dos mil cuestionarios, en los que se detectaron diferencias en el contexto social; sin embargo, existió mucha semejanza en las prácticas presentadas en el nivel organizacional.

Detectó que los valores se consideran como la parte oculta de la cultura organizacional, los cuales son importantes para el éxito de las organizaciones. También menciona que las prácticas encontradas (símbolos, héroes y rituales) son las partes visibles que no tienen gran implicación en el cumplimiento de las metas grupales. Las prácticas son establecidas de acuerdo con los valores de los fundadores; pero no se garantiza que sean los compartidos por los miembros de la organización.

Se presentaron seis dimensiones que pueden ser aplicadas en el análisis de la cultura prevaleciente en una empresa:

- 1.Orientación a procesos –vs- orientación a resultados.
- 2.Orientación al empleado –vs- orientación al trabajo.
- 3.Paternalismo –vs- profesionalismo.
- 4.Sistema cerrado –vs- sistema abierto.
- 5.Ausencia de control –vs- alto nivel de control.
- 6.Normativo –vs- pragmático.

Las organizaciones con orientación hacia los procesos se manifiestan por la rutina que implica realizar las actividades diarias, mientras que las que se orientan a los resultados, encuentran grandes desafíos en estas y los empleados buscan poner el mayor de sus esfuerzos.

La orientación al empleado muestra que la gente siente preocupación por ellos y su problemática, y las principales decisiones se realizan de manera grupal o en comités.

Los miembros de culturas con un alto grado de profesionalismo consideran sus vidas como su propio negocio y que las empresas los contratan solamente por sus servicios, mientras en el contexto paternalista, se piensa que éstas controlan la conducta en el trabajo y fuera de él, los empleados no tienen que preocuparse acerca de su futuro, pues la empresa lo hará.

Las organizaciones cerradas restringen el libre ingreso de nuevos miembros, mientras que, las abiertas lo permiten.

El alto nivel de control se caracteriza por el gran detalle en la definición de las actividades.

Las empresas con orientación pragmática muestran una orientación al mercado, a su vez normativas perciben que lo más importante es realizar bien sus funciones sin considerar al ambiente externo.

Zeynep, Kanungo y Sinhua presentan una síntesis de las dimensiones internas propuestas por los principales estudiosos de la cultura organizacional, tales como; Schein, Jaeger, Mendonca, Rotter, McGregor, Kluckhohn, Strodbeck, Triandis, Rothbaum, Weisz, Zinder, Bass, Cotton y Bailyn.

Estas dimensiones son:

- a) La posibilidad que tienen los empleados para controlar los resultados de sus acciones (*locus of control*).
- b) La forma en que los empleados pueden cambiar su naturaleza (maleabilidad).

- c) La manera de cómo los trabajadores pueden planear sus acciones (orientación al futuro).
- d) La posibilidad que se ofrece al personal para tomar iniciativas o simplemente reaccionar (pro actividad –vs- reactividad).
- e) El nivel hasta dónde los empleados se encuentran dispuestos a tomar mayores riesgos (postura hacia la responsabilidad).
- f) La aceptación de la delegación (participación).
- g) La obligación hacia otros.

Presentaron y validaron un modelo, “*The Model of Culture Fit*”, que muestra la forma en que el ambiente físico y sociopolítico afecta al cultural y empresarial, los que a su vez, influyen en la cultura interna y a las distintas funciones gerenciales. En este caso, el modelo fue utilizado para evaluar las estrategias de recursos humanos.

El modelo se basó e integró principalmente en los estudios existentes sobre el ambiente sociocultural (Geer Hofstede¹⁴⁶) y los de cultura interna realizados por Edgar Schein. El ambiente físico y sociopolítico se encuentra representado por los contextos ecológico, legal y político; así como, por los eventos históricos y el proceso de socialización. En cuanto al contexto empresarial, los autores consideraron: El nivel de competencia prevaleciente en el mercado (muchos o pocos competidores), la naturaleza de la industria (servicio o manufactura), el tipo de posesión de las empresas (pública o privada) y la disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos.

La cultura interna presenta dos grandes orientaciones. La primera se relaciona con una orientación hacia el trabajo, la cual puede ser con fines de lucro o sociales,

¹⁴⁶ Hofstede, Geert. “Attitudes, Values and Organizational Op. Cit. pp. 477-492.

hacia los procesos o resultados y hacia la normatividad o el pragmatismo. La segunda considera la orientación hacia los empleados, entre los que se contemplan la postura hacia el largo o corto plazo, preferencia por parte de los empleados hacia el control de sus actividades, maleabilidad, proactividad o reactividad, responsabilidad, obligación hacia otros, responsabilidad y participación.

Las organizaciones orientadas hacia el trabajo muestran preocupación por su naturaleza y formas de su ejecución, mientras que, las que se enfocan hacia los empleados estudian el comportamiento de los mismos. Los supuestos relacionados con la orientación hacia el trabajo son influenciados por las características del mercado, mientras que, los otros (hacia los empleados) por las variables socioculturales. Los administradores implementan prácticas basadas en los dos tipos de supuestos, los cuales son afectados por las variables externas mencionadas anteriormente.

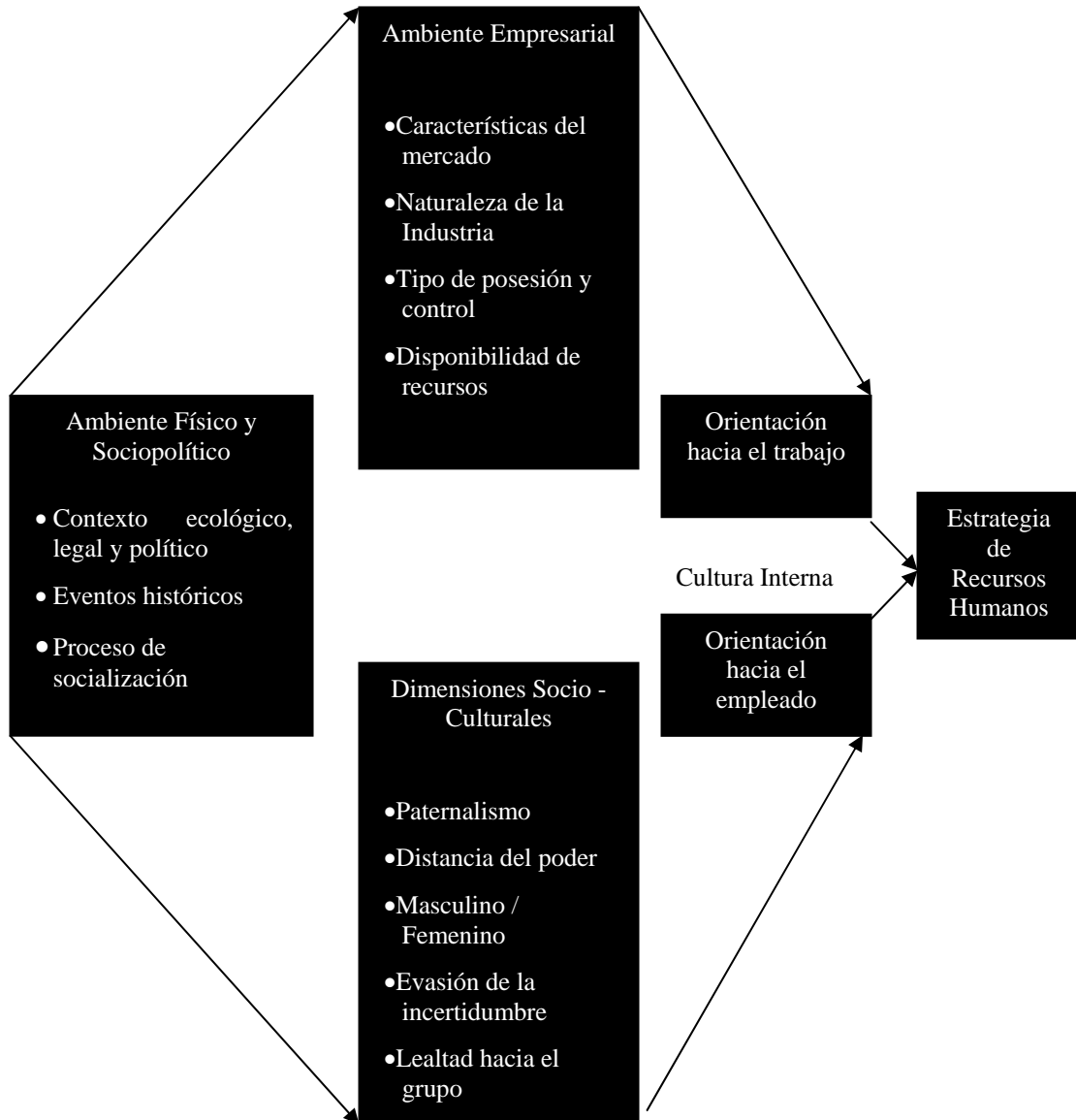
El modelo se apoya en los estudios de Schein¹⁴⁷, de tal manera que, como punto de partida se toma en cuenta que los gerentes deben tener presente las necesidades, expectativas y capacidades de los empleados. Los supuestos que orientan su comportamiento establecen una fuerte relación con el ambiente sociocultural, por ejemplo, los gerentes asumen que en los países con alto índice de distancia del poder y evasión de incertidumbre, los empleados son reactivos y poseen un alto nivel de aversión al riesgo, lo que trae consigo que el estilo de administración se oriente al uso de niveles altos de supervisión y a la necesidad de ofrecer guía y orientación muy cercana a los empleados.

El modelo considera que la cultura laboral se ve influenciada por el ambiente sociocultural y empresarial; sin embargo, los supuestos gerenciales pueden diferir del contexto cultural.

¹⁴⁷ Schein, Edgar. *Organizational Culture* *Op. Cit.*

A través del modelo *Model of Culture Fit* (Figura 13) realizaron un estudio comparativo entre gerentes hindúes y canadienses, en el que analizaron la forma de cómo los valores sociales interactúan con los de la organización, y su influencia hacia las estrategias de administración de recursos humanos.

Figura 9: "Model of Culture Fit"¹⁴⁸



¹⁴⁸ Ibid. P.

Realizaron dos estudios comparativos con diferentes metodologías. En el primero se utilizó la técnica del participante (las personas estudiadas mencionan sus propias creencias y supuestos) y en el segundo la del observador (las personas estudiadas mencionan las creencias y supuestos de la mayoría de los miembros de una sociedad). Se utilizó un análisis de regresión múltiple.

Para ambos estudios se analizó de manera estadística (prueba de chi cuadrada) que las muestras fueran representativas y equivalentes. A pesar de que se encontraron diferencias en las características demográficas en ambos estudios, a través de análisis de covarianza se pudo observar la forma de minimizar dichas diferencias.

El cuestionario utilizado tiene seis preguntas para medir dimensiones socioculturales, ocho para dimensiones culturales en el trabajo y diez para las prácticas administrativas en el área de recursos humanos. De manera previa se realizó una prueba piloto en Canadá e India. El instrumento fue aplicado en inglés por ser el idioma oficial en ambos países, consta de dos partes, una destinada a conocer la cultura interna desde el punto de vista de los administradores y otra para investigar la perspectiva que los empleados tenían sobre las estrategias de recursos humanos.

En ambos estudios y muestras se detectó una alta correlación entre: a) paternalismo, distancia de poder, evasión de la incertidumbre y lealtad hacia el grupo; b) preferencia por parte de los empleados hacia el control de sus actividades, orientación hacia el futuro, maleabilidad, proactividad, responsabilidad, participación; y c) distintos elementos de la estrategia de recursos humanos.

A través de los distintos análisis estadísticos se pudo comprobar que existe una relación directa entre el paternalismo y los supuestos de reactividad, bajo nivel de

maleabilidad y deseo de control de actividades, los que ayudan a predecir bajo nivel de autonomía, *potencialización* y recompensa por resultados.

De la misma forma se detectó que existe relación entre las otras dimensiones socioculturales y los supuestos que muestran una orientación hacia el empleado.

Se logró probar que las dimensiones socioculturales afectan los supuestos y creencias de los administradores y consecuentemente las estrategias de recursos humanos. El estudio mostró que éstas y estilos gerenciales deben adecuarse a las condiciones culturales que se manifiestan en la organización.

II.4 La Cultura en Organizaciones Educativas

W.H. Berquist sostiene que en las Instituciones Educativas de Nivel Superior existen cuatro tipos de cultura, a las que denomina: *Colegiada*, *Directiva*, *Desarrollista* y *de la Negociación*, mencionando que no se requieren recomendaciones de cómo cambiarla, sino la forma de utilizar sus fortalezas y recursos para cumplir las metas de la institución. (Berquist, citado en Boris 1996).

En la Cultura Colegiada se asume que el liderazgo efectivo se ejerce mediante el manejo político institucional y considera algunos elementos característicos: Existe libertad académica, influencia preponderante de los académicos en la vida institucional, énfasis en la investigación sobre la docencia, selección de los directivos sobre la base de su historial académico, las disciplinas son consideradas como el principal elemento aglutinador, trabajo en soledad, preocupación por el impacto de la investigación y desinterés por aspectos financieros

La Cultura Directiva se orienta hacia: Énfasis en el bienestar de los estudiantes y no en la promoción de una disciplina específica, resultados educacionales claramente especificados y programados; y sobre esa base, utilización de criterios

para juzgar el desempeño, énfasis en la educación de pregrado con una orientación profesional, uso de materiales instructivos novedosos, preocupación por los aspectos financieros, eficiencia y actitud emprendedora.

La Cultura Desarrollista surge como una respuesta a la falta de organización y coherencia del modelo colegiado, que en condiciones de limitación financiera, afectan el funcionamiento institucional. Se considera el desarrollo del claustro de profesores, currículo y planteamiento institucional a largo plazo.

Por otro lado, la Cultura de la Negociación ofrece una respuesta a las dificultades financieras institucionales que afectan el nivel de vida de los académicos y empleados por la disminución progresiva del salario real, las reducciones del personal y el incremento de carga en el trabajo. Esta perspectiva supone que todos tienen el mismo derecho, con independencia de los resultados de su trabajo, resultando importante el bienestar de los profesores y empleados en las decisiones institucionales, todo debe ser negociado, incluyendo la libertad académica, la cual es una condición de empleo y no una tradición universitaria.

Algunas personas se han dedicado a detectar dimensiones culturales que ayudan a comprender la cultura dentro de las instituciones educativas. Gulden Herguner (2000) presenta el análisis realizado en el Centro de Lenguas de la Universidad de Turquía, en el que muestra la relación entre la cultura nacional y la corporativa como un elemento importante para implementar un programa de calidad total.

Realizó la medición a partir de un cuestionario aplicado a los profesores para conocer las expectativas acerca de sus responsabilidades aparte de las de enseñanza; así como, para saber lo que opinaban acerca de los administradores sobre su eficiencia, capacidad y forma de relacionarse con la comunidad universitaria. También fueron cuestionados sobre los equipos de trabajo a los que pertenecían, la forma de establecer los objetivos y el nivel de confianza. Por último, se les solicitó que identificaran las necesidades de la organización.

El autor decidió complementar el estudio con el uso de entrevistas a profundidad debido a que, durante las aplicaciones notó desconfianza y simulación por parte de los profesores.

Una de las principales conclusiones radica en que, los programas de mejora y calidad dentro de la Universidad no podrían ser exitosos sin la existencia de condiciones culturales propicias, las cuales se encontraron regidas de manera importante por las condiciones externas.

No realizó ningún esfuerzo para analizar el contexto nacional, en razón de considerar sumamente confiable los resultados obtenidos por Geert Hofstede. Para el análisis corporativo utilizó el *Value Survey Model* propuesto por Hofstede, y detectó que el comportamiento de los profesores había cambiado a partir de la implementación del programa de calidad. Hizo un comparativo con los resultados obtenidos en 1992 con la aplicación del mismo instrumento.

Nelson, Bakary y Fathl¹⁴⁹ realizaron un estudio cultural para comparar la educación superior de Estados Unidos y Egipto a partir de las cuatro dimensiones originales de Hofstede., utilizando sus cuestionarios. Mencionan que la diferencia cultural entre los profesores y alumnos genera problemas de comunicación y aprendizaje por la diversidad en expectativas e interpretaciones, y las relaciones varían por el ambiente cultural al que pertenecen.

En el caso de la distancia del poder se comprobó que los resultados de las seis preguntas que integran esta dimensión fueron muy semejantes a los obtenidos en los estudios originales, con un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento. El mismo resultado se presentó en tres de cuatro preguntas utilizadas para analizar

¹⁴⁹ Nelson, Gayle. "A Cross-cultural Study of Egyptian and U.S. Education Based on Hofstede's Four-dimensional Model of Cultural Differences". *International Education*. (U.S.A.: Otoño 1996); pp. 56-76.

la evasión de la incertidumbre y con cuatro de cinco preguntas que evalúa la postura hacia el individualismo – colectivismo.

En el caso de la dimensión masculinidad – feminidad el comportamiento fue diferente, de tal manera que, solamente tres de las cinco preguntas coincidieron en resultados. Con base en lo anterior, los autores probaron la aplicabilidad y confiabilidad de las cuatro dimensiones de Hofstede, a través de comparar los valores y creencias educativas de estudiantes egipcios y estadounidenses.

Los autores mostraron de manera teórica y práctica la posibilidad de generalizar la aplicación del estudio de Hofstede al ámbito educativo, además de recomendar que las personas que se encuentren laborando en este sector deben considerar las diferencias culturales al momento de definir las estrategias pedagógicas.

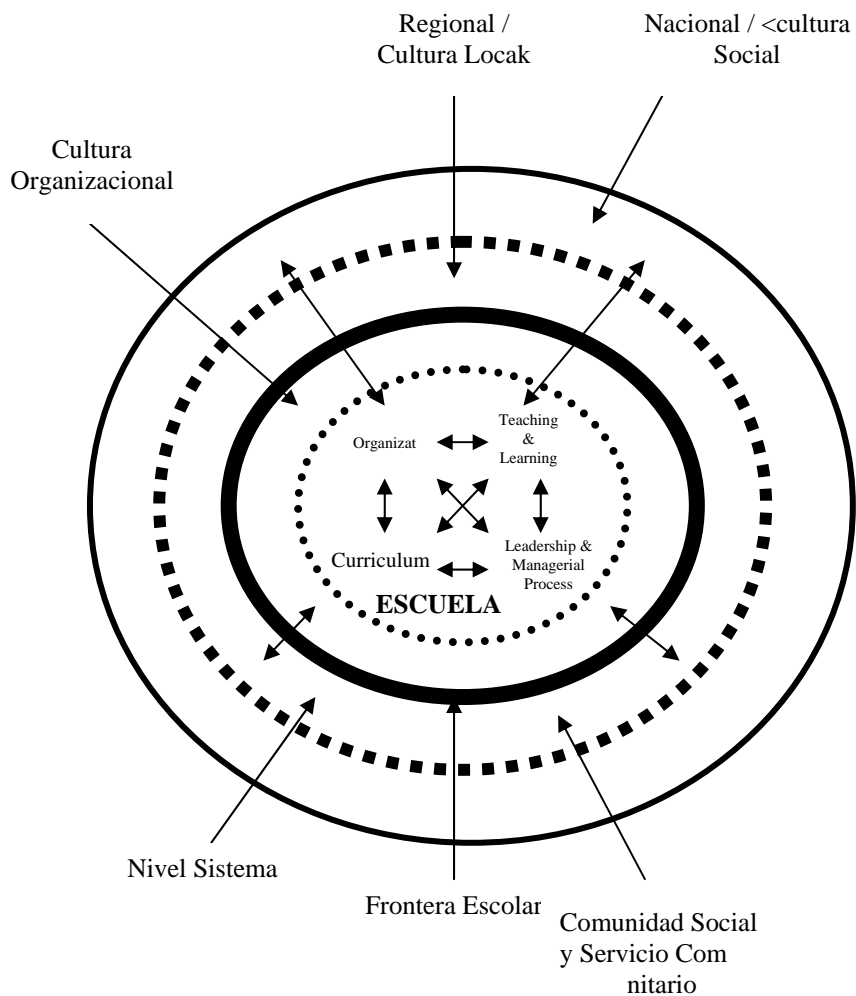
Dimmock y Walker¹⁵⁰ presentaron un modelo para interrelacionar los elementos internos de la cultura organizacional con los del ambiente externo, fundamentan que, las características sociológicas y políticas del ambiente han influenciado enormemente en la selección de los patrones adecuados de liderazgo, administración y organización de las escuelas.

También aluden que normalmente los estudios culturales se han orientado a las variables internas que conforman la cultura de las escuelas; pero pocos establecen la relación entre aspectos externos y formas de administrar. Señalaron la necesidad de comprender la naturaleza de las relaciones dentro de la educación y de la educación con la sociedad. Definieron que las empresas no tienen una cultura propia, éstas se rigen por los elementos que caracterizan a la nación. Por otro lado, establecen que las escuelas tienen una cultura interna y estructura formal.

¹⁵⁰ Dimmock, Clive y Allan Walker. “Comparative Educational Administration: Developing a Cross-cultural Concept Framework”. *Educational Administration Quarterly*. (Thousand Oaks.: Octubre 1998); núm. 4, vol. 34; pp. 558-595.

Dentro de la educación, es necesario reconocer dimensiones externas en los niveles local, regional y nacional que rigen su conducta interna. Los autores mencionan que la cultura nacional cambia de manera lenta, en virtud de que se ha ido generando y transmitiendo de generación en generación, lo que hace difícil comprender los aspectos propios de la cultura nacional y los que tienen su origen en las empresas.

Figura 10: Modelo para Comparación de Administración Educativa¹⁵¹



¹⁵¹ Ibid. P. 562.

Dentro de los elementos internos a estudiar para detectar los rasgos culturales de una escuela se encuentran la estructura, liderazgo, procesos actuales, currícula, enseñanza y aprendizaje. Para analizar los elementos externos e internos los autores utilizan las dimensiones aportadas por Hofstede en 1980 y 1986. En la figura 14 se presenta el modelo propuesto por Dimmock y Walter.

II.5 Administración Pública y Cultura

Cualquiera de los dos extremos que se presente en la dicotomía entre el Estado y la sociedad, implica la relación entre ambos, la que se manifiesta de manera armoniosa o contradictoria. El conocimiento de los rasgos culturales es un elemento necesario para prever el comportamiento de los distintos actores y minimizar los conflictos potenciales; así como, para lograr una mejor coordinación entre ambas partes. Lo anterior hace posible establecer relaciones que permiten mediar o coordinar de mejor manera al Estado con la sociedad.

Lo anterior encuentra eco en lo establecido por Omar Guerrero:

“La comunión entre la administración pública y la administración privada es perceptible en dos aspectos:

Primero, en la tarea de armonización y coordinación del trabajo cooperativo. La administración pública dirige, por medio de funciones generales, el trabajo conjunto de las distintas esferas de la sociedad; armoniza y coordina la actividad productiva total de la sociedad, como compensación a la división social del trabajo. La administración privada, que se plasma en la gerencia capitalista, también dirige lo que como actividad particular de cada empresa se ha convertido en una misión general, es decir, armoniza y coordina la actividad productiva total de la propia empresa, como compensación a la división técnica del trabajo en el interior del establecimiento fabril”.¹⁵²

¹⁵² Guerrero, Omar. *La Administración Pública . op cit.*, p. 241.

Para la administración pública es importante el conocimiento del comportamiento existente entre las fuerzas de la producción, siendo que el sector educativo es definido como una de las clases sociales estratégicas y necesarias para el desarrollo de la sociedad, en virtud de ayudar en la generación de fuerzas productivas suficientemente desarrolladas, además de contar entre sus filas con la clase intelectual del país.

De acuerdo con Omar Guerrero:

“La administración pública es explicable por su relación con las clases sociales, en la medida que el propio Estado ha sido explicado por esta misma relación”. ¹⁵³

Lo anterior hace comprensible la necesidad de que como parte del objeto de estudio de la administración pública, sea necesario comprender el comportamiento de las distintas clases sociales, a través de estudios culturales que ayuden a entender la manera en que se gestan y desarrollan las relaciones entre la sociedad y el Estado, como una manera para poner en la práctica los designios de este último.

La cultura debe ser considerada como un elemento importante para explicar las relaciones concretas en la acción gubernamental; de la misma forma que, de las categorías y conceptos que brotan de ellas. Entre algunas de las relaciones que pueden surgir se encuentra la orientación hacia el individualismo o colectivismo, misma que hace posible conocer la manera en que una sociedad se encuentra dispuesta a vivir en un ambiente de democracia. Otro ejemplo a citarse es el relacionado con el tiempo, siendo necesario conocer la postura que las personas que se encuentran laborando en los órganos estatales y la población tienen hacia el corto o largo plazo, a fin de alinear la visión que ambos tienen y evitar contradicciones.

¹⁵³ Ibid. p. 59.

El conocimiento de la cultura hace posible conjugar de mejor forma las capacidades, procesos y tecnología, a fin de cumplir con la función de impartir la educación que permita garantizar el bienestar y felicidad de las personas, conforme a lo señalado por Ricardo Uvalle.

Dentro de los actores a estudiar en un análisis cultural, se encuentra el poder ejecutivo, por ser en quien se refleja la delegación de la sociedad en el Estado, de la misma manera que el poder legislativo, en quien se manifiesta la delegación del Estado en la sociedad. Igualmente, es necesario considerar a miembros de la sociedad.

El estudio de la cultura es un elemento propio de la sociología, a la que de la misma forma que, con la ciencia política, ha estado ligada en gran parte la administración pública. Es conveniente señalar que la sociología también se ha relacionado de manera importante con algunos elementos de la administración privada, tales como, el comportamiento organizacional, por lo que al ser una herramienta común, es posible pensar que de alguna forma existen aspectos que pueden compartirse entre ambas administraciones, principalmente en las se refieren a las relaciones y convivencia entre personas de distintos niveles. Vale la pena resaltar que lo anterior no implica que las administraciones señaladas sean iguales, pues conforme a lo expuesto por Omar Guerrero, no habría razón para llamar a una pública y a la otra privada.

Los estudios culturales han tomado gran relevancia dentro de la administración privada como una forma para coordinar y enfocar el esfuerzo de quienes laboran en organizaciones no públicas, existiendo la necesidad de mediar entre las autoridades y los empleados, como una manera de minimizar los conflictos y contradicciones que entre ellos pudiesen surgir.

De la misma manera, es necesario hacer énfasis que este tipo de estudios no debe ser apropiado ni por la administración pública ni por la privada; sin embargo,

la importancia de los resultados y su comprensión puede ser de gran relevancia para comprender las relaciones existentes entre los diferentes participantes, de los distintos niveles de quienes asumen algún rol.

A mediados del siglo XX, Dahl definió la problemática de la administración pública, incluyendo la necesidad de considerar el estudio del comportamiento humano, lo que de alguna manera, reitera lo señalado anteriormente. Los aspectos referidos por Dahl son:

- Imposibilidad de excluir las consideraciones normativas
- Poca solidez de principios pretendidamente universales a partir de estudios localistas
- Necesidad de considerar el estudio del comportamiento humano y no solo los aspectos técnicos

El análisis de la educación ha tenido orientaciones desde el punto de vista de la sociología, pedagogía, economía, y otras; sin embargo, pocos estudios existen en el ámbito de la cultura organizacional, la que es importante para el proceso de implementar lo planeado.

De acuerdo con las teorías del proceso administrativo, posterior a la implementación se requiere de la organización e implementación de lo establecido en la planeación. Para esta última, se considera indispensable el manejo de factores motivacionales, del ejercicio de un liderazgo efectivo; así como también de una comunicación adecuada. Para lo anterior, es sumamente importante que se investigue el conocimiento de las personas que se encargarán de llevar a la práctica lo establecido en la planeación, siendo relevante conocer los rasgos culturales que las amalgaman y generan comportamientos y actitudes comunes hacia diferentes estímulos.

Aunque pueda pensarse que ese ámbito corresponde a la administración, el presente se desarrolla a partir de los procesos de la administración pública, la que a diferencia de la primera, no establece separación de la prisa y la contienda política.

Los estudios culturales implican un alto grado de sofisticación y complejidad por las distintas dimensiones que deben ser tomadas en cuenta, por lo que para el presente proyecto, tan solo se considerará una parte de lo que puede implicar su realización, reduciéndose al conocimiento de las actitudes asumidas por los diferentes actores de la esfera educativa de la educación primaria oficial del Estado de México, a través del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, como una manera de comprender algunos aspectos de las relaciones existentes entre el Estado y la sociedad.

II.6 Síntesis

A pesar de que los autores desarrollados anteriormente han definido la cultura de distintas maneras y con diferentes enfoques, la mayoría de ellos se han orientado a catalogarla como un fenómeno social relacionado con el proceso de formación de grupos, coincidiendo en considerarla como un elemento generado por el ser humano para ofrecer solución a los principales retos de adaptación al ambiente externo e interno. Las manifestaciones culturales varían con el transcurso del tiempo cuando se ajustan las posturas hacia los cambios que se presentan en el medio ambiente. Algunos escritores han dedicado una parte importante de sus estudios para explicar la problemática común que afecta a la sociedad: Relaciones entre las personas, actitudes hacia el tiempo y relación con la naturaleza (Ver Figura 13).

La relación entre las personas incluye aspectos sobre la manera de cómo las sociedades tienden a generalizar prácticas que han resultado exitosas, el conflicto existente entre el interés grupal y personal, la expectativa y aceptación de la distribución no equitativa del poder, orientación femenina o masculina, preferencia hacia situaciones estructuradas, manera de involucrar las emociones dentro de las relaciones personales, nivel de participación, la forma en que las relaciones son definidas y asignación de estatus.

La actitud hacia el tiempo supone la existencia de grupos que fundamentan sus decisiones en el pasado, presente o futuro; así como, la facilidad para desempeñar varias actividades de manera secuencial o simultánea. La postura hacia el ambiente se considera muy importante, en virtud de que, a partir de las maneras en que se busca reaccionar y sobrevivir a dichos fenómenos, se han ido creando formas que rigen el comportamiento humano. Algunas plantean que el ser humano se sujeta plenamente a la naturaleza, asimismo, existen sociedades que buscan una armonía plena y otras lo definen por sobre todas las cosas.

Las actitudes se generan a partir de los supuestos, mismos que reflejan las verdaderas creencias que motivan el comportamiento humano.

Aunque los autores presentados en este capítulo han presentado distintos elementos que integran la cultura, la mayor parte de ellos consideran la existencia de aspectos visibles y no visibles. Los primeros se encuentran representados por la arquitectura, lenguaje, tecnología, creaciones artísticas, mitos, historias, rituales, ceremonias, comportamiento manifiesto, procesos organizacionales, etc. Los segundos se reflejan principalmente en los supuestos. Para el presente estudio se ha considerado que los elementos visibles (explícitos) son un reflejo de los no visibles (implícitos), considerando al ser humano el depositario de la cultura. El análisis basado en los aspectos visibles genera grandes sesgos, debido a que tienen un significado único para los integrantes de un grupo, y sólo ellos son capaces de

conocerlo. No es posible obtener conclusiones sobre la simple observación de los fenómenos que se pueden ver, oír y sentir, sino deben contrastarse los resultados obtenidos a partir del análisis de los elementos explícitos e implícitos.

Existen autores que han logrado un gran prestigio internacional con el diseño y uso de cuestionarios culturales; sin embargo, no deben orientarse al uso exclusivo de estas herramientas en virtud de que solamente pueden mostrar formas visibles de la cultura. Se recomienda una combinación de cuestionarios, entrevistas a profundidad, observación, sesiones grupales, etc. El investigador tendrá que diseñar la metodología para el estudio de la cultura evitando que se reflejen sus creencias personales.

Los distintos estudiosos mencionados a lo largo de la presente investigación consideran la existencia de personas que generalmente proponen soluciones a los problemas, y en el caso de que éstas resulten exitosas, los miembros del grupo las asumirán y convertirán en respuestas subconscientes (valores). El ejercicio continuo de los valores genera la confianza en las personas y su adopción como un supuesto para enfrentar los retos ambientales y de adaptación interna. Las propuestas se ven afectadas por el marco de referencia de las personas y sus características demográficas, considerando que las alternativas son generadas de acuerdo con las esferas culturales, roles, tareas desempeñadas, expectativas, normas, creencias, ideales, categorizaciones, evaluaciones, actitudes y estereotipos.

Se ha podido apreciar la importancia que los líderes tienen en la transmisión y fomento de los elementos que constituyen la cultura de una sociedad o grupo; así como, la necesidad de su participación activa en el diseño y desarrollo de estudios culturales. Hay quienes coinciden en mencionar a las manifestaciones culturales como el reflejo de los supuestos hacia los retos ambientales que son compartidos y transmitidos por los líderes. Las acciones de los directivos afectan la cultura de

una empresa; sin embargo, las actitudes de los empleados pueden continuar o modificarse sin alterar la cultura de la organización.

Algunos estudios se han dedicado a realizar análisis para conocer los factores que influyen en la cultura, otros al comportamiento de las empresas, también se aprecia la preocupación por encontrar las grandes características y diferencias que existen entre las sociedades de distintas naciones o regiones. Pocos muestran la interrelación entre los niveles y generan una maraña cultural que debe comprenderse y ser tomada en cuenta en la definición de estrategias para las áreas funcionales de las empresas.

El objeto de estudio de la administración pública ha sido reducido en gran parte a la comprensión y análisis de las relaciones que se dan entre el Estado y la sociedad, mismas que son el resultado de la interacción de grupos de personas, lo que hace pensar, que de la misma manera que, como se considera conveniente conocer los elementos que afectan la armonía dentro de cualquier sociedad, debe ser importante estar al tanto de aquéllos que generan un comportamiento entre las distintas esferas de la administración pública.

De acuerdo con lo comentado en el capítulo previo, la administración pública ha evolucionado hacia la gestión, la que debe orientarse a satisfacer plenamente las necesidades de la sociedad, en la que existen clientes. Lo anterior implica que se debe comprender cuáles son los requerimientos de la sociedad y los elementos que motivan a su comportamiento.

Los estudios culturales a través de las diferentes propuestas hechas por la Sociología se constituyen como una excelente herramienta para el administrador en la definición de estrategias que ayuden a satisfacer los requerimientos sociales a través de relaciones empáticas y armoniosas; sin embargo, su complejidad y la demanda de recursos puede limitar su realización. Lo anterior, no debe impedir la creatividad de los estudiosos de la materia, siendo posible desagregar las

investigaciones en diferentes partes. El conocimiento de las actitudes hacia diferentes situaciones es buen comienzo.

Las relaciones que se dan dentro del mundo de la administración pública no son diferentes a las que se presentan en cualquier grupo social, salvo la divergencia en el marco en que se manifiesta cada una de ellas.

En el siguiente capítulo se utilizarán los principales aspectos vertidos en el análisis presentado en las secciones anteriores, a fin de realizar el planteamiento de un modelo permita estudiar los principales rasgos culturales de los miembros de la esfera educativa en la Educación Pública Básica del Estado de México como un aspecto necesario para reducir las diferencias que existan entre ellos, logrando la mejor armonía y el mejor cumplimiento en las funciones del Estado.

CAPÍTULO III: CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Este capítulo fue utilizado para describir los aspectos relacionados con la metodología utilizada en la presente investigación. Se muestra el modelo propuesto (Modelo de Alineación Cultural), el que fue planteado como resultado de la profunda revisión bibliográfica presentada en el capítulo anterior. Así mismo, se indica la metodología diseñada para validar el modelo, a través de la utilización de diferentes hipótesis. Por otra parte, con el objetivo de darle una utilización práctica al Modelo de Alineación Cultural, se plantearon hipótesis y proposiciones que ayudaron a diagnosticar el ambiente cultural de la educación primaria oficial del Estado de México.

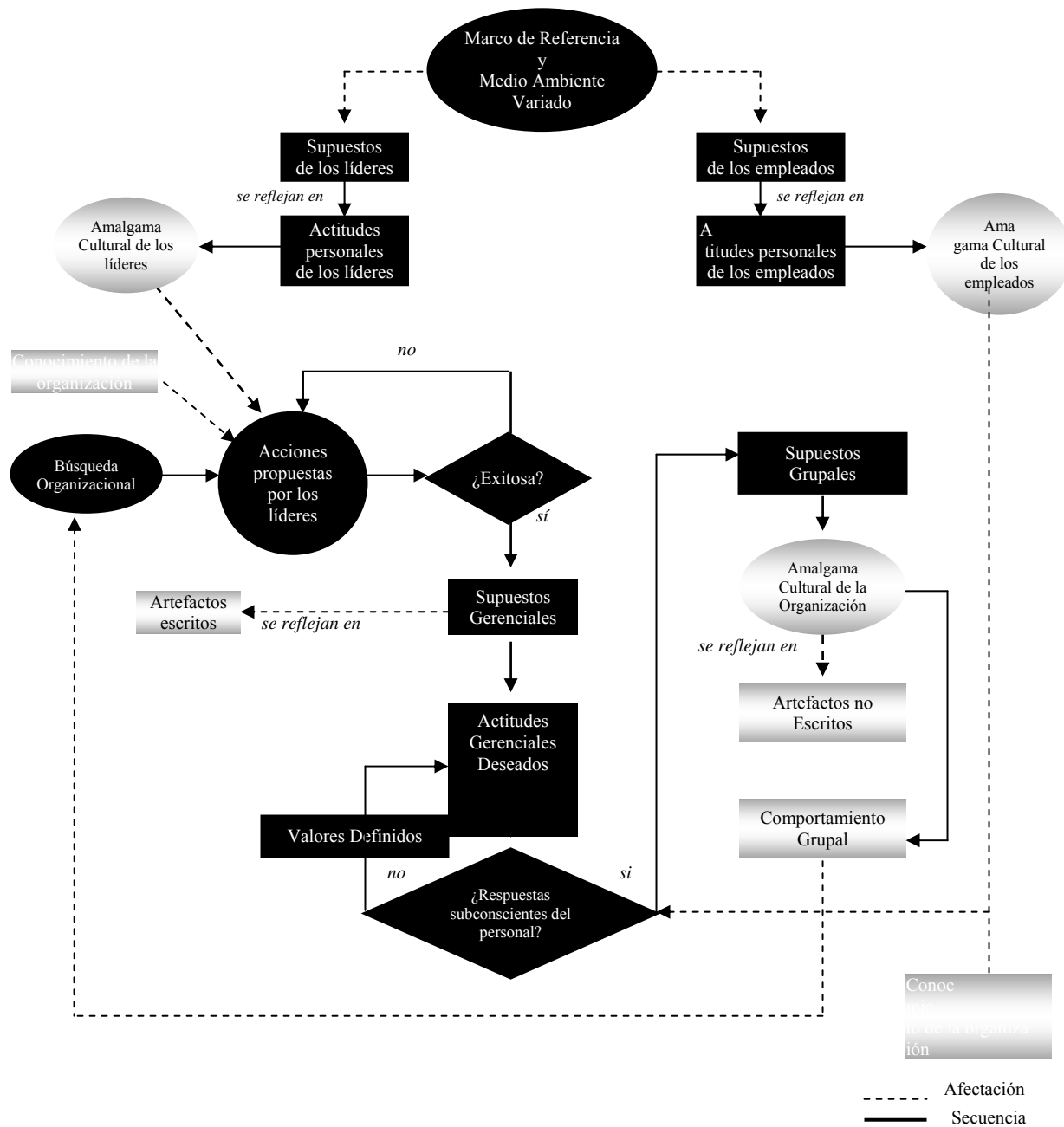
También se detalla la forma en que se combinó y desarrolló el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas a fin de cumplir con los objetivos propuestos en las primeras secciones del presente trabajo. En esta sección será posible consultar lo relacionado con el cuestionario, muestreo, trabajo de campo, análisis de resultados y validez.

III.1 Modelo de Alineación Cultural

De acuerdo con los planteamientos hechos por los autores analizados, se diseñó e hizo la propuesta del Modelo de Alineación Cultural como una herramienta para implementar el marco analítico que ayudara al análisis de los rasgos culturales entre los distintos elementos que conforman una organización pública (figura 15), en la que se considera la necesidad de generar un comportamiento común por los diferentes actores de la organización, a fin de alcanzar de una manera exitosa los

objetivos establecidos (Jean Monet citado en Trompenaars y Hampden – Turner, 1998; Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; Zeitz, Johannesson y Ritchie, 1997).

Figura 1: Modelo de Alineación Cultural (MAC)¹⁵⁴



¹⁵⁴El Modelo de Alineación Cultural es una aportación hecha por el autor de la presente investigación.

El modelo supone la existencia de amalgamas culturales como consecuencia del marco de referencia, el que afecta a los supuestos y actitudes de los individuos de acuerdo con sus aspectos personales y ocupacionales (Triandis, 1972; Kluckhohn y Strodtbeck, 1961); de la misma manera que, por el medio ambiente en el que se encuentran inmersos, existiendo diferentes actitudes hacia los problemas o retos que enfrenta la sociedad debido a factores geográficos, demográficos, socioeconómicos, etc. (Triandis, 1972; Trompenaars y Hampden-Turner, 1998).

La alineación entre los supuestos y actitudes de los líderes y el personal operativo hace posible la dirección de esfuerzos hacia el mismo rumbo; sin embargo, se presume que los distintos niveles jerárquicos responsables de fijar el rumbo de una organización no comparten las mismas actitudes entre sí (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961), de la misma forma que no coinciden con las del personal operativo, dando lugar a dos amalgamas culturales.

Se aprecia la forma de cómo la definición de acciones requeridas para cumplir con las búsquedas organizacionales son influenciadas de manera importante por la amalgama cultural de los líderes y por el conocimiento que tengan de la organización (Triandis, 1972; Schein 1992)¹⁵⁵.

Se muestra que cuando una acción resulta exitosa, los líderes la asumen como supuestos y actitudes compartidos entre ellos, presentándose como una buena alternativa para operar ante situaciones semejantes, reflejándose en los artefactos escritos, tales como la misión, visión, credo, planeación, etc. (Schein, 1992; Trompenaars y Hampden, 1998), teniendo como resultado su adopción por parte de los empleados como valores deseados por la organización (Hofstede, 1998).

El continuo ejercicio de la acción con resultados exitosos genera credibilidad por parte del personal y como consecuencia respuestas semejantes de manera

¹⁵⁵ Es conveniente señalar que en algunas ocasiones los líderes de las organizaciones públicas se ven superados en su operación por la influencia que tienen los sindicatos.

subconsciente, haciendo posible la interiorización y asimilación total de esa forma de trabajo como parte de la vida cotidiana (Hall, 1959), generando supuestos para enfrentar la actividad diaria, mismos que se reflejan en el comportamiento (Hofstede, 1998), a través de las actitudes, lo cual afecta a la búsqueda de las organizaciones.

La falta de interiorización de las actitudes gerenciales deseadas trae consigo que el personal las considere sólo como valores definidos.

La amalgama cultural de los empleados que se genera por la diferencia en supuestos y actitudes por el marco de referencia y medio ambiente variado; así como, el conocimiento que tengan sobre las organización influyen en el proceso de generación de respuestas subconscientes del personal (Triandis, 1972).

Los problemas o retos que enfrentan las sociedades o grupos son considerados, con base en la aportación de los distintos autores analizados en el capítulo anterior: Relaciones entre personas, actitudes hacia el tiempo, y relación con la naturaleza.

III.2 Metodología

El estudio se enfocó a proponer y aplicar una metodología que ayudara a la detección de las actitudes como parte de la cultura en organizaciones públicas, por considerarse como un elemento indispensable para el logro de los objetivos. El estudio se realizó en una organización de servicio no lucrativa, analizando el caso de la educación pública primaria ofrecida por la Secretaría de Educación Cultura y Bienestar Social del Estado de México (SECyBS).

Para la evaluación de la hipótesis general propuesta en el capítulo introductorio, se plantearon hipótesis y proposiciones que se evaluaron con herramientas estadísticas.

A partir del Modelo de Alineación Cultural propuesto en las diferentes secciones, se plantearon hipótesis dirigidas a evaluar dicho modelo, de la misma manera que, se establecieron proposiciones (investigación cualitativa) e hipótesis (investigación cuantitativa) relacionadas con el diagnóstico prevaleciente en la educación pública primaria del Estado de México.

De acuerdo con la metodología que se plantea en las siguientes secciones, la investigación se apoyó de investigación cualitativa y cuantitativa; la primera se aplicó para el análisis de lo relacionado con los líderes del sector educativo, mientras que la segunda, para el personal encargado de la implementación de los objetivos y estrategias.

Por lo anterior, se plantearon proposiciones e hipótesis secundarias, considerando que las primeras fueron estudiadas a partir de investigación cualitativa, mientras que las segundas, con el uso de herramientas cuantitativas. En las siguientes secciones se muestra la forma de cómo se interrelacionan y las metodologías utilizadas para ambos enfoques. Es importante señalar que el enfoque cuantitativo es utilizado en virtud de la existencia de valores numéricos, y el cualitativo para analizar los resultados obtenidos a partir de la observación, análisis documental y entrevistas a profundidad.

Hipótesis sobre el Modelo de Alineación Cultural

Ho: No existe diferencia en las actitudes entre personas de la misma esfera laboral, con diferentes funciones y niveles.

Ho: No existe diferencia en las actitudes entre personas que prestan sus servicios en la misma esfera laboral y la población en la que se encuentran localizadas las organizaciones.

Ho: No existe relación entre el sexo y las actitudes de las personas.

Ho: No existe relación entre la edad y las actitudes de las personas.

Ho: No existe relación entre el nivel de estudios y las actitudes de las personas.

Ho: No existe relación entre el número de organizaciones en las que las personas laboran y sus actitudes.

Ho: No existe relación entre las actitudes de las personas y la zona geográfica en la que se ubican las organizaciones.

Ho: No existe diferencia en el conocimiento de la esfera laboral entre las personas con diferentes funciones y niveles.

Ho: No existe relación entre el conocimiento de la esfera cultural de las personas y la zona geográfica en la que se ubican las organizaciones.

Ho: No existe relación entre el sexo y el conocimiento de las personas sobre la organización en que laboran.

Ho: No existe relación entre la edad y el conocimiento de las personas sobre la organización en que laboran.

Ho: No existe relación entre el nivel de estudios y el conocimiento de las personas sobre la organización en que laboran.

Ho: No existe relación entre el número de trabajos en las que las personas trabajan y el conocimiento que tienen sobre la organización en que laboran.

Proposiciones para la Educación Pública Primaria del Estado de México: Líderes

1. No existe alineación entre las actitudes de los líderes de la educación pública primaria como consecuencia de las diferencias en el marco de referencia y medio ambiente.
2. No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre los líderes de la educación.
3. El conocimiento que tienen sobre el sector educativo los encargados de fijar su rumbo difiere entre ellos.

Hipótesis para la Educación Pública Primaria del Estado de México: Directores, Profesores y Comunidad

Ho: Los directores no comparten las mismas actitudes como resultado de la incompatibilidad en el medio ambiente de cada región y el marco de referencia de las personas.

Ho: Los profesores no comparten las mismas actitudes como resultado de la incompatibilidad en el medio ambiente de cada región y el marco de referencia de las personas.

Ho: Los habitantes no comparten las mismas actitudes como resultado de la incompatibilidad en el medio ambiente de cada región y el marco de referencia de las personas.

Ho: Los grupos de directores, profesores y habitantes de las diferentes regiones no comparten las mismas actitudes entre ellos, como resultado de la

incompatibilidad en el medio ambiente de cada región y el marco de referencia de las personas.

Ho: No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre directores.

Ho: No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre profesores.

Ho: No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre habitantes.

Ho: No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre directores, profesores y habitantes.

Ho: Falta concordancia en el conocimiento de la organización que tienen los directores.

Ho: Falta concordancia en el conocimiento de la organización que tienen los profesores.

Ho: Falta concordancia en el conocimiento de la organización que tienen los encargados de implementar los objetivos y estrategias de la educación básica.

Proposiciones para la Educación Pública Primaria del Estado de México: Líderes, Directores, Profesores y Comunidad

1. No existe consistencia entre las actitudes compartidas por los responsables de fijar el rumbo de la educación en el Estado y los encargados de su ejecución.
2. No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre líderes, directores, profesores y habitantes.

3. Falta concordancia en el conocimiento de la organización que tienen los encargados de implementar los objetivos y estrategias de la educación básica con los definidos por los líderes, a través de los artefactos escritos.

La cultura puede ser estudiada con el uso de herramientas cualitativas, tales como la observación directa, entrevistas sistemáticas, análisis de artefactos y documentos, etc., siendo utilizadas de manera inicial en algunos campos de las ciencias sociales, principalmente en la antropología, historia y ciencia política. Según Reyes¹⁵⁶:

“En la actualidad, los métodos cualitativos de investigación gozan de prestigio y experimentan una gran popularidad, pero hasta hace poco ese reinado le pertenecía única y exclusivamente al positivismo científico norteamericano y a la medición cuantitativa... Esta nueva forma no se limita a una metodología positivista de investigación, sino que incorpora los métodos cualitativos desarrollados originalmente en la antropología (Malinosky, 1922) y la sociología (Douglas, 1970). Posteriormente estos métodos fueron incorporados a la etnometodología (Garfinkel, 1975) y a la etnografía en escenarios organizacionales (Schwartzman, 1993). En la actualidad, los métodos cualitativos se han articulado en un paradigma de orientación fenomenológica que suscribe una perspectiva multicultural y la aceptación de múltiples realidades”.

Gibbons sostiene (Gibbons citado en Reyes)¹⁵⁷:

“Un grupo de investigadores de varias instituciones prestigiosas como la Graduate School of Public Policy de la Universidad de California en Berkeley, el Institute for Theory and Social Studies of Science en la Universidad de Viena, el Center for Interuniversity Research on Science and Technology, de la Universidad de Québec en Montreal y la Universidades de Sao Paulo en Brasil sostienen que en la actualidad se experimenta el

¹⁵⁶ Reyes, Tomás. *“Métodos cuantitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso”*
<http://rrpac.upr.clu.edu:9090/~treyes/investig/metcualitativos.htm>. Universidad de Puerto Rico, 2001.

¹⁵⁷ Ibidem.

surgimiento de una forma nueva de producir el conocimiento y, por consiguiente, de hacer ciencia”.

De acuerdo con Miles y Hubberman (1994), en la pasada década, muchos autores de ciencias básicas y aplicadas han incrementado de manera fenomenal su uso en áreas tales como: Psicología, sociología, lingüística, administración pública, educación, estudios familiares, planeación urbana, programas de evaluación y análisis político.

Kidder & Judd¹⁵⁸ mencionan que la investigación cualitativa permite un mayor control del contexto y una mejor comprensión por parte del investigador; sin embargo, se considera como la más costosa. Así mismo, señalan que la investigación cualitativa exige el reconocimiento de múltiples realidades y ayuda a capturar la perspectiva del investigado, en lugar de la del investigador.

Schwartzman (1993) concluyó que la investigación cualitativa facilita el estudio de la cultura porque provee formas de examinar el conocimiento, el comportamiento y los artefactos que los participantes comparten y usan para interpretar sus experiencias.

De la misma forma Strauss & Corbin (Strauss & Corbin citado en Reyes¹⁵⁹) indicaron:

“Los métodos cualitativos de investigación han demostrado ser efectivos para estudiar la vida de las personas, la historia, el comportamiento, el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, y las relaciones interaccionales”.

De Acuerdo con Miles y Hubberman (1994) y Reyes (2001), algunas razones por las que la investigación cualitativa es considerada para estudios culturales son:

¹⁵⁸ Kidder, Louise y Charles Judd. *Research Methods in Social Relations*. 5a. ed.; Forth Worth, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1986, p. 18.

¹⁵⁹

1. Es posible obtener los datos en forma directa y cercana a la situación específica, más que por correo u otros medios, asegurando que el análisis provenga de la situación y personas objeto de estudio, las que son analizadas en su contexto.
2. Mientras más cerca llegue el investigador a entender el punto de vista del actor social, mejorar la ciencia.
3. La cercanía con el fenómeno estudiado permite comprender de una manera espontánea y organizada el comportamiento y actitudes de las personas, llegando a profundizar en el conocimiento de la situación y contexto, evitando la presuposición por parte del investigador.
4. La posibilidad de estudiar el fenómeno durante un periodo de tiempo definido ayuda a la comprensión de su causalidad, a través del análisis de situaciones específicas que se manifiestan en ciertos momentos; así como, la flexibilidad para realizar ajustes que se detecten y se consideren convenientes.
5. Los cambios que se presenten en el transcurso de la investigación pueden ser asimilados y observados por el investigador y considerados en el análisis y conclusiones.
6. La mayoría del análisis se enfoca en la forma de las palabras, basado en la observación, entrevistas o documentos.
7. Es posible separar ciertos temas y expresiones que pueden ser revisados con los informantes, a partir de la revisión de documentos.
8. Se busca obtener datos de la percepción de los actores, siendo de adentro hacia fuera.

9. La interpretación no se lleva a cabo para cubrir leyes, sino para un entendimiento de significado y acciones.

Algunos de los autores estudiados se han dedicado a realizar análisis con el uso de herramientas cuantitativas, las que de alguna manera les han mostrado la correlación entre variables. Por otro lado, hay quienes lo han hecho con el uso de investigación cualitativa, la que les ha ayudado a comprender la causalidad de los fenómenos culturales; sin embargo, pocos son los que han utilizado la combinación de ambas.

De acuerdo con Reyes¹⁶⁰, en los tiempos modernos no es posible pensar en la hegemonía de un método de investigación para las ciencias sociales, de tal manera que, no existe ninguna lógica que demande un compromiso unilateral con un método en particular, pues le negaría al campo de la investigación la vitalidad de otros enfoques que han demostrado ser científicamente desafiantes y de utilidad para los consumidores de la ciencia. Con base en lo anterior, define a la investigación cualitativa de la siguiente manera:

“La investigación cualitativa es la ciencia y el arte de describir un grupo o una cultura. Esta tarea es similar a la de un periodista investigativo que entrevista a personas reconocidas, revisa récords, considera la credibilidad de la opinión de una persona contra la opinión de otra persona, busca los lazos entre intereses especiales y las organizaciones, y escribe la historia para un público concernido así como también para sus colegas profesionales”.

LeCompte¹⁶¹ define a la investigación cualitativa:

“Es una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video casetes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos”.

¹⁶⁰ Reyes, Tomás. *“Métodos cuantitativos.....Op. cit.*

¹⁶¹ LeCompte, Margaret. *“Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para evaluación de programas”*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 1. Número 1 ISSN 1134-4032 // D.L. SE-1138-94.

De acuerdo con Miles y Huberman¹⁶², se pueden realizar diseños que combinen el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, de tal manera que, es posible confirmar los resultados con la comparación de la información (triangulación), elaborar o desarrollar análisis, generar mayor detalle e iniciar nuevas líneas de pensamiento, a través de atender sorpresas o paradojas.

El presente estudio comprende la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas para comparar los resultados obtenidos¹⁶³. Las primeras se llevaron a la práctica, a través de entrevistas a profundidad, con el objetivo de detectar las actitudes de las personas que ocupan los principales puestos directivos de la educación pública primaria del Estado de México, y determinar la amalgama cultural que guía a dicho grupo, así mismo, para diagnosticar su grado de conocimiento sobre el área administrada. Es conveniente señalar que el número de personas que se ubica en este nivel es menor a diez.

Se analizaron los artefactos escritos, de tal forma que, fue posible saber la coincidencia entre ellos para determinar las actitudes existentes en ese grupo de personas. La investigación cualitativa ayudó al estudio de lo establecido en las proposiciones señaladas anteriormente.

Las herramientas cuantitativas se desarrollaron con la aplicación de un cuestionario a directores de escuelas, profesores y personas de la comunidad, a fin de conocer sus actitudes y determinar la amalgama cultural que los integra; así como, el conocimiento del sector. Esta investigación sirvió para el estudio de lo establecido en las hipótesis secundarias.

La evaluación y comparación de los resultados obtenidos en los dos enfoques anteriormente mencionados se realizó, a través del diseño de mapas conceptuales

¹⁶² Miles, Matthew y Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis*. 2nd. ed.; Thousand Oaks, California, SAGE Publications, 1994.

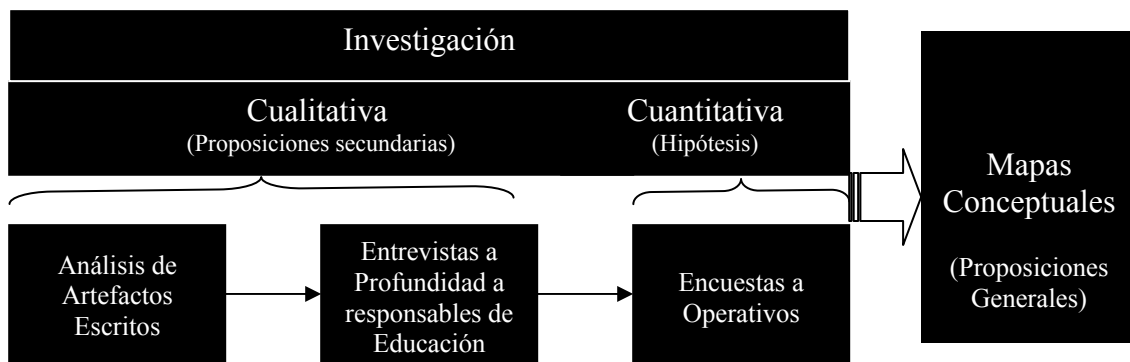
¹⁶³ La manera en que se utilizaron y los resultados obtenidos son presentados en los capítulos IV y V.

(proposiciones generales). El uso y desarrollo de estos instrumentos se muestra en las siguientes secciones.

Lo anterior se basó en lo mencionado por Kluckhohn y Strodtbeck (1961), “Para lograr el éxito es necesario que los individuos compartan las mismas actitudes y la forma de definir los cambios, siendo necesaria la integración de los grupos, la cual depende en gran parte de la semejanza que existe en la actitud hacia los problemas, siendo un elemento generador de clase social y étnica”. De la misma manera Schein (1992) afirmó que, los valores pueden ser conocidos por los miembros de un grupo; pero mientras no los asuman no se logra la validación social.

El proyecto se desarrolló de acuerdo con el orden planteado en el diagrama de Secuencia para el Análisis Cultural presentado en la figura 16.

Figura 2: Secuencia para el Análisis Cultural¹⁶⁴



Se consideró conveniente iniciar por el análisis de artefactos escritos para explorar los planteamientos visibles que hicieran posible la inducción y

¹⁶⁴ La Secuencia para el Análisis Cultural es una aportación hecha por el autor de la presente investigación.

familiarización por parte del investigador acerca de las manifestaciones que prevalecen en la organización. A partir de este análisis se diseñaron los cuestionarios utilizados en las entrevistas a profundidad, las cuales, permitieron conocer los supuestos y actitudes compartidos por los líderes de los diferentes niveles jerárquicos estudiados y los elementos considerados dentro de su marco de referencia.

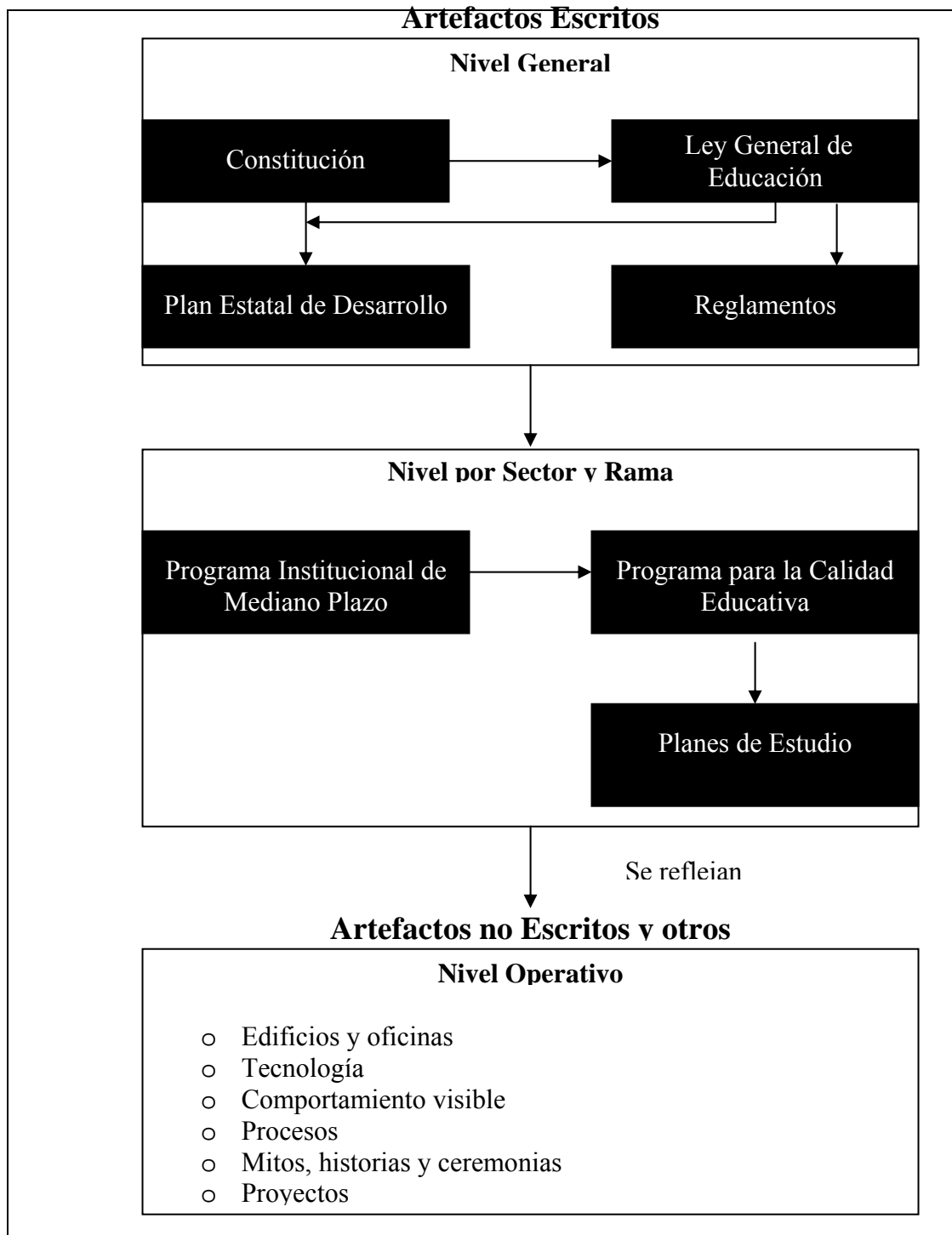
Aunque las entrevistas y aplicación de las encuestas se apoyaron en los principales conceptos vertidos por los autores analizados, se pensó que en el transcurso de la investigación cualitativa pudieran surgir algunos que no hayan sido considerados y se debieran integrar en la encuesta por aplicar, misma que se utilizó para conocer los supuestos que prevalecen en el personal operativo de las áreas geográficas del Estado de México.

Investigación Cualitativa

Se analizaron dos tipos de artefactos prevalecientes en la cultura de la educación primaria del Estado de México. Los primeros (Nivel General) fueron los documentos que rigen el marco jurídico para la entidad, entre los que se encuentra la Constitución del Estado de México, de la que emanan la Ley General de Educación y distintos reglamentos, asimismo, el Plan Estatal de Desarrollo en el cual se reflejan los principales objetivos y estrategias a seguir en los diferentes sectores definidos por las autoridades responsables de la administración pública. Estos artefactos fueron utilizados para conocer y contrastar las actitudes de las máximas autoridades (Poder Legislativo y Poder Ejecutivo) que han establecido las acciones para regir el destino de la educación estatal, y así compararlas con las manifestaciones culturales que realmente comparten los diferentes niveles de directivos y el personal operativo en el sector educativo.

El segundo nivel de artefactos (Nivel por Sector y Rama) está integrado por el plan para la educación en el Estado (Programa Institucional de Mediano Plazo), del cual debe emanar el de la educación primaria, a través de los que se detectaron los objetivos y estrategias planteados por los directivos de la Educación Pública Primaria (Programa para la Calidad Educativa), para compararlos con los obtenidos en el primer nivel. La secuencia seguida en el análisis de artefactos se representa en el diagrama de Alineación Cultural de Artefactos (Figura 17).

Figura 3: Alineación Cultural de Artefactos¹⁶⁵



¹⁶⁵ La Alineación Cultural de Artefactos es una aportación hecha por el autor de la presente investigación.

Los artefactos se analizaron de acuerdo con una agrupación de las distintas actitudes propuestas por los diferentes autores analizados, utilizándose algunas de sus dimensiones sugeridas y generando otras, las cuales representan la existencia de diferentes tipos independientes de actividad humana. Lo anterior puede consultarse en el Código de Análisis que se presenta en la figura 18. Es conveniente señalar, que para motivos de este estudio, no se evaluaron los artefactos no escritos.

Figura 4: Código de Análisis

ACTITUDES HACIA	CÓDIGO	AUTOR
Relaciones Personales		
Universalism	RELUN	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER
Particularism	RELPAR	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER
Individualismo	RELIND	KLUCKHOHN & STRODTBECK, , TRIANDIS, HOFSTEDE, TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER,
Colectivismo	RELCOLEC	HOFSTEDE, TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER,
Specific	RELSPE	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER
Diffuse	RELDIF	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER
Emotivo	RELEMO	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER
Neutral	RELNEU	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER
Achievement	RELACH	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER
Ascription	RELASC	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER
Lineal	RELLIN	KLUCKHOHN & STRODTBECK
Colateral	RELCOL	KLUCKHOHN & STRODTBECK
Distancia del Poder	DISTPOD	HOFSTEDE
Evasión de la incertidumbre	EVASINC	HOFSTEDE
Femenino	RELFEM	HALL, HOFSTEDE
Masculino	RELMAS	HALL, HOFSTEDE
Lógica	APRLOG	HALL,
Memoria	APRMEM	HALL,
Práctica	EPRPRAC	HALL,
Participación	APRPAR	HALL,
Bueno	BUENO	KLUCKHOHN & STRODTBECK, TRIANDIS
Bueno - Malo	BUENMAL	KLUCKHOHN & STRODTBECK, TRIANDIS
Malo	MALO	KLUCKHOHN & STRODTBECK, TRIANDIS
Lealtad al jefe	RELLEAL	HALL, TRIANDIS
Tiempo		
Sequential	TEMSYN	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER,
Polychronic	TEMPOL	TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER,
Pasado	TEMPAS	HALL, KLUCKHOHN & STRODTBECK, TRIANDIS
Presente	TEMPRES	HALL, KLUCKHOHN & STRODTBECK, TRIANDIS
Futuro	TEMFUT	HALL, KLUCKHOHN & STRODTBECK, TRIANDIS
Largo plazo	TEMLARPLA	HOFSTEDE
Corto plazo	TEMCORPLA	HOFSTEDE
Relación del hombre con la naturaleza		
Subyugación	NATSUB	KLUCKHOHN & STRODTBECK, TRIANDIS, TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER,
Armonía	NATARM	KLUCKHOHN & STRODTBECK, TRIANDIS
Dominio	NATDOM	KLUCKHOHN & STRODTBECK, TRIANDIS, TROMPEENARS Y HAMPDEN-TURNER,
Concepto de Educación		
	CONCEPTO	

Por otro lado, se realizaron entrevistas a profundidad a los directivos que tienen bajo su responsabilidad la dirección de la Educación Pública Primaria en el Estado. De acuerdo con esto, se entrevistó al cuerpo Directivo del Sector Educativo, integrado por el Secretario de Educación Cultura y Bienestar Social, Subsecretario de Educación Básica y Normal, Director General de Educación Básica, Subdirector de Educación Primaria y el Jefe del Departamento de Educación Primaria; utilizando el guión del cuestionario que se presenta en el Anexo 1, a fin de determinar su nivel de conocimiento sobre la educación y actitudes que orientan su comportamiento para conducirla, incluyendo también preguntas personales que hicieran posible la confirmación de lo que se obtuviera en las consideradas como clave.

Como ejemplo, se les cuestionó sobre la preferencia hacia algún deporte y actividad cultural, por considerar que existen prácticas que pueden ser etiquetadas como individualistas o colectivistas.

El análisis de artefactos y las entrevistas permitieron conocer la coincidencia entre los diferentes actores y autoridades acerca de la misión y valores que deben prevalecer en la educación, ayudando a conocer la forma en que conciben la educación y dirigen esfuerzos y recursos. El éxito de la organización debe construirse a partir de objetivos comunes. De la misma manera se contrastó el concepto que tienen acerca de algunos elementos básicos de gestión escolar, tales como la planeación, infraestructura física y tecnológica, ambiente, etc. Con el uso del código de análisis (Figura 18) se analizaron las entrevistas para detectar y contrastar actitudes.

Cabe mencionar que el guión estuvo orientado al cumplimiento de objetivos específicos (Anexo 2), planteados con base en los supuestos resumidos en el Código de Análisis. Cada reactivo fue evaluado con la posibilidad de conocer respuestas incidentales sobre otras personas, procesos y distinciones.

En la figura 19 se presenta una síntesis de las dimensiones utilizadas en el código de análisis.

Figura 5: Síntesis de Dimensiones.

Núm	Relación	Dimensión	Significado
1	Entre personas	Universalismo - Particularismo	¿Qué es más importante: Reglas o relaciones?
2	Entre personas	Individualismo – Colectivismo	¿Funcionamos como grupo o como individuo?
3	Entre personas	Specific – Diffuse	¿Hasta dónde nos involucramos?
4	Entre personas	Emotivo – Neutral	¿Manifestamos nuestras emociones?
5	Entre personas	Achievement – Ascription	¿Tenemos que probar nuestro estatus o nos lo otorgan?
6	Entre personas	Lineal - Colateral	¿Buscamos trascender o solamente relacionarnos con otros grupos?
7	Entre personas	Distancia del Poder	¿Aceptamos la distribución inequitativa del poder?
8	Entre personas	Evasión de la Incertidumbre	¿Tomamos riesgos?
9	Entre personas	Femenino – Masculino	¿Nos preocupamos por los resultados o las personas?
10	Entre personas	Aprendizaje Lógico – Memoria – Práctica – Participación	¿Cómo aprendemos?
11	Entre personas	Bueno – Bueno Malo – Malo	¿Naturaleza humana?
12	Entre personas	Lealtad al Jefe	¿Lealtad al Jefe?
13	Tiempo	Sequential – Polychronic	¿Hacemos muchas cosas a la vez o solamente una?
14	Tiempo	Pasado – Presente – Futuro	¿En qué momento fundamentamos nuestras acciones?
15	Tiempo	Largo – Corto Plazo	¿Espectro del tiempo?
16	Naturaleza	Subyugación – Armonía - Dominio	¿Controlamos la naturaleza o trabajamos con ella?

Investigación Cuantitativa

Dentro de la investigación cualitativa, los líderes fueron considerados como informantes por ser los encargados de generar y transmitir la cultura dentro de las organizaciones; sin embargo, su cultura no refleja la totalidad del comportamiento de los grupos, por lo que fue conveniente involucrar a personas de diferentes niveles, a través de la investigación cuantitativa, con el fin de conocer y comparar

los elementos detectados en la primera fase, a partir de la aplicación de un cuestionario.

Cuestionario

De acuerdo con Weiers, (1986) un buen diseño de cuestionario es una combinación de arte y ciencia, el que debe servir para adquirir “información fresca” del mercado con un medio imperfecto, en lugar de reunir información obsoleta por medio de un cuestionario “perfecto”. La construcción del instrumento utilizado en la presente investigación (Cuestionario de Diagnóstico Cultural: CDC), se llevó a cabo considerando la interrelación que debe existir entre la naturaleza de la información que buscamos obtener y el de los respondientes que la aportaron, es decir, se elaboró tomando en cuenta el nivel intelectual, los conocimientos e intereses de las personas.

El cuestionario fue construido con las características de un instrumento directo estructurado, incluyendo preguntas y respuestas con ese perfil; así como, señalando a los participantes la finalidad que se perseguía con la investigación, fortaleciendo el nivel de confiabilidad; además de facilitar el registro, tabulación y análisis.

El diseño de las preguntas consideró la existencia de una estrecha relación con los objetivos de la encuesta, disposición de las personas por responderlas y la garantía de que la información proporcionada fuera la deseada. Lo anterior requirió del apoyo de expertos para verificar la claridad en la redacción, utilizando un vocabulario acorde con el marco de referencia común para el investigador y el respondiente, evitando influir en la contestación. Los reactivos utilizados fueron de opción múltiple con casillas que hicieron posible la digitalización de las respuestas, ayudando a agilizar y evitar la posibilidad de error en su análisis

(Anexo 4). El documento fue impreso en un cuadernillo con calidad de offset para asegurar el uso de un instrumento claro.

El contenido del instrumento contempló secciones destinadas a conocer aspectos demográficos, conocimiento que las personas tienen del sector, actitudes, valores y búsqueda de la educación.

La sección de aspectos demográficos fue incluida para determinar las características personales que puedan marcar la diferencia en el comportamiento entre grupos de personas, considerando funciones desempeñadas, región geográfica de origen, niveles académicos y características personales, las que influyen en la actitud de las personas hacia los diferentes retos que ofrece el medio ambiente.

Los reactivos destinados al conocimiento del sector (empresa) fueron utilizados para evaluar el grado de involucramiento con los artefactos escritos analizados y mencionados durante las entrevistas, los cuales han sido definidos por los líderes para señalar los objetivos y estrategias, de tal manera que, se pueda concluir sobre la concordancia entre lo que se busca y lo que se hace. Asimismo, se incluyeron preguntas para evaluar la participación de las personas, a través de saber quiénes son sus directivos y cuáles son las principales formas de operar.

La parte de actitudes fue utilizada para detectar los aspectos que rigen el comportamiento de los profesores y Directores, a fin de compararlas con las actitudes definidas por los líderes, los que buscan implementarse para que rijan la operación de la educación. Para las actitudes hacia el tiempo, distancia del poder, feminismo, evasión de la incertidumbre y colectivismo, se utilizó el cuestionario *Values Survey Module 94*, desarrollado por Geer Hofstede (1994), el que ha sido ampliamente replicado en distintas investigaciones a lo largo del tiempo y el mundo. El cálculo de los índices se realizó de acuerdo con lo propuesto por el autor, quien diseñó cuatro preguntas para cada dimensión (Anexo 4). Se visitó y

tramitó la autorización ante el *Institute for Research on Intercultural Cooperation* (Ámsterdam, Holanda) para la aplicación de dicho instrumento, estableciendo comunicación con Geer Hofstede. Para el resto de actitudes se utilizaron reactivos en los que se les pidió a los encuestados indicar su grado de aceptación o discrepancia con cada uno de los enunciados relacionados con la actitud en cuestión.

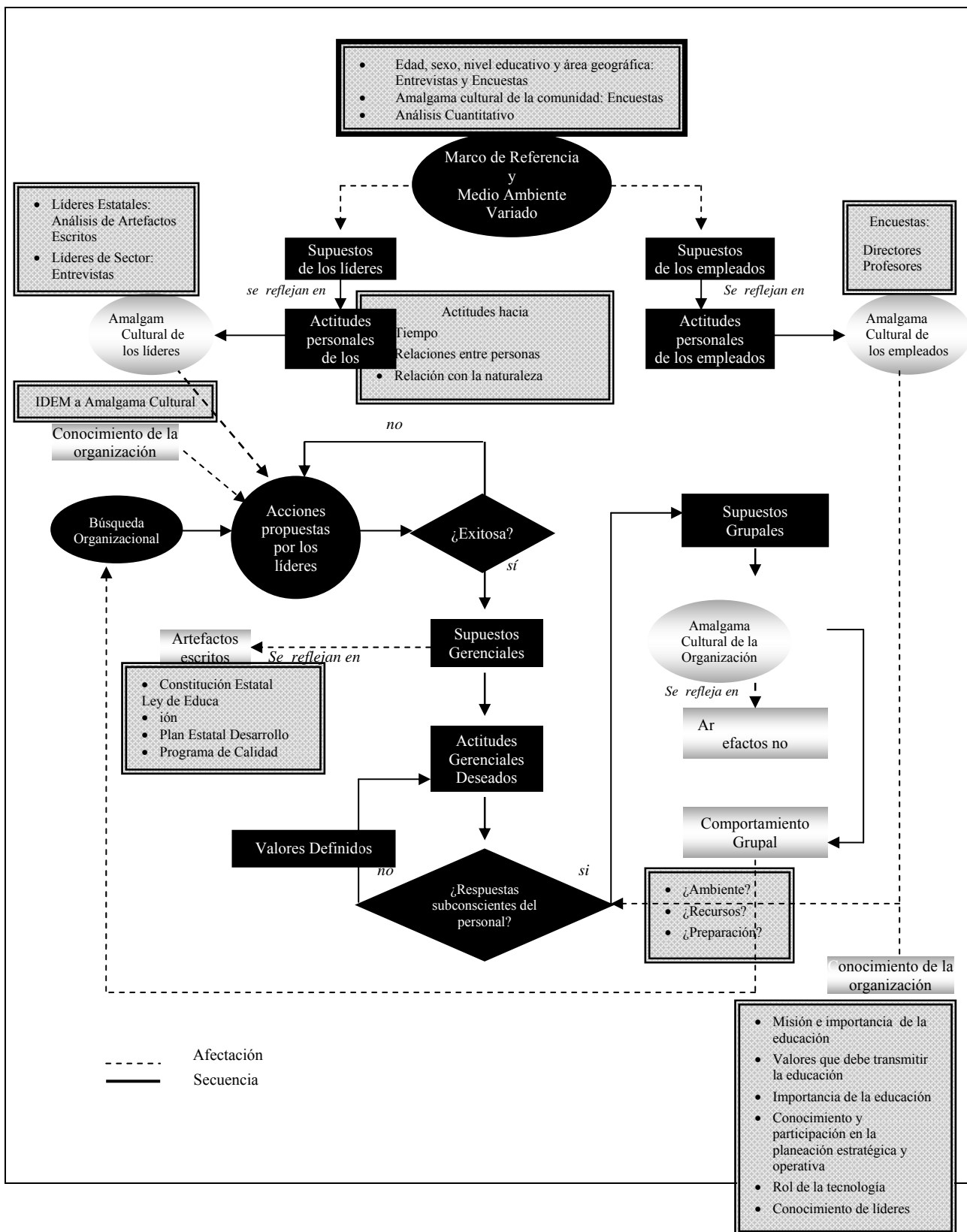
El conocimiento de los valores definidos para regir a la educación, fue empleado para evaluar la alineación entre los supuestos que rigen la conducta de las personas y la cultura deseada por los líderes, a través de la definición de valores. Se utilizó la escala de clasificación por orden de rangos, la que de acuerdo con Weiers (1986), casi siempre exige que el respondiente indique su actitud ante un objeto en una de las formas siguientes: 1) señalando una posición a lo largo de una serie de categorías ordenadas que mejor describa su actitud; 2) seleccionando un objeto sobre otro en relación con un atributo determinado; 3) asignando valores numéricos a uno o más objetos según el grado en que poseen cierto atributo. En este tipo de escala, el entrevistado debe ordenar varios objetos atendiendo a algún criterio, dando como resultado una simple escala ordinal que los describe desde los más hasta los menos aceptables; pero sin indicar nada sobre la distancia existente entre ellos.

La sección asignada para el estudio sobre la búsqueda de la educación, fue considerada para conocer la coincidencia en su concepción por los diferentes actores del sector, a través del análisis de la misión y conceptos vertidos en las entrevistas y artefactos escritos, de tal forma que fuera factible evaluar si los esfuerzos y recursos son asignados hacia los mismos fines. Esta sección se apoyó de diagramas de causalidad, elaborados a partir de la investigación cualitativa, para establecer y comprender las relaciones entre los distintos elementos y diseñar los reactivos a incluir.

Una vez terminado el proyecto inicial del cuestionario, se le sometió a pruebas preliminares que simularon lo mejor posible las condiciones concretas en que se aplicó, observando las reacciones por parte de lo entrevistados, lo que ayudó a realizar los ajustes correspondientes que garantizaron su comprensión. Para esta actividad se aplicaron veinticinco encuestas a personal de diferentes escuelas primarias del Valle de Toluca.

La figura 20 muestra el Modelo de Alineación Cultural con el desglose de los distintos elementos estudiados, los cuales se encuentran en los rectángulos enmarcados al lado de cada uno de ellos.

Figura 6: Modelo de Alineación Cultural Aplicado¹⁶⁶



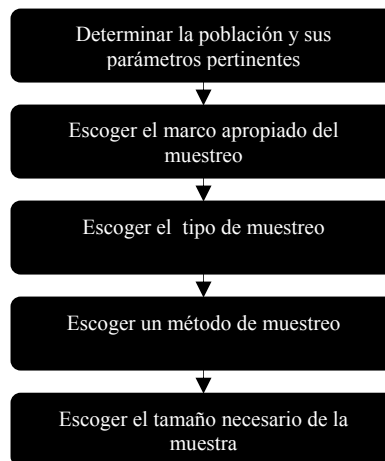
¹⁶⁶ El presente diagrama se incluyó para aplicar al ámbito educativo el Modelo de Alineación Cultural.

Muestreo

El instrumento se destinó a una muestra seleccionada a partir del universo poblacional, obteniendo los estadísticos que hicieron posible la estimación de los parámetros deseados. El proceso de muestreo se desarrolló a partir de los pasos señalados en la figura 21.

La población a estudiar se encuentra constituida por directores de escuela, profesores y habitantes de las zonas estudiadas. A partir de una investigación realizada con los directivos de dicha rama, se obtuvo el número de personas en cada puesto (Figura 22).

Figura 7: Pasos del Proceso de Muestreo



Los parámetros de la población se definieron de acuerdo con el Modelo del Alineación Cultural, a partir del cual se concluyó que los parámetros a obtener fueran los índices que reflejaran la actitud de los entrevistados hacia las relaciones entre las personas, actitudes hacia el tiempo y ambiente, modalidad de la actividad y naturaleza humana, además de los valores que consideran que deben impulsarse con la educación y el conocimiento que tienen sobre el sector en cuestión.

Figura 8: Población a Estudiar¹⁶⁷

Puesto	Cantidad
Directores	3,806
Profesores	36,487

El marco apropiado de muestreo fue representado por la lista completa de los miembros del universo, misma que fue proporcionada por las autoridades de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, de la cual se obtuvieron los datos de las personas que integraron la muestra. El tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico, ofreciendo la ventaja de calcular el error de la medición y la ausencia de sesgo.

De acuerdo con el catálogo de información estadística por municipio proporcionado por la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, el Estado de México cuenta con escuelas estatales, federalizadas y federales. La presente investigación se centra en las primarias estatales oficiales, las que ascienden a 3,169 planteles, 1,031,192 alumnos, 31,857 plazas y 34,331 grupos. Es posible apreciar la existencia de un mayor número de directores en relación con planteles, en virtud de la existencia de primarias con más de un turno y con diferente directivos.

Debido a la ubicación de los planteles y a los altos costos que implicaría llevar a cabo un muestreo previo en cada una de las regiones del Estado; así como también, ante el desconocimiento de la existencia o no de diferencias culturales entre cada una de ellas, se decidió utilizar los resultados de los cuestionarios aplicados (*Values Survey Module*¹⁶⁸) en la prueba piloto, a fin de obtener los estimadores que sirvieran para determinar el tamaño de muestra de los planteles.

¹⁶⁷ Secretaría de Educación Cultura y Bienestar. Gobierno del Estado de México. Base de Datos Correspondiente al Ciclo Educativo 2003 - 2004. México, 2003.

¹⁶⁸ Como se menciona en secciones anteriores, se consiguió el permiso del autor para la utilización del cuestionario en cuestión.

Con el objetivo de garantizar la representatividad plena de los miembros de la muestra, y bajo el supuesto de que existe diferencia entre las regiones geográficas del Estado, se decidió utilizar la metodología del muestreo por conglomerados bifásico, el cual se basa en dos etapas. En la primera, se selecciona una muestra de los grupos de la población, en la segunda, los elementos (unidades de muestreo) de cada conglomerado, por lo que primero fue necesario escoger escuelas en las que se aplicaría el instrumento y posteriormente, se determinó el número de cuestionarios a aplicar en los planteles. Para la selección de los conglomerados se optó por el diseño conocido como de probabilidad proporcional al tamaño, en el que los grupos son objeto de un muestreo probabilístico proporcional al número de unidades que lo integran, y aunque es más probable que la muestra incluya a los grupos grandes como a los pequeños, el muestreo es auto-ponderado porque la probabilidad de seleccionar una unidad de un determinado conglomerado, siempre que éste haya sido seleccionado durante la primera fase, es inversamente proporcional al tamaño de grupo de la muestra. La selección de los elementos dentro de cada conglomerado se realizó de manera aleatoria, la cual, garantizó que cada una de las personas que formaron parte de cada población-objetivo, tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionadas.

El tamaño de la muestra para la primera fase fue estimado a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

Donde

n = tamaño necesario de la muestra

N = tamaño de la población.

σ = desviación estándar de la población (estimada a partir del muestreo previo)

E = cota de error

Z = número de unidades de desviación estándar de la distribución normal, que producirá el grado de confianza deseado.

Para la segunda fase se optó por seleccionar a cuatro profesores por cada plantel, tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. De acuerdo con Peterson (1986), el tamaño de muestra se sujeta a factores cualitativos y cuantitativos. Los primeros determinan en gran parte el mínimo y máximo posible, considerando la importancia en la selección del factor más relevante; es decir, mientras mayor sea el impacto por la decisión a tomar, más grande será el tamaño de la muestra. En este caso, no existe alguna implicación que pueda afectar este criterio, en virtud de tratarse de la propuesta de una metodología con el uso de un caso, asimismo, se piensa que el marco cultural no arroje grandes diferencias. El objetivo central de la investigación no consiste en estimar un parámetro de manera puntual, sino un mapa conceptual que permita inferir sobre el comportamiento, a través de las actitudes.
2. El criterio de precisión quedó considerado en la determinación del tamaño y selección de los planteles (conglomerados) en las distintas regiones, a través del método probabilístico utilizado.
3. El número de variables que se desea recolectar es importante, mientras más grande sea, la muestra debe ser mayor. Entre algunas de las reglas desarrolladas y aceptadas por los estudiosos de la estadística se menciona que por cada reactivo del cuestionario deben aplicarse

cuatro encuestas, resultando con niveles de confiabilidad aceptable. El instrumento aplicado consta de 32 reactivos, de tal manera que las encuestas se estimaron en 128. Por motivos prácticos y para ajustar los errores de muestreo, se decidió la aplicación de seiscientas treinta encuestas, los cuales se dividieron por el total de escuelas determinadas en la primera fase, seleccionando cuatro profesores por cada plantel, el director correspondiente y cuatro personas de la comunidad en la que se encuentran localizadas.

4. Dentro de los factores cuantitativos, se consideraron aspectos del tiempo y dinero, de tal forma que fuera posible terminar con el estudio dentro de un plazo de tiempo razonable, proporcionando información actualizada. Sin duda alguna que este aspecto se relaciona con el factor señalado en la primera de estas consideraciones, en la que se señala el objetivo del estudio. Asimismo, es conveniente reiterar que la selección de los planteles fue un factor importante en la confiabilidad y validez.
5. También se consideró que la población estudiada pertenece a la misma esfera cultural, en virtud de haberse optado por el mismo segmento educativo, es decir, no se consideraron los distintos tipos de educación primaria: federalizada, federal e indígena, incluyendo solamente las escuelas oficiales.

Se decidió agrupar a los planteles en doce regiones geográficas (Figura 23), las que fueron asignadas con base en la clasificación geo – económica utilizada por el Gobierno del Estado de México, sin que eso signifique que existan características semejantes o diferentes entre ellas. El estudio permitió detectar áreas culturales. En el anexo número 6 pueden consultarse los municipios que se encuentran asignados en cada región.

Para cada una de las regiones se siguió el procedimiento señalado anteriormente, estableciendo un intervalo de confianza del 95 %, por lo que el valor de Z se estimó en 1.96, el error aceptado se definió en 1 y la desviación estándar en 1.2.

Figura 9: Distribución de Profesores por Zona Geográfica¹⁶⁹

REGIÓN	Escuelas	Profesores
Atlacomulco	416	3,155
Zumpango	56	571
Ecatepec	371	3,770
Cuautitlán Izcalli	427	4,696
Naucalpan	444	4,935
Toluca	499	5,480
Texcoco	85	870
Valle de Bravo	186	1,041
Nezahualcóyotl	550	6,617
Amecameca	199	2,404
Ixtapan de la Sal	311	1,703
Tejupilco	292	1,245

Para mostrar la forma en que se realizó la selección, se generó un ejemplo con diez registros y un tamaño de muestra de 5, el cual se presenta en la figura 24, aplicando la metodología del muestreo por conglomerados bifásicos:

1. Crear valoración acumulativa del tamaño (MOS):

$$\text{MOS} = 500 \text{ profesores}$$

2. Calcular el intervalo de muestra:

$$S = \text{MOS} / m \text{ (tamaño de muestra)}$$

$$S = 500 / 5 \text{ ----- tamaño de muestra}$$

$$S = 100$$

3. Seleccionar las escuelas que se encuentran por encima de S:

¹⁶⁹ Secretaría de Educación Cultura y Bienestar. Gobierno del Estado de México. Base de Datos Correspondiente al Ciclo Educativo 2003 - 2004. México, 2003.

La primaria 7 tiene más de 100 profesores, apegándonos al procedimiento antes descrito, esta escuela sería seleccionada con certeza.

4. Calcular el nuevo MOS, acumulado sin considerar a la primaria 7.
5. Estimar el nuevo valor de l intervalo de muestra (s^*):

$$s^* = \text{MOS} / (m - 1)$$

$$s^* = 395 / 4$$

$$s^* = 99$$

6. En vista de que ningún plantel supera s^* , se aplicaron números aleatorios entre 1 y 99 (Suponiendo 26).
7. Estimar índice r:

$$r = 26$$

$$r + s^* = 26 + 99 = 125$$

$$r + 2s^* = 26 + 198 = 224$$

$$r + 3s^* = 26 + 297 = 323$$

8. De acuerdo con la Figura 24, las primarias que formarían parte de la muestra serían las escuelas 2, 4, 6, 7 y 9.
9. Para cada una de las escuelas seleccionadas se determinaría el tamaño de muestra fijo cuatro personas.
10. La selección de las personas de las distintas escuelas se realizaría de manera aleatoria, a partir de su universo poblacional, con base en el censo estadístico que se obtendría por parte de la Dirección de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, y con el uso de una tabla de números aleatorios, distribución discreta y con la misma probabilidad.

Figura 10: Escuelas y Profesores Asignados en el Valle de Toluca¹⁷⁰

Escuela (Conglomerados)	Número de profesores (MOS)	MOS acumulado (1)	MOS acumulado (excluyendo a la primaria 7)	Número aleatorio	Número aleatorio seleccionado
Primaria 1	20	20	20	001-020	
Primaria 2	10	30	30	021-030	26
Primaria 3	40	70	70	031-070	
Primaria 4	90	160	160	071-160	125
Primaria 5	20	180	180	161-180	
Primaria 6	75	255	255	181-255	224
Primaria 7	105	360	---		
Primaria 8	20	380	275	256-275	
Primaria 9	70	450	345	276-345	323
Primaria 10	50	500	395	346-395	
T O T A L :	500	500	395		

De acuerdo con la anterior ejemplificación, se siguió el proceso de esta investigación, el cual se detalla en el anexo número 7. En el anexo número 8 se presentan los nombres de las escuelas seleccionadas.

La selección de los profesores se hizo de manera aleatoria a partir de la relación del personal asignado a cada escuela proporcionado por la Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

Para el caso de los Directores, se decidió realizar la aplicación en las mismas escuelas seleccionadas, lo que hizo posible contrastar los resultados con los detectados en el análisis de profesores. En el anexo 9 se presentan los nombres de las setenta personas que formaron parte de la muestra.

De la misma manera, se seleccionaron cuatro personas de la comunidad en las que se encuentran ubicadas cada una de las escuelas seleccionadas.

En la figura 25 se presenta la muestra seleccionada para el desarrollo de la presente investigación, apreciándose la aplicación de 700 encuestas divididas en los diferentes segmentos de personas analizadas.

¹⁷⁰ Secretaría de Educación Cultura y Bienestar. Gobierno del Estado de México. Base de Datos Correspondiente al Ciclo Educativo 2003 - 2004. México, 2003.

Figura 11: Unidades de Muestreo¹⁷¹

REGIÓN	Escuelas	Profesores	Directores	Personas de la Comunidad
Atacomulco	6	4	6	4
Zumpango	5	4	5	4
Ecatepec	6	4	6	4
Cuautitlán Izcalli	6	4	6	4
Naucalpan	6	4	6	4
Toluca	6	4	6	4
Texcoco	5	4	6	4
Valle de Bravo	6	4	6	4
Nezahualcóyotl	6	4	6	4
Amecameca	6	4	6	4
Ixtapan de la Sal	6	4	6	4
Tejupilco	6	4	6	4
T O T A L	70	280	70	280

Trabajo de Campo

Los cuestionarios fueron numerados y asignados para cada una de las personas lo que hizo posible determinar la región, escuela y función desempeñada. La aplicación se llevó a cabo con la contratación de una empresa de investigación clasificada como de excelencia. La empresa contó con el apoyo de una persona con el grado de Maestría en Administración para coordinar el esfuerzo de los encuestadores, quienes fueron asignados por regiones geográficas.

Antes de visitar los planteles se concertó una cita con los candidatos a encuestar, explicándoles el objetivo de la investigación y solicitándoles la disponibilidad de 20 minutos para responder el instrumento.

Se hicieron llamadas telefónicas para validar que la aplicación de las encuestas fuera a las personas correspondientes.

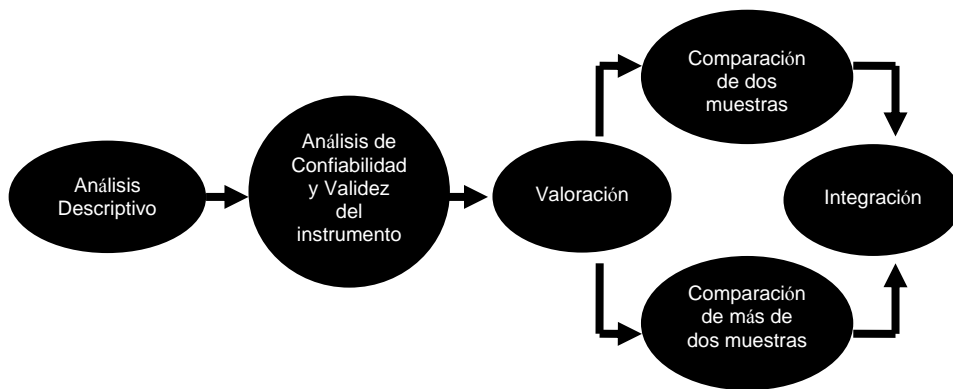
¹⁷¹ Secretaría de Educación Cultura y Bienestar. Gobierno del Estado de México. Base de Datos Correspondiente al Ciclo Educativo 2003 - 2004. México, 2003.

Análisis de Resultados

Los resultados se analizaron conforme a cada una de las proposiciones e hipótesis, cuidando que se obtuviera la información correspondiente para su aceptación o rechazo.

Para las Hipótesis sobre el Modelo de Alineación Cultural se realizaron varios análisis para evaluar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los directores, profesores y miembros de la comunidad (Figura 26).

Figura 12: Análisis Estadístico



A través del uso de frecuencias, porcentajes, media, mediana, moda y desviación estándar se sintetizaron estadísticamente y describieron los principales resultados obtenidos por cada uno de los tres grupos evaluados, siendo presentados para las distintas preguntas del cuestionario y los diferentes índices obtenidos (análisis descriptivo). El análisis antes mencionado se presentó, a través de tabulaciones centradas y gráficas.

Por otra parte, la confiabilidad y validez de los instrumentos fue sustentada de varias formas, por una parte, el uso de reactivos que han sido utilizados y validados en diferentes investigaciones realizadas por autores de reconocido prestigio mundial, mismos que se presentan en la sección destinada para mostrar el marco teórico del presente estudio. A pesar de lo anterior, se utilizaron las pruebas

de Kaiser-Meyer-Olkin y Cochran para evaluar las preguntas que fueron incluidas en el cuestionario.

Para el análisis de valoración se determinaron intervalos de confianza para cada una de las preguntas y grupos estudiados, a fin de conocer la probabilidad de que una observación ocurra dentro de los límites definidos.

Se hizo una comparación de medias muestrales de los directores y profesores para cada una de las preguntas, con la intención de conocer la semejanza o diferencias existentes entre dichos segmentos, y poder así, concluir sobre la necesidad de hacer o no, análisis de acuerdo con las funciones y jerarquías.

Así mismo, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para conocer la coincidencia entre las medias de las preguntas aplicadas a los directores, profesores y comunidad, pudiendo determinar la necesidad de analizar de manera separada a las personas que se encuentran laborando en la esfera educativa y la población en general. El mismo análisis fue utilizado para validar la relación existente entre el perfil cultural y las regiones geográficas utilizadas en el presente estudio.

También se analizaron las correlaciones existentes entre las variables demográficas (sexo, edad, nivel de estudios y número de escuelas en las que laboran) y cada una de las preguntas para los tres segmentos analizados, con el objetivo de saber conocer la independencia de las variables.

Las cuatro pruebas mencionadas anteriormente ayudaron a definir la necesidad de realizar análisis por grupos o de manera general.

El análisis factorial (rotación varimax) fue utilizado para reducir y agrupar las variables en factores comunes, siendo posible determinar la forma en que se pueden integrar para determinar índices culturales y poder contrastarlos con los señalados por Geer Hofstede.

Los datos se procesaron de manera computacional con el uso del SPSS, lo que ayudó a la realización de los análisis señalados anteriormente y los cruces entre distintos grupos de personas y variables.

Para las Propositiones Secundarias para la educación pública primaria del Estado de México se determinaron los rasgos de la amalgama cultural de los líderes, a través del análisis de los artefactos y de las respuestas a las entrevistas realizadas a las personas indicadas en el Capítulo III, de acuerdo con el Código de Análisis correspondiente.

Para las Hipótesis Secundarias para la educación pública primaria del Estado de México se realizaron comparaciones de las respuestas para cada uno de los grupos de personas encuestadas (Directores, profesores y población) de las diferentes regiones estudiadas, a fin de detectar los elementos comunes dentro de su amalgama cultural. Para aquéllos en los que no se percibió cierta coincidencia, se procedió a la obtención de clusters culturales. De acuerdo con Hair, Anderson y Tatham (1987), el análisis de cluster es una técnica que sirve para agrupar individuos u objetos en grupos, en los cuales los elementos que los integran son muy semejantes entre ellos (homogeneidad), y diferentes a los de otros (heterogeneidad). Este estudio contempla la etapa de agrupación, interpretación y definición de perfiles.

Para las Propositiones Generales para la educación pública primaria del Estado de México se realizaron comparativos entre los distintos actores de la educación analizados.

Validez del Estudio

Una de las técnicas utilizadas para corregir los sesgos que se pudieran presentar en la investigación y que sirvió como criterio de validez interna fue la triangulación, la que se basó en recoger y analizar los datos desde distintos ángulos con el fin de establecer comparaciones, las cuales pueden estar en relación con los datos, investigadores, métodos, teorías, etc., dando lugar a distintos tipos de triangulación. La utilizada en esta investigación fue la metodológica, referente a la aplicación de diferentes métodos y/o instrumentos para recibir información sobre el mismo fenómeno estudiado, tal es el caso de, la aplicación de instrumentos de corte cuantitativo y cualitativo.

Para cada uno de los tipos de investigación se establecieron criterios de validez: La primera parte se desarrolló con el análisis de los artefactos escritos y no escritos (técnicas indirectas o no interactivas) diseñados para regir la operación de los distintos niveles educativos del Estado de México, mismos que se evaluaron con la metodología propuesta por Miles y Huberman¹⁷², quienes mencionan, que para evitar la generación de información irrelevante, alcanzando niveles de confiabilidad y consistencia interna aceptables, es necesario diseñar un código de evaluación que permita clasificarla. Para el desarrollo de la presente investigación se consideraron las actitudes hacia problemas y retos señalados en el Modelo de Síntesis Cultural.

Para la entrevistas se definió una estrategia que permitió tener una excelente interacción entre el entrevistado y el entrevistador, realizando un análisis previo de la personalidad, que hiciera posible su colaboración y evitar críticas negativas, hasta el punto de llegar a ser hostiles. Para planear y corregir la forma de

¹⁷² Miles, Matthew y Michael Huberman. *Qualitative DataOp. cit.*

entrevistar, los cuestionarios fueron ensayados con personas conocedoras del sector analizado, que no formaron parte del objeto de estudio.

El investigador actuó en forma pasiva para no sesgar los resultados, asumiendo el rol de entrevistador, sin exteriorizar opiniones personales que orientaran las entrevistas a que el sujeto dijera lo que quisiera escuchar. Por ningún motivo se comentaron las proposiciones ni se proporcionó información que desviara las respuestas. Para evitar que las personas no cambiaran su comportamiento, la grabadora utilizada se colocó en lugares no percibidos por las mismas, a pesar de haber solicitado la autorización para grabar la entrevista.

Se buscó que las entrevistas se desarrollaran en condiciones de tiempo y ambientes semejantes, evitando que fueran largas y tediosas para que los sujetos no se cansaran y sus respuestas fueran afectadas por eso, además de que las condiciones permanecieran constantes. Al inicio de la entrevista se solicitó la cooperación plena para que durante el proceso no existieran distractores, como el ingreso continuo de personas, llamadas telefónicas, prisa por querer terminar, etc. Las entrevistas fueron realizadas con el mismo guión y se buscó utilizar los mismos horarios.

En las entrevistas no fue posible plantear grupos de comparación en virtud de no existir más de una persona en el cargo. Se realizó la transcripción de las distintas entrevistas, a partir de la cual se analizaron con el uso del código de evaluación diseñado para el estudio de los artefactos escritos. Para evitar el sesgo por parte del investigador, se solicitó a otras personas su colaboración para realizar otra codificación y establecer un análisis comparativo. La validez de la investigación cuantitativa se determinó a partir del uso de reactivos diseñados y utilizados por los principales estudiosos de la cultura, agregándose algunos que fueron detectados en la investigación cualitativa. La secuencia y relación entre las proposiciones, hipótesis y las distintas actividades se presentan en la figura 27.

Figura 13: Secuencia de Actividades, Objetivos y Relación con Proposiciones¹⁷³

A c t i v i d a d		O b s e r v a c i o n e s
1	Análisis de artefactos de nivel general	Objetivo Conocer y comparar los supuestos del Poder Legislativo y Ejecutivo al definir los objetivos y estrategias del Estado, de la misma manera que, su concepto de educación y valores que deben prevalecer, para compararlos con los que realmente comparten los diferentes niveles de Directivos en el sector educativo
		Relación con Proposiciones Secundarias
2	Análisis de artefactos de Sector y Rama	Objetivo Determinar los supuestos, concepto de educación y valores que deben prevalecer de las personas responsables de definir los objetivos y estrategias de Educación Pública Primaria, para compararlos con los obtenidos en el primer nivel
		Relación con Proposiciones Secundarias
3	Entrevistas a Profundidad	Objetivo Investigar los supuestos, concepto de educación y valores de los responsables de la Educación Primaria, comparando los distintos niveles jerárquicos y analizando la alineación con los artefactos.
		Relación con Proposiciones Secundarias
5	Aplicación de Cuestionarios	Objetivo Identificar los supuestos, concepto de educación, valores y conocimiento del sector compartidos por los profesores de las distintas regiones del Estado, comparándolos con los de los responsables de administrar la educación en el Estado, artefactos y población en general. Conocer las actitudes de la población en las diferentes zonas geográficas del Estado.
		Relación con Hipótesis
6	Mapas Conceptuales	Contrastar los resultados obtenidos a partir de la investigación cualitativa y cuantitativa
		Relación con Proposiciones Generales

En el siguiente capítulo se presentará el análisis estadístico y pruebas necesarias para concluir sobre la validez del modelo planteado, mismo que fue

¹⁷³ Aportación realizada por el autor de la presente investigación

utilizado para diagnosticar los rasgos culturales de los miembros de la esfera educativa del Estado de México.

CAPITULO IV: ANÁLISIS ESTADÍSTICO

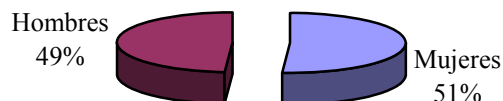
En este capítulo se presenta el análisis descriptivo, la validación del instrumento y la valoración de resultados. El principal objetivo consistió en conocer la consistencia y significancia estadística de los resultados obtenidos. A través de la valoración estadística de las hipótesis y proposiciones fue factible llegar a diferentes conclusiones, tanto en la fortaleza del modelo propuesto, como en el diagnóstico cultural de la educación primaria pública en el Estado de México. Las evaluaciones realizadas ayudaron a definir la conveniencia de estudiar por separado o de manera conjunta a los directores, profesores y miembros de la comunidad.

IV. 1 Análisis Descriptivo

El presente análisis fue utilizado para presentar las principales características de la muestra de los distintos grupos estudiados, a fin de conocer el perfil de las personas seleccionadas; así como, para evaluar los ajustes que deban hacerse a fin de evitar sesgos que pudieran generarse por respuestas únicas o inconsistentes. Se utilizaron porcentajes, frecuencias y medidas de tendencia central y dispersión.

La muestra fue representativa de los dos sexos, de tal manera que, 51% fueron mujeres y 49% hombres (Figura 28).

Figura 1: Distribución de la Muestra Total de Acuerdo con el Sexo¹⁷⁴



No existen grandes diferencias en cada grupo en relación con la muestra total; sin embargo, se aprecia que los directores de escuela se encontraron mayormente representados por el sexo masculino (58%), apreciándose lo opuesto para el caso de los profesores, en el que las mujeres representaron al 55 %. Las personas de la comunidad encuestada presentaron una distribución semejante entre los dos sexos (Figura 29).

Figura 2: Distribución de los Grupos Encuestados de Acuerdo con el sexo¹⁷⁵

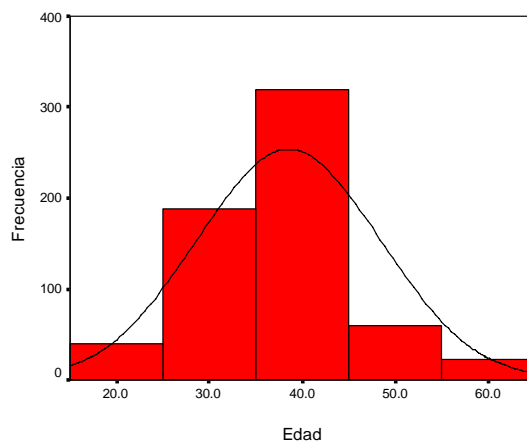
Grupo Encuestado	Mujeres (%)	Hombres (%)
Directores	42	58
Profesores	55	45
Comunidad	49	51

El total de la muestra encuestada se agrupó hacia un promedio de edad de 38.5 años de edad con una desviación estándar de 9.9 (Figura 30). Es conveniente señalar que para el cálculo de los parámetros de esta variable, se obtuvieron promedios de los rangos utilizados en el Cuestionario de Diagnóstico Cultural.

¹⁷⁴Secretaría de Educación Cultura y Bienestar. Gobierno del Estado de México. Base de Datos Correspondiente al Ciclo Educativo 2003 - 2004. México, 2003.

¹⁷⁵ Ibid.

Figura 3: Distribución de la Muestra Total de Acuerdo con la Edad¹⁷⁶

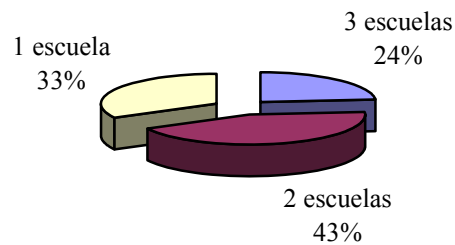


Cabe mencionar que de los tres grupos encuestados, los directores fueron los de mayor edad, con un promedio de 45 años y una desviación estándar de 5.95, mientras que los profesores se agruparon en 40 años con una desviación estándar de 8.56. Por otra parte, la muestra de la comunidad fue representada por personas de menor edad que los otros dos grupos, de tal forma que, la media fue de 35.5 años con una desviación estándar de 10.78.

Tanto los directores como los profesores evaluados manifestaron que laboran en más de una escuela, de tal manera que, tan sólo 32.9 % señalaron que trabajan en un solo plantel, mientras que, 23.6 % prestan sus servicios en tres instituciones (Figura 31).

¹⁷⁶ Ibid.

Figura 4: Número de Escuelas en las que Laboran Directores y Profesores¹⁷⁷



Los directores son quienes tienden a trabajar en más escuelas, presentándose un promedio de 2.14 con una desviación estándar de 0.74, mientras que para el caso de los profesores, se manifestó la misma desviación pero con una media de 1.85 escuelas.

En cuanto a nivel de estudios, se apreció un mayor grado en los directores, quienes en promedio se aproximan a la licenciatura, mientras que los profesores, escasamente alcanzaron la normal. Para el caso de las personas representativas de la comunidad, el promedio se ubicó por encima de preparatoria, sin alcanzar el de licenciatura o normal.

En la figura 32 se presenta una síntesis de las frecuencias de cada una de las variables analizadas previamente para los distintos grupos, así como, las medidas de tendencia central y de dispersión.

¹⁷⁷ Ibid.

Figura 5: Indicadores Estadísticos para Edad, Sexo, Número de Escuelas en que Laboran y Nivel de Estudios de la Muestra¹⁷⁸

Grupo de Encuestados	E d a d										Sexo		Núm Escuelas en que Laboran					Estudios							
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60-69	Media	Desv Est	Femenino	Masculino	1	2	3	Media	Desv Est	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Normal	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Media	Desv Est
Total	40	65	123	165	154	60	23	38.5	9.9	322	308	121	148	79	1.9	0.8	21	71	132	252	115	35	5	3.8	1.2
Dir.		1	1	10	43	14		45	6.0	29	40	13	28	22	2.1	0.7	1	2	4	30	22	9	1	4.5	1.0
Prof.	1	10	61	105	65	27	11	40	8.6	154	126	93	112	54	1.9	0.7	5	13	37	188	30	7		3.9	0.8
Com.	39	54	61	50	46	19	12	35.5	10.8	139	142						14	56	91	34	63	19	4	3.5	1.4

:

Las respuestas que los distintos grupos dieron al Cuestionario de Diagnóstico Cultural fueron evaluadas a fin de conocer la consistencia entre los integrantes, además de contrastar la respuesta entre los diferentes segmentos encuestados. Los resultados se presentan en la figura 33.

¹⁷⁸ Ibid.

Figura 6: Distribución de Frecuencias para cada Respuesta del Cuestionario de Diagnóstico Cultural

Num.	R e s p u e s t a s																			
	Total					Directores					Profesores					Comunidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	272	347	8	3		30	39				117	161	1	1		125	147	7	2	
2	200	385	42	3		24	44	1			82	184	13	1		94	157	28	2	
3	215	361	53	1		25	43	1			95	168	16	1		95	150	36		
4	257	344	28	1		27	41	1			110	162	8			120	141	19	1	
5	168	385	76	1		22	42	5			66	185	29			80	158	42	1	
6	170	367	85	8		22	39	8			73	166	39	2		75	162	38	6	
7	247	342	34	7		28	39	2			95	170	12	3		124	133	20	4	
8	106	277	178	54	15	8	29	23	6	3	36	129	82	25	8	62	119	73	23	4
9	374	247	9			41	28				154	121	5			179	98	4		
10	436	179	14	1		56	12	1			187	87	5	1		193	80	8		
11	282	270	71	6	1	42	19	6	1	1	114	134	28	4		126	117	37	1	
12	135	243	211	27	14	22	27	16	3	1	58	104	103	12	3	55	112	92	12	10
13	134	200	224	59	13	24	19	20	5	1	56	94	97	29	4	54	87	107	25	8
14	51	113	220	172	74	9	18	23	14	5	21	51	100	71	37	25	44	97	87	32
15	18	164	178	232	38	3	27	9	28	2	7	69	91	99	14	8	68	78	105	22
16	14	184	222	162	48	8	37	14	8	2	5	76	100	78	21	1	71	108	76	25
17	52	225	180	145	28	5	31	14	16	3	23	107	82	56	12	24	87	84	73	13
18	30	147	231	181	41	6	18	25	18	2	12	70	91	86	21	12	59	115	77	18
19	70	210	219	117	14	6	30	22	9	2	32	95	94	54	5	32	85	103	54	7
20	79	119	234	164	34	7	16	26	14	6	32	58	101	76	13	40	45	107	74	15
21	483	147				62	7				214	66				207	74			
22	414	216				45	24				192	88				177	104			
23	76	60	95	116		12	9	15	32		64	51	80	79						
24	63	81	149	51		17	19	24	9		43	62	125	40						
25	95	76	117	63		27	12	18	12		66	62	98	51						
26a	213	104				58	5				154	99								
26b	70	249				28	35				42	213								
26c	112	207				33	30				78	177								
26d	56	263				21	42				35	220								
27a	220	129				57	12				162	117	1							
27b	49	299				18	51				31	247	1							
28	181	168				48	21				132	147								
29	225	121				51	18				173	103								
30	301	49				64	5				236	4								
31	194	27	128			62	2	5			131	25	123							

:

De acuerdo con las frecuencias presentadas en la figura 34, se apreció que no existieron personas que sesgaran las respuestas, en virtud de que quienes quedaron ubicadas en los extremos de las distribuciones no representan un porcentaje alto

que pudiera influenciar en los resultados obtenidos, es decir, se obtendrían las mismas medidas de tendencia central y dispersión si no se incluyeran dichos casos, siendo un elemento importante para decidir no realizar ajustes en las respuestas obtenidas en el Cuestionario de Diagnóstico Cultural, los que pudiesen reflejarse en la eliminación de aquellas opciones que alteraran los resultados finales.

Para las respuestas que tienen una escala de 1 a 5 se definió un porcentaje de comparación de medias y desviaciones estándar de 20 %, en virtud de que equivale a un nivel dentro de la escala, mientras que para las que tenían cuatro alternativas se seleccionó el 25%, para las que solamente ofrecían dos posibilidades el 50 % y para las de tres opciones 33%.

Figura 7: Medidas de Tendencia Central y Dispersión para cada Respuesta del Cuestionario de Diagnóstico Cultural

Num.	Total					Directores					Profesores					Comunidad				
	N	Media	Mediana	Moda	Desv. Est.	N	Media	Mediana	Moda	Desv. Est.	N	Media	Mediana	Moda	Desv. Est.	N	Media	Mediana	Moda	Desv. Est.
1	630	1.59	2	2	0.54	69	1.57	2	2	0.50	280	1.59	2	2	0.52	281	1.59	2	2	0.58
2	630	1.76	2	2	0.59	69	1.67	2	2	0.50	280	1.76	2	2	0.55	281	1.78	2	2	0.64
3	630	1.75	2	2	0.61	69	1.65	2	2	0.51	280	1.73	2	2	0.58	281	1.79	2	2	0.65
4	630	1.64	2	2	0.57	69	1.62	2	2	0.52	280	1.64	2	2	0.54	281	1.65	2	2	0.62
5	630	1.86	2	2	0.61	69	1.75	2	2	0.58	280	1.87	2	2	0.57	281	1.87	2	2	0.66
6	630	1.89	2	2	0.67	69	1.80	2	2	0.63	280	1.89	2	2	0.65	281	1.91	2	2	0.69
7	630	1.68	2	2	0.63	69	1.62	2	2	0.55	280	1.73	2	2	0.59	281	1.66	2	2	0.67
8	630	2.36	2	2	0.94	69	2.52	2	2	0.96	280	2.43	2	2	0.92	281	2.25	2	2	0.94
9	630	1.42	1	1	0.52	69	1.41	1	1	0.49	280	1.47	1	1	0.53	281	1.38	1	1	0.51
10	630	1.33	1	1	0.53	69	1.20	1	1	0.44	280	1.36	1	1	0.54	281	1.34	1	1	0.53
11	630	1.69	2	1	0.72	69	1.55	1	1	0.83	280	1.72	2	2	0.70	281	1.69	2	1	0.71
12	630	2.27	2	2	0.92	69	2.04	2	2	0.93	280	2.28	2	2	0.88	281	2.32	2	2	0.96
13	630	2.39	2	3	0.99	69	2.13	2	1	1.03	280	2.40	2	3	0.97	281	2.45	2	3	0.99
14	630	3.17	3	3	1.10	69	2.83	3	3	1.12	280	3.19	3	3	1.11	281	3.23	3	3	1.08
15	630	3.17	3	4	0.98	69	2.99	3	4	1.05	280	3.16	3	4	0.94	281	3.23	3	4	1.00
16	630	3.07	3	3	0.97	69	2.41	2	2	0.94	280	3.12	3	3	0.95	281	3.19	3	3	0.93
17	630	2.80	3	2	1.03	69	2.72	2	2	1.04	280	2.74	3	2	1.01	281	2.87	3	2	1.04
18	630	3.09	3	3	0.98	69	2.88	3	3	0.99	280	3.12	3	3	1.01	281	3.11	3	3	0.95
19	630	2.67	3	3	0.97	69	2.58	2	2	0.93	280	2.66	3	2	0.97	281	2.71	3	3	0.98
20	630	2.93	3	3	1.08	69	2.94	3	3	1.10	280	2.93	3	3	1.06	281	2.93	3	3	1.10
21	630	1.23	1	1	0.42	69	1.10	1	1	0.30	280	1.24	1	1	0.43	281	1.26	1	1	0.44
22	630	1.34	1	1	0.48	69	1.35	1	1	0.48	280	1.31	1	1	0.47	281	1.37	1	1	0.48
23	630	2.74	3	4	1.15	69	3.01	3	4	1.17	280	2.64	3	3	1.14					
24	630	2.55	3	3	0.96	69	2.36	2	3	1.00	280	2.60	3	3	0.93					
25	630	2.42	3	3	1.07	69	2.22	2	1	1.15	280	2.48	3	3	1.05					
26a	630	1.33	1	1	0.47	69	1.08	1	1	0.27	280	1.39	1	1	0.49					
26b	630	1.78	2	2	0.42	69	1.56	2	2	0.50	280	1.84	2	2	0.38					
26c	630	1.65	2	2	0.48	69	1.48	1	1	0.50	280	1.70	2	2	0.47					
26d	630	1.83	2	2	0.42	69	1.67	2	2	0.48	280	1.88	2	2	0.40					
27a	630	1.37	1	1	0.49	69	1.17	1	1	0.38	280	1.43	1	1	0.50					
27b	630	1.86	2	2	0.35	69	1.74	2	2	0.44	280	1.89	2	2	0.32					
28	630	1.49	1	1	0.52	69	1.30	1	1	0.46	280	1.54	2	2	0.52					
29	630	1.36	1	1	0.50	69	1.26	1	1	0.44	280	1.39	1	1	0.51					
30	630	1.14	1	1	0.35	69	1.07	1	1	0.26	280	1.16	1	1	0.36					
31	630	1.82	1	1	0.95	69	1.17	1	1	0.54	280	1.98	2	1	0.96					

IV. 2 Análisis de Validez y Confiabilidad del Instrumento

Esta sección fue destinada para evaluar la validez y confiabilidad del instrumento utilizado, a fin de conocer la consistencia entre los resultados obtenidos y asegurar que realmente sean representativos de lo señalado en los objetivos de la presente investigación.

Los análisis de validez y confiabilidad permiten estudiar las propiedades de las escalas de medición y los reactivos que integran a un cuestionario, de acuerdo con Weiers (1986):

“Un instrumento es válido cuando mide aquello a lo cual está destinado, es decir, está libre del error sistemático”.

De la misma manera

“Un instrumento es confiable cuando los resultados que arroja son congruentes, es decir, está exento de error no sistemático”.

Los análisis antes mencionados se utilizaron para determinar la forma en que los reactivos del Cuestionario de Diagnóstico Cultural se encuentran relacionados entre sí, a través de la obtención de un índice de global, pudiendo detectar preguntas con problemas que originaran su exclusión.

Se utilizó el modelo Alpha (Cochran), para calcular el promedio de las correlaciones existentes entre los distintos reactivos. Es importante señalar que solamente se consideraron los cuestionamientos dirigidos a obtener un perfil cultural, sin incluir aquellos que fueron utilizados para conocer las características demográficas de los grupos de personas encuestados.

De la misma manera, se calculó el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el cual ayuda a comprender la forma en que las variables tienden a agruparse hacia el mismo motivo de estudio.

Los resultados para los dos tipos de análisis realizados se presentan para cada segmento evaluado en la figura número 35.

Figura 8: Coeficientes de Cochran y KMO

Grupo	Cantidad	Cochran	KMO
Total	630	.6818	.792
Directores	69	.6889	.643
Profesores	280	.6653	.754
Comunidad	281	.683	.773

El coeficiente de Cochran muestra resultados aceptables para la totalidad de los encuestados y para cada uno de los conjuntos de personas estudiados, siendo ligeramente menor el valor para los profesores. Por otro lado, el coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin fue superior en cada nivel, resultando ligeramente menor el de los Directores. Es conveniente recordar que el segundo coeficiente es utilizado para determinar la posibilidad de reducir las variables utilizadas en factores representativos del comportamiento de la población.

El estudio global del cuestionario no considera el diseño que Hofstede propuso para el cálculo de los índices, debido a que cada uno contempla la combinación y ponderación de cuatro preguntas. Por lo anterior, se decidió realizar el mismo cálculo de coeficientes para cada grupo de reactivos y encuestados, de tal manera que, fuera posible evaluar la validez y confiabilidad para cada índice; así como también para contrastar los resultados (Figura 36).

Figura 9: Coeficiente de Cochran y KMO para las Preguntas que Integran los Índices de Hofsteade

Índice / Coeficiente	Preguntas que integran los índices	Total	Directores	Profesores	Comunidad
COCHRAN					
Distancia del Poder	3, 6, 14 y 17	.2020	.2159	.1453	.227
Individualismo – Colectivismo	1, 2, 4 y 8	.5949	.4958	.5348	.6610
Masculinismo – Feminismo	5, 7, 15 y 20	.1617	.3417	.1400	.1264
Evasión a la Incertidumbre	13, 16, 18 y 19	.2986	.2501	.2805	.2800
Largo – Corto Plazo	9, 10, 11 y 12	.6066	.5951	.6474	.5622
KMO					
Distancia del Poder	3, 6 14 y 17	.493	.499	.504	.483
Individualismo – Colectivismo	1, 2, 4 y 8	.653	.668	.624	.669
Masculinismo – Feminismo	5, 7, 15 y 20	.502	.483	.495	.503
Evasión a la Incertidumbre	13, 16, 18 y 19	.503	.474	.484	.506
Largo – Corto Plazo	9, 10, 11 y 12	.591	.617	.569	.586

Los valores fueron considerablemente menores para todos los segmentos y agrupamiento de preguntas, reflejando que no existe alta validez en las combinaciones propuestas por Geer Hofsteade, encontrándose valores ligeramente mayores para el índice de individualismo – colectivismo y el de orientación hacia el tiempo. De la misma manera, se encontró que el coeficiente de KMO refleja mayor correlación entre los reactivos estudiados.

Lo anterior ayudó a decidir utilizar el *factor analysis* para determinar diferentes formas de agrupar las preguntas, mismo que se presenta en secciones posteriores, mostrando solamente la manera en que podrían agruparse los reactivos, sin orientar el estudio a dicha aglomeración.

IV.3 Análisis de Valoración para la Amalgama Cultural de los Directores, Profesores y Habitantes de la Comunidad

En virtud de que el estudio plantea el cálculo de índices para la determinación del perfil cultural, a través de la combinación de resultados de las preguntas

incluidas en los cuestionarios que se aplicaron a los directores, profesores y habitantes de las comunidades; en esta sección se analiza la forma en que las respuestas de las personas puede ser consistentes, dentro y entre cada uno de los grupos mencionados.

Intervalos de Confianza

Se determinaron intervalos con el 95 % de confiabilidad con el objetivo de conocer la probabilidad de que las respuestas de la población de los segmentos analizados tiendan a ser semejantes a las detectadas en la muestra utilizada para la presente investigación (Figura 37).

Para todos los casos se detectó que las respuestas de las personas se ubicaron dentro del intervalo de confianza correspondiente.

Figura 10: Probabilidades de Coincidencia en la Respuesta de Actitudes de las Distintas Preguntas del Cuestionario de Diagnóstico Cultural

Num.	Total					Directores					Profesores					Comunidad				
	Media	Desv. Est.	Limite Inferior	Limite Superior	Comparación de valor Observado con Valor Crítico	Media	Desv. Est.	Limite Inferior	Limite Superior	Comparación de valor Observado con Valor Crítico	Media	Desv. Est.	Limite Inferior	Limite Superior	Comparación de valor Observado con Valor Crítico	Media	Desv. Est.	Limite Inferior	Limite Superior	Comparación de valor Observado con Valor Crítico
1	1.59	0.54	1.55	1.63	aceptada	1.57	0.50	1.47	1.66	aceptada	1.59	0.52	1.54	1.64	aceptada	1.59	0.58	1.54	1.65	aceptada
2	1.76	0.59	1.72	1.80	aceptada	1.67	0.50	1.57	1.77	aceptada	1.76	0.55	1.71	1.81	aceptada	1.78	0.64	1.72	1.84	aceptada
3	1.75	0.61	1.71	1.79	aceptada	1.65	0.51	1.55	1.75	aceptada	1.73	0.58	1.67	1.78	aceptada	1.79	0.65	1.73	1.85	aceptada
4	1.64	0.57	1.60	1.68	aceptada	1.62	0.52	1.52	1.73	aceptada	1.64	0.54	1.58	1.69	aceptada	1.65	0.62	1.59	1.71	aceptada
5	1.86	0.61	1.82	1.90	aceptada	1.75	0.58	1.64	1.87	aceptada	1.87	0.57	1.81	1.92	aceptada	1.87	0.66	1.81	1.94	aceptada
6	1.89	0.67	1.85	1.93	aceptada	1.80	0.63	1.67	1.92	aceptada	1.89	0.65	1.83	1.96	aceptada	1.91	0.69	1.84	1.98	aceptada
7	1.68	0.63	1.64	1.73	aceptada	1.62	0.55	1.51	1.73	aceptada	1.73	0.59	1.67	1.78	aceptada	1.66	0.67	1.59	1.72	aceptada
8	2.36	0.94	2.30	2.42	aceptada	2.52	0.96	2.33	2.71	aceptada	2.43	0.92	2.34	2.52	aceptada	2.25	0.94	2.15	2.34	aceptada
9	1.42	0.52	1.39	1.45	aceptada	1.41	0.49	1.31	1.50	aceptada	1.47	0.53	1.42	1.52	aceptada	1.38	0.51	1.33	1.43	aceptada
10	1.33	0.53	1.30	1.37	aceptada	1.20	0.44	1.12	1.29	aceptada	1.36	0.54	1.30	1.41	aceptada	1.34	0.53	1.29	1.39	aceptada
11	1.69	0.72	1.64	1.74	aceptada	1.55	0.83	1.39	1.72	aceptada	1.72	0.70	1.65	1.79	aceptada	1.69	0.71	1.62	1.76	aceptada
12	2.27	0.92	2.21	2.33	aceptada	2.04	0.93	1.86	2.23	aceptada	2.28	0.88	2.19	2.36	aceptada	2.32	0.96	2.23	2.42	aceptada
13	2.39	0.99	2.33	2.46	aceptada	2.13	1.03	1.93	2.33	aceptada	2.40	0.97	2.30	2.49	aceptada	2.45	0.99	2.35	2.55	aceptada
14	3.17	1.10	3.09	3.24	aceptada	2.83	1.12	2.60	3.05	aceptada	3.19	1.11	3.08	3.30	aceptada	3.23	1.08	3.12	3.34	aceptada
15	3.17	0.98	3.11	3.24	aceptada	2.99	1.05	2.78	3.19	aceptada	3.16	0.94	3.06	3.25	aceptada	3.23	1.00	3.13	3.33	aceptada
16	3.07	0.97	3.01	3.14	aceptada	2.41	0.94	2.22	2.59	aceptada	3.12	0.95	3.03	3.22	aceptada	3.19	0.93	3.10	3.28	aceptada
17	2.80	1.03	2.73	2.86	aceptada	2.72	1.04	2.52	2.93	aceptada	2.74	1.01	2.64	2.84	aceptada	2.87	1.04	2.77	2.97	aceptada
18	3.09	0.98	3.02	3.15	aceptada	2.88	0.99	2.69	3.08	aceptada	3.12	1.01	3.02	3.22	aceptada	3.11	0.95	3.01	3.20	aceptada
19	2.67	0.97	2.61	2.74	aceptada	2.58	0.93	2.39	2.76	aceptada	2.66	0.97	2.56	2.76	aceptada	2.71	0.98	2.61	2.81	aceptada
20	2.93	1.08	2.86	3.00	aceptada	2.94	1.10	2.72	3.16	aceptada	2.93	1.06	2.82	3.03	aceptada	2.93	1.10	2.82	3.03	aceptada
21	1.23	0.42	1.21	1.26	aceptada	1.10	0.30	1.04	1.16	aceptada	1.24	0.43	1.19	1.28	aceptada	1.26	0.44	1.22	1.31	aceptada
22	1.34	0.48	1.31	1.37	aceptada	1.35	0.48	1.25	1.44	aceptada	1.31	0.47	1.27	1.36	aceptada	1.37	0.48	1.32	1.42	aceptada

Comparación entre las Medias Muestrales de Directores y Profesores

El presente análisis se realizó con el objetivo de conocer la variación existente entre la media de respuesta de los directores y profesores para cada una de las preguntas planteadas, a fin de concluir sobre la forma de estudiar a dos grupos de personas que se encuentran en la misma esfera labora, pero con diferentes funciones, nivel jerárquico y responsabilidad. Bajo el supuesto de que los resultados obtenidos mostraran que estadísticamente no hay gran diferencia, es posible concluir que no existe motivo alguno para realizar separación de análisis entre estos dos segmentos.

Las pruebas se realizaron con un nivel de significancia del .05, estableciendo las siguientes hipótesis:

$$H_0: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$H_a: \mu_1 = \mu_2$$

En donde μ_1 representa a la media de la población de los directores, mientras que, μ_2 a la de los profesores. Los resultados de la pruebas de significancia se presentan en la Figura 38.

Figura 11: Comparación entre Medias Maestrales de Directores y Profesores

Pregunta	Direc		Prof.		Valor Observado del Estadístico de la Prueba ($X_1 - X_2$)	Valores Críticos del Estadístico de Prueba $S_{(x1-x2)}$	Valor de Z al 95 %	Intervalo de Aceptación o Rechazo		Comprobación Entre el Valor Observado y el Crítico
	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.				Mínimo	Máximo	
1	1.57	0.50	1.59	0.52	0.028	0.068	1.96	-0.133	0.133	aceptada
2	1.67	0.50	1.76	0.55	0.094	0.069	1.96	-0.135	0.135	aceptada
3	1.65	0.51	1.73	0.58	0.073	0.070	1.96	-0.138	0.138	aceptada
4	1.62	0.52	1.64	0.54	0.013	0.070	1.96	-0.137	0.137	aceptada
5	1.75	0.58	1.87	0.57	0.114	0.078	1.96	-0.152	0.152	aceptada
6	1.80	0.63	1.89	0.65	0.096	0.085	1.96	-0.167	0.167	aceptada
7	1.62	0.55	1.73	0.59	0.102	0.075	1.96	-0.146	0.146	aceptada
8	2.52	0.96	2.43	0.92	-0.093	0.129	1.96	-0.252	0.252	aceptada
9	1.41	0.49	1.47	0.53	0.062	0.068	1.96	-0.132	0.132	aceptada
10	1.20	0.44	1.36	0.54	0.154	0.062	1.96	-0.121	0.121	rechazada
11	1.55	0.83	1.72	0.70	0.171	0.109	1.96	-0.213	0.213	aceptada
12	2.04	0.93	2.28	0.88	0.235	0.124	1.96	-0.242	0.242	aceptada
13	2.13	1.03	2.40	0.97	0.266	0.137	1.96	-0.268	0.268	aceptada
14	2.83	1.12	3.19	1.11	0.360	0.151	1.96	-0.295	0.295	rechazada
15	2.99	1.05	3.16	0.94	0.172	0.138	1.96	-0.271	0.271	aceptada
16	2.41	0.94	3.12	0.95	0.716	0.127	1.96	-0.249	0.249	rechazada
17	2.72	1.04	2.74	1.01	0.015	0.139	1.96	-0.273	0.273	aceptada
18	2.88	0.99	3.12	1.01	0.237	0.134	1.96	-0.262	0.262	aceptada
19	2.58	0.93	2.66	0.97	0.081	0.126	1.96	-0.247	0.247	aceptada
20	2.94	1.10	2.93	1.06	-0.013	0.146	1.96	-0.287	0.287	aceptada
21	1.10	0.30	1.24	0.43	0.134	0.045	1.96	-0.087	0.087	rechazada
22	1.35	0.48	1.31	0.47	-0.034	0.064	1.96	-0.126	0.126	aceptada

Los resultados obtenidos muestran que 18 de las 22 preguntas destinadas para generar índices culturales son consistentes en cuanto a la baja variabilidad de la varianza entre las muestras de la población. Para el resto de los reactivos que se evaluaron con un nivel de significancia de 10% se encontró que no existe inconsistencia.

Comparación entre las Medias Muestrales de Directores, Profesores y Habitantes de la Comunidad

El presente estudio se llevó a cabo para conocer la variabilidad existente entre la media del personal operativo que trabaja en el sector educativo y los habitantes de las comunidades en que se encuentran localizadas las escuelas en donde desempeñan sus funciones el personal señalado previamente. De acuerdo con los resultados, fue posible decidir sobre la factibilidad de realizar análisis separados entre las personas señaladas o concluir sobre la agregación de las respuestas ofrecidas. Se realizó un análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de significancia del .05, bajo las siguientes hipótesis:

$$H_0: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

$$H_a: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

En donde μ_1 representa a la media de la población de los directores, μ_2 a la de los profesores y μ_3 a la comunidad. Los resultados de la pruebas de significancia se presentan en la Figura 39.

De los casos rechazados con un nivel de significancia del .05, solamente la pregunta 16 no alcanzó la aceptación al .10.

Los resultados obtenidos en los análisis señalados anteriormente muestran que no existen discrepancias estadísticamente significativas en las respuestas que dieron los tres segmentos estudiados por diferencias en ocupación ó nivel jerárquico, de la misma manera que, entre las comunidades en las que se encuentran ubicados los planteles estudiados, trayendo como consecuencia que no se considere necesario realizar análisis culturales comparativos entre dichos grupos.

Figura 12: Análisis de Varianza para Directores, Profesores y Comunidad

Variable	Valor Calculado F	Valor Crítico F	Comprobación Entre el Valor Observado y el Crítico
V1	0.084	2.6	aceptada
V2	1.021	2.6	aceptada
V3	1.738	2.6	aceptada
V4	0.062	2.6	aceptada
V5	1.114	2.6	aceptada
V6	0.812	2.6	aceptada
V7	1.164	2.6	aceptada
V8	3.89	2.6	rechazada
V9	2.151	2.6	aceptada
V10	2.455	2.6	aceptada
V11	1.565	2.6	aceptada
V12	2.591	2.6	aceptada
V13	2.956	2.6	rechazada
V14	3.837	2.6	rechazada
V15	1.809	2.6	aceptada
V16	19.825	2.6	rechazada
V17	1.361	2.6	aceptada
V18	1.704	2.6	aceptada
V19	0.56	2.6	aceptada
V20	0.007	2.6	aceptada
V21	4.1	2.6	rechazada
V22	0.972	2.6	aceptada

Análisis de Dependencia de Variables

La dependencia de variables fue realizada, a través de un análisis de correlación, con la intención de conocer la relación existente entre las respuestas al cuestionario y algunas variables demográficas, a fin de determinar si es necesario desagregar el análisis. Los resultados se presentan en la Figura 40.

Figura 13: Correlación de Variables con Preguntas

Pregunta	Sexo	Edad	Estudios	Escuelas en las que Laboro
V2	-0.02	-0.106	-0.001	0.083
V3	-0.004	-0.134	-0.118	-0.049
V4	-0.039	-0.157	-0.114	-0.105
V5	0.016	-0.111	-0.082	0.03
V6	-0.039	-0.151	-0.093	-0.162
V7	-0.014	-0.112	-0.063	-0.046
V8	0.024	0.18	0.101	0.231
V9	0.015	-0.02	0.006	-0.091
V10	0.05	-0.012	-0.101	0.05
V11	0.061	-0.064	-0.058	0.103
V12	-0.024	-0.12	-0.021	0.008
V13	-0.002	0.005	-0.046	0.205
V14	-0.015	-0.077	0.043	-0.078
V15	-0.022	-0.022	-0.011	0.006
V16	0.038	0.054	0.037	0.229
V17	0.039	-0.018	0.042	0.144
V18	0.06	0.047	0.043	0.228
V19	-0.035	-0.031	0.027	-0.023
V20	0.021	0.164	0.134	0.425
V21	0.039	-0.185	-0.105	-0.093
V22	0.07	-0.093	0.023	-0.11

Los coeficientes de correlación encontrados entre las respuestas y el sexo, edad, nivel de estudios y número de escuelas en las que laboran las personas analizadas, muestran que no existe relación entre ellos, por lo que no se considera necesario realizar estudios segmentados de acuerdo con esas variables.

Comparación entre las Medias Muestrales de las Regiones Geográficas

Por otro lado, se realizó el análisis de varianza (ANOVA) para comparar las medias de los encuestados por región geográfica, con el objetivo de concluir la forma en que este elemento puede influir en el perfil cultural de las personas. Es conveniente recordar que se utilizaron las doce regiones políticas definidas por el

Gobierno del Estado de México como una manera de ubicar a la población estudiada.

La evaluación fue realizada con un nivel de significancia del .05, bajo las siguientes hipótesis:

$$H_0: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8 \neq \mu_9 \neq \mu_{10} \neq \mu_{11} \neq \mu_{12}$$

$$H_a: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11} \neq \mu_{12}$$

En donde cada una de las variables representa a la media de la población de las diferentes regiones.

Figura 14: Análisis de Varianza por Regiones Geográficas

Variable	Valor Calculado F	Valor Crítico de F	Comparación entre el Valor Observado y el Crítico
V1	2.389	2.25	rechazada
V2	2.832	2.25	rechazada
V3	3.97	2.25	rechazada
V4	2.648	2.25	rechazada
V5	1.539	2.25	aceptada
V6	9.922	2.25	rechazada
V7	2.952	2.25	rechazada
V8	12.068	2.25	rechazada
V9	2.611	2.25	rechazada
V10	4.414	2.25	rechazada
V11	5.362	2.25	rechazada
V12	11.99	2.25	rechazada
V13	2.376	2.25	rechazada
V14	5.239	2.25	rechazada
V15	2.941	2.25	rechazada
V16	9.016	2.25	rechazada
V17	2.839	2.25	rechazada
V18	6.351	2.25	rechazada
V19	2.124	2.25	aceptada
V20	23.331	2.25	rechazada
V21	0.417	2.25	aceptada
V22	2.201	2.25	aceptada

En la figura 42 se muestran los resultados obtenidos en el análisis en cuestión, observándose que existieron diferencias entre las personas de las regiones señaladas, siendo posible concluir que se requiere dividir a la población de manera geográfica para realizar estudios que nos ayuden a conocer el perfil cultural del sector educativo en el Estado de México.

Análisis Factorial

En virtud de que los resultados presentados en la sección de validez del instrumento mostraron baja correlación entre las preguntas utilizadas por Hofstede para el cálculo de los diferentes índices, se consideró conveniente realizar un análisis factorial, a fin de determinar la manera en que puedan agruparse y presentar un comparativo entre ambos enfoques, siendo posible concluir que el análisis del cuestionario no es transferible integralmente a diferentes contextos. Se utilizó el método de rotación VARIMAX, a través del análisis de correlación, alcanzando la convergencia en ocho interacciones (Figura 42).

Figura 15: Análisis Factorial

Preguntas	Factores						
	1	2	3	4	5	6	7
V1	0.73	0.05	0.22	0.00	0.00	-0.06	0.00
V2	0.69	0.13	0.08	0.30	0.05	-0.10	0.05
V3	0.80	-0.06	0.09	0.07	0.01	-0.04	0.00
V4	0.75	-0.11	0.19	-0.02	0.08	0.00	0.04
V5	0.70	0.11	-0.05	0.25	-0.06	-0.01	0.07
V6	0.72	-0.18	-0.03	0.06	0.05	0.07	0.01
V7	0.66	-0.05	0.30	0.02	0.06	0.04	0.04
V8	0.15	0.08	-0.09	0.61	0.20	-0.18	-0.26
V9	0.36	-0.08	0.76	0.00	-0.03	0.00	0.05
V10	0.17	0.03	0.86	0.07	0.02	0.03	-0.01
V11	0.16	0.13	0.43	0.61	-0.12	0.05	0.16
V12	0.23	-0.05	0.02	0.69	0.01	0.19	0.12
V13	-0.13	0.08	0.13	0.22	0.18	0.58	-0.25
V14	-0.04	-0.08	0.00	0.01	0.00	0.78	0.00
V15	0.20	0.41	-0.10	-0.22	-0.11	0.51	0.09
V16	-0.11	0.78	0.00	0.04	0.04	0.25	0.12
V17	0.03	0.24	-0.06	0.14	0.66	0.12	0.08
V18	-0.03	0.77	-0.02	0.04	0.08	-0.13	-0.05
V19	0.15	-0.13	0.01	-0.09	0.81	0.03	0.00
V20	-0.08	0.49	0.09	0.11	0.52	-0.25	-0.16
V21	-0.04	-0.04	-0.01	0.19	0.08	0.06	0.80
V22	0.15	0.08	0.07	-0.16	-0.05	-0.17	0.63

Se determinaron siete factores, en los cuales se agruparon las preguntas de la siguiente manera:

FACTOR 1: V1, V2, V3, V4, V5, V6 y V7

FACTOR 2: V16 y V18

FACTOR 3: V9 y V10

FACTOR 4: V8, V11 y V12

FACTOR 5: V17, V19 y V20

FACTOR 6: V13, V14 y V15

FACTOR 7: V21 y V22

IV.4 Análisis de Valoración para el Conocimiento de la Organización de los Directores, Profesores y Habitantes de la Comunidad

De acuerdo con lo señalado en el Modelo de Alineación Cultural, el perfil cultural del sector estudiado no solamente considera la amalgama cultural de los líderes y empleados, sino la comprensión que tengan sobre la organización en la que laboran. Es conveniente recordar que la investigación cuantitativa fue diseñada para estudiar al personal operativo.

Para lo anterior, se definió el conocimiento que los profesores y directores tienen sobre quiénes son las autoridades responsables de regir el destino de la educación pública primaria del Estado de México, la familiarización con los principales documentos rectores, su participación en los distintos procesos, la existencia de condiciones propicias; el rol, la función y los valores que deben prevalecer en la educación. En la presente sección se evalúan las preguntas relacionadas con los aspectos señalados anteriormente.

Comparación entre las Medias Muestrales de Directores y Profesores

De la misma manera que en la sección destinada para evaluar las respuestas a las preguntas utilizadas para explorar las actitudes culturales, esta parte se realizó con el objetivo de conocer la variación existente entre la media de respuesta de los directores y profesores para cada una de las preguntas planteadas, a fin de poder concluir sobre la forma de estudiar a dos grupos de personas que se encuentran en la misma esfera laboral, pero con diferentes funciones, nivel jerárquico y responsabilidad. Bajo el supuesto de que los resultados obtenidos mostraran que estadísticamente no hay gran diferencia, es posible concluir que no existe motivo alguno para realizar la separación de los análisis entre estos dos segmentos.

Debido a que de las preguntas 26 a 30 fueron realizadas con el uso de variables categóricas, a través de una escala nominal, con la posibilidad de contestar “sí” o “no”, la comparación se realizó con el análisis de dos proporciones muestrales.

Las pruebas se realizaron con un nivel de significancia del .05, estableciendo las siguientes hipótesis:

$$H_0: P_1 = P_2$$

$$H_a: P_1 \neq P_2$$

En donde P_1 representa a la media de la población de los directores, mientras que, P_2 a la de los profesores. Los resultados de la pruebas de significancia se presentan en la Figura 43.

Los valores obtenidos muestran que tan sólo en las preguntas 29 y 30 no existe una gran variación entre la media de la respuesta que pueden dar la población de directores y profesores, mientras que, para el resto de las preguntas se determinó que sí existe variación.

Figura 16: Comparación entre Medias Muestrales de Directores y Profesores

Preg.	Directores		Profesores		P_1	P_2	Valor Observado	P	Desv. Estándar (P1-P2)	Intervalo		Prueba
	si	Total	si	Total						Mín.	Máx.	
26a	58	63	154	253	92%	61%	31%	0.67	0.066	-0.130	0.130	rechazada
26b	28	63	42	256	44%	16%	28%	0.22	0.058	-0.114	0.114	rechazada
26c	33	63	79	256	52%	31%	22%	0.35	0.067	-0.132	0.132	rechazada
26d	21	63	35	256	33%	14%	20%	0.18	0.054	-0.105	0.105	rechazada
27a	57	69	163	280	83%	58%	24%	0.63	0.065	-0.127	0.127	rechazada
27b	18	69	31	279	26%	11%	15%	0.14	0.047	-0.092	0.092	rechazada
28	48	69	133	280	70%	48%	22%	0.52	0.067	-0.132	0.132	rechazada
29	51	69	174	279	74%	62%	12%	0.65	0.064	-0.126	0.126	aceptada
30	64	69	236	280	93%	84%	8%	0.86	0.047	-0.092	0.092	aceptada

Lo anterior ayudó a concluir que para el caso de conocimiento del sector, si es necesario estudiar por separado los dos grupos de personas en cuestión.

Análisis de Dependencia de Variables

La dependencia de variables fue realizada, a través de un análisis de correlación, con la intención de conocer la relación existente entre las respuestas al cuestionario y algunas variables demográficas, a fin de determinar si es necesario desagregar el análisis. Los resultados se presentan en la Figura 44.

Figura 17: Correlación de Variables con Preguntas

VARIABLE	SEXO	EDAD	ESTUDIOS	ESCUELAS EN QUE LABORO
V23	-0.01	0.11	0.039	0.108
V24	-0.01	0.051	-0.124	0.167
V25	0.027	-0.03	-0.071	0.119
V26A	-0.13	-0.1	-0.25	-0.088
V26B	-0.13	-0.08	-0.241	0.018
V26C	0.027	0.044	-0.146	0.05
V26D	-0.12	-0.06	-0.174	-0.029
V27A	-0.03	0.112	-0.237	0.327
V27B	-0.04	0.107	-0.16	0.172
V28	0.113	0.007	-0.201	0.317
V29	0.05	0.12	0	0.126
V30	-0.07	-0.15	-0.079	-0.016
V31	-0.06	-0.09	-0.198	0.126

Los coeficientes de correlación encontrados entre las respuestas y el sexo, edad, nivel de estudios y número de escuelas en las que laboran las personas analizadas, muestran que no existe relación entre ellos, por lo que no se considera necesario realizar estudios segmentados de acuerdo con esas variables.

Comparación entre las Medias Muestrales de las Regiones Geográficas

Por otro lado, se realizó el análisis de varianza (ANOVA) para comparar las medias de los encuestados por región geográfica, con el objetivo de concluir la forma en que este elemento puede influir en el perfil cultural de las personas.

La evaluación fue realizada con un nivel de significancia del .05, bajo las siguientes hipótesis:

$$H_0: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8 \neq \mu_9 \neq \mu_{10} \neq \mu_{11} \neq \mu_{12}$$

$$H_a: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11} \neq \mu_{12}$$

En donde cada una de las variables representa a la media de la población de las diferentes regiones.

Figura 18: Análisis de Varianza por Regiones Geográficas

Variable	Valor Calculado F	Valor Crítico de F	Comparación entre el Valor Observado y el Crítico
V26A	2.606	2.72	aceptada
V26B	2.119	2.72	aceptada
V26C	6.515	2.72	rechazada
V26D	2.107	2.72	aceptada
V27A	7.719	2.72	rechazada
V27B	4.973	2.72	rechazada
V28	9.643	2.72	rechazada
V29	3.527	2.72	rechazada
V30	4.269	2.72	rechazada

En la figura 45 se muestran los resultados obtenidos en el análisis en cuestión, observándose que existieron diferencias entre las personas de las regiones señaladas, siendo posible concluir que se requiere dividir a la población de manera geográfica para realizar estudios que nos ayuden a conocer el perfil cultural del sector educativo en el Estado de México.

IV.5 Síntesis de Análisis Estadístico

Como resultado de los análisis y comparaciones presentados en el presente capítulo, fue posible concluir la forma como deberían conducirse las distintas valoraciones culturales. Para el caso de las actitudes, se determinó que no era

necesario estudiar a los directores, profesores y comunidad de manera separada, de la misma forma que, tampoco se requirió agruparlos de acuerdo con las variables demográficas. Solamente se detectó que era conveniente realizar comparativos por regiones geográficas (Figura 46).

Figura 19: Síntesis de Relaciones Estadísticas

A	C	T	I	T	U	D	E	S
	Directores	Profesores	Comunidad	Región	Sexo	Edad	Escolaridad	Escuelas en que Labora
Directores				si				
Profesores				si				
Comunidad				si				
CONOCIMIENTO DEL SECTOR								
Directores		si		si				
Profesores	si			si				

Para el conocimiento del sector, se concluyó que los profesores y directores deberían estudiarse por separado, debiendo hacer comparaciones por regiones. Las variables demográficas no fueron determinantes para desagregar a los grupos.

IV.6 Evaluación de Hipótesis

En esta parte se presentan la evaluación realizada a las hipótesis y proposiciones de investigación, mismas que fueron definidas como una manera de llegar a concluir sobre la hipótesis general presentada en el primer capítulo.

Evaluación de Hipótesis sobre el Modelo de Alineación Cultural

Ho: No existe diferencia en las actitudes entre personas de la misma esfera laboral, con diferentes funciones y niveles. **Aceptada**

Ho: No existe diferencia en las actitudes entre personas que prestan sus servicios en la misma esfera laboral y la población en la que se encuentran localizadas las organizaciones.	Aceptada
Ho: No existe relación entre el sexo y las actitudes de las personas.	Aceptada
Ho: No existe relación entre la edad y las actitudes de las personas.	Aceptada
Ho: No existe relación entre el nivel de estudios y las actitudes de las personas.	Aceptada
Ho: No existe relación entre el número de organizaciones en las que las personas laboran y sus actitudes.	Aceptada
Ho: No existe relación entre las actitudes de las personas y la zona geográfica en la que se ubican las organizaciones.	Rechazada
Ho: No existe diferencia en el conocimiento de la esfera laboral entre las personas con diferentes funciones y niveles.	Rechazada
Ho: No existe relación entre el conocimiento de la esfera cultural que las personas y la zona geográfica en la que se ubican las organizaciones.	Rechazada
Ho: No existe relación entre el sexo y el conocimiento de las personas sobre la organización en que laboran.	Aceptada
Ho: No existe relación entre la edad y el conocimiento de las personas sobre la organización en que laboran.	Aceptada
Ho: No existe relación entre el nivel de estudios y el conocimiento de las personas sobre la organización en que laboran.	Aceptada
Ho: No existe relación entre el número de trabajos en las que las personas trabajan y el conocimiento que tienen sobre la organización en que laboran.	Aceptada

Conclusiones sobre el Modelo de Alineación Cultural

A partir de la evaluación de las hipótesis, es posible concluir que para el caso de la esfera cultural de la educación pública primaria del Estado de México:

Estudios de Actitudes

- No existe necesidad de estudiar de manera separada al personal encargado de operacionalizar las estrategias en el sector educativo, de la misma manera que, a las personas de la comunidad en que se localizan las escuelas, en virtud de existir concordancia en las respuestas que pudieran dar a un cuestionario que busque diagnosticar actitudes.
- La edad, el sexo y el nivel de estudios no son elementos que influyen en los resultados de estudios que se realicen con directores, profesores y habitantes de las comunidades en las que se ubican los planteles educativos.
- El número de planteles en los que laboran los encuestados no son aspectos decisivos para los resultados de un estudio en el sector en cuestión.
- Es necesario considerar las diferencias geográficas en virtud de la existencia de respuestas y perfiles culturales de los encuestados, sin importar, sexo, edad, nivel de estudios, número de trabajos; así como también, las discrepancias en funciones.

Estudio de Conocimiento de Sector

- Para el estudio del conocimiento que el personal operativo tiene sobre la organización en la que labora, si es necesario evaluar por separado los diferentes niveles jerárquicos.

- La edad, el sexo, el nivel de estudios y el número de lugares en que trabaja una persona no son elementos que influyen en los resultados de estudios de conocimiento de la organización que se realicen con directores, profesores y habitantes de las comunidades en las que se ubican los planteles educativos.
- Es necesario considerar las diferencias geográficas en virtud de la existencia de respuestas y perfiles culturales de los encuestados, sin importar, sexo, edad, nivel de estudios, número de trabajos.

Asimismo, se detectó que la forma de agrupar las preguntas para determinar los índices culturales propuestos por Geer Hofstede, no presentaron argumentos sólidos de validez para el caso analizado, siendo factible generar agrupaciones diferentes. Se considera recomendable analizar el efecto que los coeficientes utilizados para el cálculo de los índices pudiera tener sobre la validez en la agrupación de reactivos.

Evaluación de Hipótesis y Proposiciones Sobre la Educación Pública Primaria del Estado de México

Proposiciones para la Educación Pública Primaria del Estado de México: Líderes

- | | |
|--|-----------------|
| 1. No existe alineación entre las actitudes de los líderes de la educación pública primaria como consecuencia de las diferencias en el marco de referencia y medio ambiente. | Aceptada |
| 2. No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre los líderes de la educación. | Aceptada |
| 3. El conocimiento que tienen sobre el sector educativo los | Aceptada |

encargados de fijar su rumbo difiere entre ellos.

Conclusiones sobre el Perfil Cultural de los Líderes

- Existe falta de coordinación de actitudes entre los diferentes líderes que rigen el destino del sector educativo en el Estado de México.
- No existe convergencia en el conocimiento, concepto y búsqueda que los líderes tienen sobre la esfera educativa evaluada.

Hipótesis para la Educación Pública Primaria del Estado de México:

Directores, Profesores y Comunidad

Ho: Los directores no comparten las mismas actitudes como resultado de la incompatibilidad en el medio ambiente de cada región y el marco de referencia de las personas.	Rechazada
Ho: Los profesores no comparten las mismas actitudes como resultado de la incompatibilidad en el medio ambiente de cada región y el marco de referencia de las personas.	Rechazada
Ho: Los habitantes no comparten las mismas actitudes como resultado de la incompatibilidad en el medio ambiente de cada región y el marco de referencia de las personas.	Rechazada
Ho: Los grupos de directores, profesores y habitantes de las diferentes regiones no comparten las mismas actitudes entre ellos, como resultado de la incompatibilidad en el medio ambiente de cada región y el marco de referencia de las personas.	Rechazada
Ho: No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre directores.	Aceptada
Ho: No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre profesores.	Aceptada

Ho: No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre habitantes.	Aceptada
Ho: No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre directores, profesores y habitantes.	Aceptada
Ho: Falta concordancia en el conocimiento de la empresa que tienen los directores.	Aceptada
Ho: Falta concordancia en el conocimiento de la empresa que tienen los profesores.	Aceptada
Ho: Falta concordancia en el conocimiento de la empresa que tienen los encargados de implementar los objetivos y estrategias de la educación básica.	Aceptada

Conclusiones sobre el Perfil Cultural de los Directores, Profesores y Comunidad

- Existe tendencia hacia una alineación de actitudes, en las que en la mayoría de ellas, cuando menos el 70 % de los habitantes comparten la misma orientación.
- No existe convergencia en el conocimiento del sector que tienen los Directores y Profesores.
- Existe diferencia en lo que los Directores, Profesores y Comunidad buscan y esperan de la educación.

Proposiciones para la Educación Pública Primaria del Estado de México: Líderes: Directores, Profesores y Comunidad

1. No existe consistencia entre las actitudes compartidas por los responsables de fijar el rumbo de la educación en el Estado y	Aceptada
---	-----------------

los encargados de su ejecución.

- | | |
|--|-----------------|
| 2. No hay convergencia entre el concepto y búsqueda de la educación entre líderes, directores, profesores y habitantes. | Aceptada |
| 3. Falta concordancia en el conocimiento de la empresa que tienen los encargados de implementar los objetivos y estrategias de la educación básica con los definidos por los líderes, a través de los artefactos escritos. | Aceptada |

Conclusiones sobre el Perfil Cultural de los Líderes, Directores, Profesores y Comunidad

- No existe alineación de actitudes y conocimiento del sector educativo entre los líderes y personal operativo de la educación pública primaria del Estado de México.
- No existe alineación de actitudes entre líderes, personal operativo y habitantes de las comunidades en las que se encuentran ubicadas las primarias públicas del Estado de México.

CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO CULTURAL

El presente capítulo incluye los principales resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación. De acuerdo con lo señalado en las secciones destinadas para describir la metodología (Capítulos III y IV), el estudio se realizó para determinar elementos de la amalgama cultural que prevalece en el personal directivo y operativo; así como, su nivel de conocimiento e involucramiento en el área que laboran, a fin de realizar diferentes análisis que sirvan para generar un diagnóstico cultural.

Cabe señalar que el análisis realizado en esta sección no estudia los aspectos propios o desempeño de la educación, sino algunos de los elementos visibles de la cultura. Se puede pensar que el contenido de artefactos escritos es el resumen del consenso realizado por las autoridades, legisladores, administradores, políticos, etc.; sin embargo, la estructura y la redacción de los documentos reflejan sus supuestos, valores, actitudes, creencias, etc. Lo mencionado en estos escritos muestra manifestaciones culturales de los principales líderes y empleados de la entidad y no precisamente de la población, de la misma manera que, las ideas que se detectaron a partir de las entrevistas.

V.1 Amalgama Cultural de los Líderes

Para determinar la amalgama cultural de los líderes se analizaron algunos artefactos escritos, los cuales representan los supuestos compartidos por los principales actores de la vida política y educativa del Estado de México. La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la Ley de Educación del Estado de México, otras leyes y reglamentos fueron utilizados para conocer

los supuestos del Poder Legislativo, mientras que los del Poder Ejecutivo fueron determinados a partir del Plan de Desarrollo del Estado de México.

Las actitudes grupales fueron obtenidas a partir del análisis de los artefactos escritos con el uso de herramientas cualitativas, a través de la codificación realizada por distintas personas, de tal manera que, se evitara el sesgo por el análisis unilateral.

El perfil de los principales líderes del sector en cuestión (Secretario, Subsecretario, Directores y Jefes de Departamento) fue analizado a partir de las entrevistas realizadas, y el del personal encargado para implementar las actividades educativas (directores y profesores), a través de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada.

Actitudes

Líderes Estatales: Poder Legislativo y Ejecutivo

En la Ley de Educación del Estado de México se manifiesta la actitud hacia el *colectivismo*, reflejándose en el deseo de infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno que permite a todos participar en la toma de decisiones para el mejoramiento de la sociedad, además de establecer que las instituciones educativas deben fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el interés general de la sociedad.

En el párrafo IV del artículo 11 se menciona:

“Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno que permite a todos participar en la toma de decisiones para el

mejoramiento de la sociedad, unificando y fortaleciendo nuestra pertenencia al Estado”.¹⁷⁹

El Artículo 26 señala que la educación básica debe ayudar a la formación de hábitos para el trabajo individual y de grupo.

En el párrafo XII del artículo 11 se menciona:

“Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general”.¹⁸⁰

El deseo por adquirir, transmitir y acrecentar la cultura es una forma de demostrar la actitud hacia el *colectivismo* con el deseo de impulsar *relaciones lineales* que permitan trascender en generaciones futuras.

En el artículo 9 se menciona:

“La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso que contribuye al desarrollo y participación activa del individuo, a la transformación de la sociedad, es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de responsabilidad y solidaridad social; para que sea autocrítico, reflexivo y analítico”.¹⁸¹

Asimismo, se muestra que el colectivismo debe orientarse hacia *relaciones colaterales* considerando los distintos aspectos del país, evitando privilegios de razas, religiones, ideologías políticas, grupos, sexos o individuos; además de tomar en cuenta las necesidades educativas de la población de la entidad y las características personales de los grupos sociales que la integran, respetando, protegiendo e impulsando su diversidad cultural.

En el párrafo III del artículo 14 se menciona:

¹⁷⁹Poder Ejecutivo del Estado de México. *Ley de Educación del Estado de México*. México, Gaceta del Gobierno, 1977.

¹⁸⁰ Ibid.

¹⁸¹ Ibid.

“Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción de promover y proteger el interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de ideologías políticas, de grupos, de sexos o de individuos”.¹⁸²

En el párrafo V del artículo 14 se menciona:

“Considerará las necesidades educativas de la población de la entidad y las características particulares de los grupos sociales que integran, respetando, protegiendo e impulsando su diversidad cultural”.¹⁸³

La aceptación de la *distancia del poder* se muestra con la actitud paternalista que define al ejecutivo como el responsable de promover y prestar servicios educativos, determinar y formular planes de estudio, editar libros, proporcionar el servicio público de bibliotecas y asumir todas las funciones que son requeridas para esta prestación. Lo anterior se presenta de la misma manera para la educación básica cuando se llega al extremo de mencionar que el Estado debe autorizar el material didáctico y el uso que deba darse a éste.

En los párrafos I, II y VI del artículo 18 se menciona respectivamente, que son atribuciones del Ejecutivo

“Promover y prestar servicios educativos, distintos de los previstos en las fracciones II y VII del artículo 19 de esta ley, de acuerdo con las necesidades nacionales, regionales y estatales”.¹⁸⁴

“Determinar y formular planes y programas de estudio distintos de los previstos en la fracción I del artículo 12 de la Ley General”.¹⁸⁵

“Prestar el servicio público de bibliotecas, a fin de apoyar al Sistema, a la innovación educativa y a la investigación científica, tecnológica y humanística”.¹⁸⁶

¹⁸² Ibid

¹⁸³ Ibid.

¹⁸⁴ Ibid.

¹⁸⁵ Ibid.

Por otro lado, en el párrafo XVI del artículo 19 se menciona:

“Dotar de material educativo a los planteles a cargo del Estado y de sus organismos descentralizados en términos de las disposiciones aplicables”.¹⁸⁷

El interés porque en los distintos niveles educativos se establezcan programas de contenidos ecológicos y educación ambiental como una manera para hacer conciencia de la necesidad de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección al ambiente manifiesta la actitud de *armonía con el medio ambiente*.

En el párrafo XI del artículo 11 se menciona:

“Hacer conciencia de la necesidad de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección al ambiente, incorporando en los distintos niveles educativos programas de contenido ecológico y de educación ambiental”.¹⁸⁸

La intención por armonizar con los distintos grupos sociales y el sector productivo, la preocupación por los grupos de indígenas, el deseo de fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general, el impulso hacia las actitudes en los individuos para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planificación familiar y la paternidad responsable manifiestan una orientación con *actitudes feministas*.

Por otro lado, en las Leyes y Reglamentos se percibe un alto nivel de *evasión de la incertidumbre* con la definición detallada de la forma de operar de este sector, a través de la Ley de Educación del Estado y los distintos reglamentos que de ella emanan, tales como el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia, Reglamento para los Servicios Educativos que ofrecen los Particulares, Reglamento de Consejos Estatal, Municipales y Escolares de Participación Social,

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Ibid.

¹⁸⁸ Ibid.

Reglamento para el otorgamiento de Revalidación y Equivalencia de Estudios, Reglamento de Becas y el Reglamento del Servicio Social (ver capítulos 1,2,3 y 4 del título IV de la Ley de Educación del Estado de México).

Existe un amplio detalle de la forma en que deberán operar distintas funciones ligadas con el sector educativo, por ejemplo, se llega al detalle de establecer la manera de integrar las mesas directivas y su operación, obligando a una reunión mensual que deberá convocarse cuando menos dos días antes del evento, asimismo, se define la función que cada uno de los miembros debe desempeñar. De la misma manera, se señala el detalle de la integración y operación de las Sociedades de Padres de Familia.

En el artículo 34 de la Ley de Asociaciones Escolares se menciona:

“La mesa directiva celebrará sesiones ordinarias cada mes.....”¹⁸⁹

Es posible presentar un análisis de los distintos reglamentos que ayudan a la implementación de la Ley de Educación del Estado de México; sin embargo, se concluye que existe un gran detalle para explicar la forma como debe operar dicho sector de una manera que permita eliminar riesgos en interpretaciones y toma de decisiones, lo que muestra la existencia de un índice alto de *distancia del poder*.

En el Plan de Desarrollo del Estado de México sobresalen los siguientes valores que demuestran una orientación hacia el *colectivismo y relaciones colaterales*: Democracia (respeto a la dignidad, libertad y superación de las personas; así como, un desarrollo armónico); ética (honestidad, integridad, confiabilidad, comunicación y lealtad); actitud en el trabajo (entrega total, vocación de servicio, profesionalismo, superación continua y humildad); participación social (consensos, vocación de servicio y compromiso social); calidad en el servicio

¹⁸⁹ Ibid.

(comunicación cercana con la comunidad); legalidad y justicia (respeto a los derechos humanos, justicia e igualdad de oportunidades). Se consideran los valores como una definición explícita de manifestación cultural y no como un supuesto que realmente compartan los directivos y personal.

El deseo por armonizar los derechos individuales con los sociales, el espíritu de ganancia con el principio de beneficio social, la competencia con la cooperación, la propiedad privada con la pública; así como, de la iniciativa individual con la organización plural de la sociedad muestra una actitud hacia el *colectivismo*.

En los Principios Políticos se establece:

“El nuestro es un proyecto incluyente, que convoca a los diversos actores de la entidad a participar activa y corresponsablemente en la apertura de espacios de pluralidad para la discusión democrática, tolerante, respetuosa y transparente, que genere el cambio en beneficio de la población del Estado”.¹⁹⁰

En la misma sección se menciona:

“La democracia es medio y fin. Es el único camino para las sociedades modernas. El gran reto es extenderla, más allá de los procesos electorales, a los ámbitos económico y social; es darle sentido a la política para ubicarla nuevamente en el centro de la dignidad humana...”.¹⁹¹

“El Estado es la respuesta histórica que el hombre ha encontrado para hacer posible la convivencia política y social, ordenada y pacífica. Su vigencia debe basarse en la democracia, como forma de vida cotidiana, capaz de garantizar transparencia en los procesos decisorios, por eso, proponemos la consolidación del estado democrático....”.¹⁹²

¹⁹⁰ Gobierno del Estado de México. *Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005*. México, Gobierno del Estado de México, 2000, p. 19.

¹⁹¹ Ibid. p. 20.

¹⁹² Ibidem.

“El Estado de Derecho que se propone edificar para beneficio de la sociedad, con la participación y corresponsabilidad de todos, será un Estado en el que la legalidad sea el sustento de su legitimidad”.¹⁹³

Por otro lado se señala:

“La nueva cultura política debe suponer el fortalecimiento del Estado democrático en un ambiente de pluralidad, de ejercicio cotidiano de las libertades y de búsqueda permanente de la justicia social”.¹⁹⁴

Es conveniente señalar que en la misma definición de los principios políticos se mencionan los valores de democracia y participación social como una manera de alcanzar lo establecido en la misión. Igualmente se define el valor de legalidad y justicia:

“El principio rector de los actos de gobierno es la justicia, entendida como generadora de igualdad de oportunidades para todos los mexiquenses, traduciéndose ésta en mejores condiciones de vida”.¹⁹⁵

En el capítulo V, destinado a plantear la estrategia de desarrollo social y combate a la pobreza se establece:

“Brindar atención educativa suficiente, oportuna y de calidad representa, sin duda, un esfuerzo colectivo en el que no sólo esta involucrado el gobierno, sin la sociedad en general, y requiere la participación, tanto individual como familiar, de todos los mexiquenses”.¹⁹⁶

Para lograr los niveles de calidad aceptables y orientarse hacia la formación integral se establecen intenciones que buscan la evaluación, acreditación, certificación, innovación, eficacia y pertinencia educativa; así como, una efectiva administración escolar. Se enfatiza en la actualización de planes de estudio y programas educativos para que se incluyan los valores universales y el respeto al

¹⁹³ Ibidem.

¹⁹⁴ Ibid. p. 21.

¹⁹⁵ Ibid. p. 22.

¹⁹⁶ Ibid., p. 118.

medio. Se busca impulsar la investigación y evaluación que sustenten el conocimiento y alternativas de solución a la problemática que enfrenta el sector. De lo anterior se observa que el valor de *la innovación* no se encuentra de manera explícita en la misión antes señalada.

En la definición de principios políticos se establece que para lograr la calidad en el servicio:

“Con decisión y profesionalismo brindaremos una atención eficaz y eficiente, sustentada en una comunicación cercana con la comunidad”.¹⁹⁷

En la sección de Desarrollo Social y Combate a la Pobreza se cita:

“Reorientar la población escolar hacia las necesidades productivas y sociales más urgentes del país y de la entidad, implica la reestructuración de programas de orientación vocacional; la generación de metodologías adecuadas para la enseñanza y el aprendizaje de las ciencias naturales y exactas; la instalación de sistemas flexibles de enseñanza; el establecimiento de techos de matrícula en carreras sobresaturadas; y la apertura de opciones vinculadas al sector productivo. Esta tarea demanda de la coordinación interinstitucional y gubernamental para cristalizar un proceso de planeación más integral, acorde a la dinámica de los mercados laborales y el desarrollo regional”.¹⁹⁸

Igualmente, en la misma sección:

“Se dispondrá de planes y programas novedosos que se ajustarán de manera dinámica y flexible a las condiciones de.....”.¹⁹⁹

“Se desarrollará una estrategia de actualización del conocimiento y de generación del mismo, mediante proyectos de investigación, derivados de.....”.²⁰⁰

La forma en que se estructura el Plan de Desarrollo y el deseo por contar con excelentes profesores y personal en el conocimiento y la tecnología (sin perder la visión humanitaria) manifiestan una fuerte *evasión por la incertidumbre*. Se

¹⁹⁷ Ibid., p. 22.

¹⁹⁸ Ibid., p. 121.

¹⁹⁹ Ibid., p. 123.

²⁰⁰ Ibidem.

percibe un *bajo índice de distancia del poder* cuando se expresa el deseo de multiplicar los centros del poder como una manera de eliminar el concepto de autoridad única.

En la definición de los principios políticos se establece:

“En el Estado democrático, la existencia de una multiplicidad de centros de poder, sin ser ninguno de ellos completamente soberano, coadyuva al control de su ejercicio, asegura el consenso y la solución pacífica de los conflictos”.²⁰¹

El deseo manifestado para estimular la calidad de vida de la población, lograr armonía entre los distintos actores de la sociedad, impulsar la mejora de las personas más débiles (indígenas, discapacitados, adultos, etc.) y la manera en que se muestra una solidaridad y preocupación por las áreas que por mucho tiempo han sido olvidadas se puede percibir como una alta orientación hacia actitudes con *perfiles femeninos*.

En la sección de tesis políticas se señala:

“Es obligación esencial de todo gobierno promover las condiciones para el desarrollo integral de la población, tanto en sus formas de trabajo como en sus niveles de bienestar. Elevar la calidad de vida y fortalecer el Estado de Derecho constituyen las dos fuentes principales de legitimidad de gobernar”.²⁰²

En la misma sección se indica:

“La justicia plena, como ideal, presupone la igualdad de oportunidades que se traduce en beneficios perceptibles. De esta consideración se desprende la necesidad de armonizar los derechos individuales con los derechos sociales, el espíritu de ganancia con el principio de bienestar social, la competencia con la

²⁰¹ Ibid., p. 20.

²⁰² Ibid., p. 19.

cooperación, la propiedad privada con las propiedades social y pública; así como, de la iniciativa individual con la organización plural de la sociedad”.²⁰³

Al momento de declarar los valores que se impulsarán para el logro de la misión, en la sección destinada a los principios políticos, se indica:

“El principio rector de los actos de gobierno es la justicia, entendida como generadora de igualdad de oportunidades para todos los mexiquenses, traduciéndose ésta en mejores condiciones de vida”.²⁰⁴

Por otro lado, en el Capítulo II, Temas Estructurales del Desarrollo Estatal, se expresa que el escenario cultural deseable para los próximos años se caracterizará por los siguientes rasgos:

“Las pautas culturales fortalecerán el Estado democrático, impulsando la interiorización de valores de identidad en los grupos industrial y urbano-popular, y consolidarán los valores de los grupos agropecuario e indígena artesanal”.²⁰⁵

“Un desarrollo económico que armonizará con las formas de vida tradicionales de las comunidades y abrirá la posibilidad de obtener excedentes de consumo, preservando y fortaleciendo las prácticas de respeto, integración familiar y trabajo comunitario, entre las principales”.²⁰⁶

“La cultura será el centro del sistema de valores, a partir del cual las instituciones públicas, privadas o religiosas, se corresponsabilizarán para integrar una sociedad justa, respetuosa y concedora del espíritu de la comunidad, ponderando los símbolos locales y creando alrededor de ellos una sociedad activa al servicio del ser humano integral”.²⁰⁷

De la misma manera, se señalan como algunos retos:

“Privilegiar la tolerancia y el respeto, encontrar en los derechos humanos la respuesta a la diversidad y enfrentar el mundo de acuerdo con los usos y

²⁰³ Ibid., p. 20.

²⁰⁴ Ibid., p. 22.

²⁰⁵ Ibidem.

²⁰⁶ Ibidem.

²⁰⁷ Ibidem.

costumbres que dan presencia e identidad local, regional y estatal, superando la desigualdad, sumisión e identidad forzada”.²⁰⁸

“Emprender la regionalización cultural como estrategia fundamental para el fortalecimiento de las diferentes zonas del Estado, a partir del reconocimiento de las pautas culturales que las individualizan. El papel de los medios de comunicación para enfrentar este reto será determinante”.²⁰⁹

La mención que se hace en la parte introductoria de que la planeación debe ser un medio para promover el desarrollo integral y equilibrio de la entidad en armonía con el medio ambiente manifiesta una actitud hacia el *tiempo con un enfoque futurista*, aunque solamente se limite a los seis años de gobierno, lo que de acuerdo con lo mencionado anteriormente, hace suponer la existencia de actitudes orientadas al colectivismo *pero no con relaciones lineales* que busquen heredar beneficios a próximas generaciones. Esta conclusión puede confirmarse cuando la visión se establece como un elemento del Gobierno del Estado de México y no de la población, describiendo la que sería una mejor forma de operar.

En la Introducción se menciona:

“La planeación debe ser un medio para promover el desarrollo integral y el equilibrio regional de la entidad en armonía con el medio ambiente, mediante el uso efectivo de los recursos públicos, y la participación de la sociedad”.²¹⁰

En la sección de Principios Políticos se señala la visión del Gobierno del Estado de México:

“Ser un gobierno democrático, cercano a la comunidad y con sentido humano, que garantice el Estado de Derecho, la integridad y el patrimonio de las personas, la paz social y la justicia, a través de un desarrollo integral que, con finanzas públicas sanas, multiplique las oportunidades de educación y empleo, combata la pobreza, aliente el crecimiento armónico urbano y rural

²⁰⁸ Ibid., p. 35.

²⁰⁹ Ibidem.

²¹⁰ Ibid., p. 13.

de las regiones, brinde servicio público de calidad para una vida digna, y fortalezca la identidad y la participación ciudadana”.²¹¹

La propuesta de manejar varios programas de manera simultánea visualiza la actitud *policrónica*.

El Plan Estatal de Desarrollo se define como el documento que fija el rumbo de los mexiquenses para los seis años en cuestión, lo que además de mostrar actitud a corto plazo, denota relaciones no lineales, es decir, no se plantea una estrategia que se pueda considerar como motor para más de seis años.

Se percibe la actitud por *armonizar con el ambiente* cuando se expresa que existe una genuina preocupación tanto por el medio como por sus semejantes.

Dentro de los objetivos se señala que se generarán programas de carrera magisterial y carrera docente, lo que hace suponer que los profesores obtendrán mejores beneficios por su desempeño y preparación, manifestándose de esta forma, que existirá un sistema de *evaluaciones de acuerdo con las personas y los resultados*.

En la sección Desarrollo Social y Combate a la Pobreza se indica:

“El magisterio reclama mayor apoyo y reconocimiento a su labor cotidiana. Se torna indispensable la búsqueda de opciones viables que redunden en mejores condiciones laborales y de ascenso escalafonario, por medio de la carrera magisterial, con base en el único mérito que reconocen los profesores de educación Norma: su esfuerzo en las aulas, la calidad de su desempeño y su anhelo de superación”.²¹²

De acuerdo con lo señalado anteriormente, no existe alineación entre los documentos emitidos por el Poder Ejecutivo y Legislativo.

²¹¹ Ibid., p. 22.

²¹² Ibid., p. 120.

Líderes del Sector

Durante las entrevistas fue posible determinar los elementos que caracterizan a la amalgama cultural de los líderes, a través del conocimiento de las actitudes que asumen hacia distintas situaciones. Lo anterior se complementó con el análisis del cuestionario VSM 94 que se aplicó a cada uno de ellos.

Se pudo apreciar una orientación a *corto plazo*, la que se manifiesta con la existencia de planes con duración máxima al periodo que las personas suponen que permanecerán en la responsabilidad.

Ante el cuestionamiento del periodo considerado para planear, el informante 1 comentó:

“Este es un programa que comprende seis años, el puro sexenio...”

El informante 2 afirmó:

“En educación los resultados no son inmediatos, y son a muy largo plazo, lamentablemente si hoy estamos trabajando con un nivel, esperamos tener resultados unos mañana, otros a fin de año y otros en tres años”.

De la misma manera que lo hiciera el informante 4:

“En el caso mío lo considero de aquí a que yo pudiera culminar mi administración, es decir cuatro años. Entonces, lo inmediato lo asumo ahorita pero con posibilidades de darle un cauce a cuatro años, que pudiera dar un resultado más firme, pero hay cosas que sí tengo que asumir de inmediato...”.

Por otro lado, el informante 3 señaló:

“...al término de la administración del Sr. Gobernador, el licenciado Arturo Montiel, y ese sería para nosotros el largo plazo. Para nosotros el largo plazo sería estar hablando de dos, tres años, el corto plazo que es lo que tenemos más definido es el año escolar...”.

Lo anterior se contrapone con su interés manifestado por transformar la operación de las áreas asignadas.

A la pregunta relacionada con sus expectativas en el corto y largo plazo, el informante 1 comentó:

“Yo estoy contento con el desarrollo, contento, y ahorita mi única preocupación es tratar de hacer un buen papel...”

Por otro lado, el informante 3 indicó:

“... mi mayor aspiración es ser (*puesto ocupado actualmente*)”

Mientras que el informante 4 expresó:

“...entonces a corto plazo, me veo frente a las pirámides de Egipto tomando un merecido descanso, y después por algunos otros lados, y después de eso replantear mi vida en la segunda vuelta”.

Se apreció poco compromiso por parte de las personas por la expectativa de tiempo para permanecer en los puestos asignados, la mayoría de ellos se encontraban desempeñando sus funciones con una antigüedad no mayor a dos años, en los que se había dedicado a comprender y organizar las distintas áreas, así como también, a establecer planes de acción, mismos que, en la mayoría de las ocasiones eran para un año escolar, aunque siempre expresaron el interés por transformar la educación. Después de dos años no existen planes estratégicos para el ramo analizado, y los pocos que existen se encontraban en el proceso de aprobación.

“Se esta revisando en estos momentos, porque tiene algunos aspectos que definitivamente ya comprobamos que en este poquito más de un año, porque no se expidió inmediatamente, se está revisando, se va a publicar, entonces ahí, Esto como consecuencia, mire, lo que usted mencionó al principio, y esto no hay que tratarlo con, pues hay, hay, una forma ya de actuar, por decirlo de alguna manera, del magisterio, y más aún, de los servidores públicos que integran la estructura educativa, esto desde uno que empieza hasta, por

decirlo, hasta un Subsecretario, ellos ya pasaron diferentes puestos; pero ya tienen una forma de trabajo, de alguna manera burocratizada, y esta pregunta yo me la hice desde antes de llegar, vivimos nosotros en este ambiente; pero como asumo que a lo que se le da preferencia es lo urgente, no lo importante, pues no se formuló oportunamente el programa que yo quería tener en educación” (Informante 1.

Durante el transcurso de la presente investigación, se llevó a cabo el cambio de los principales cuerpos directivos de la Secretaría de Educación Cultura y Bienestar Social, así como, de la Subsecretaría de Educación Primaria y Normal. De acuerdo con Kluckhohn y Strodtbeck (1961), la cultura no se puede consolidar con la constante rotación de personal, en virtud de que es imposible alcanzar niveles de desarrollo planeado ligado al social, reaccionando solamente al medio ambiente.

Aunque en la mayoría de las ocasiones los entrevistados querían mostrar su preferencia por el trabajo colectivo, el análisis de las entrevistas refleja una orientación plena hacia el *individualismo*, el que se manifiesta con la continua mención de sus personas como el único eje rector del área asignada.

En algunos casos se mencionó que los procesos de planeación eran incluyentes, lo que hizo suponer una actitud hacia el colectivismo. Durante las entrevistas se pudo constatar que dichos procesos no eran participativos, sino que se desarrollaban de manera centralizada.

En la entrevista con el Informante 4, se buscó conocer si los planes desarrollados fueron planteados de manera grupal o por parte de los directivos, detectándose la gran influencia en dicho proceso.

“Si, bueno pues totalmente, porque como le vuelvo a repetir, parte de un diagnóstico, la gente que nos integramos a la Dirección hicimos algunas reuniones de trabajo previo, iniciamos a trabajar sobre cuáles eran nuestros puntos de vista”.

El Informante 3 señaló:

“Yo pienso que es un plan muy sustentado, muy sólido porque no está hecho nada más pensando de arriba para abajo...nosotros sentimos que es un plan incluyente, que es un plan consensado y consensado, con un enfoque holístico, con un enfoque integrador que globaliza todo”.

Cuando se cuestionó a las personas sobre la forma en que se desarrollan los procesos de planeación en sus distintas áreas, se pudo apreciar una orientación hacia el colectivismo; sin embargo, al momento de analizar el significado y forma de las palabras, se detectó que era una manera de explicar el significado de democracia. Lo anterior se puede apreciar en comentarios realizados por el Informante 1:

“Como lo sabe, un titular del poder ejecutivo, sea estatal o federal, como es el caso del Gobernador del Estado, antes de llegar a ese puesto, tuvo la oportunidad de organizar una campaña, es esa campaña se recogieron distintas inquietudes de la sociedad, una vez ya siendo Gobernador, realizó otra fase de esa consulta, de ahí de la sociedad, surgieron las dos grandes preocupaciones que aparecen en el Plan Estatal de Desarrollo 1999 – 2005”.

El colectivismo no se siguió manifestando después de haber redactado los documentos, de los cuales reconocen la escasa difusión al resto de la comunidad y magisterio, además de la falta de alineación entre los distintos Planes.

De acuerdo con el Informante 1:

“Yo creo que si es insuficiente la difusión que ha tenido el Plan Estatal de Desarrollo, porque ciertamente que las consultas, en la última consulta, sobre todo ya siendo Gobernador del Estado, participaron maestros de diferentes regiones del Estado, pero es un mínimo porcentaje los que participaron, luego se hizo una difusión con los funcionarios la Secretaría, posteriormente con supervisores, hasta ahí me consta que hubo una difusión, ya después encargamos a los supervisores para que repitieran este ejercicio con los Directores, y luego los Directores con los maestros, ahí ya no me consta si se cumplió o no se cumplió”.

En las entrevistas se apreció el alto sentido de posesión de las personas, al referirse como las únicas que definieron los procesos de planeación y aparecer como los principales actores, y en algunos casos, como los únicos. Lo anterior muestra que en realidad no existe una actitud hacia el colectivismo, sino hacia el individualismo.

Asimismo, es importante señalar que ninguno de los entrevistados hizo mención de alguna área diferente a la que representaban, lo que hace presuponer poca integración entre ellas, aunado a la continua mención del área administrada como el eje rector de la operación del sector educativo (actitud de defensa de territorio), confirma la actitud hacia el individualismo. Al cuestionamiento que buscaba conocer la manera en que el Estado de México se podía comparar con el resto de las entidades, existió un reiterado interés por magnificar el desarrollo de la educación mexiquense.

Nadie mostró preferencia por deportes o actividades culturales que se desarrollan en equipo, detectándose el interés por caminar, trotar, bicicleta fija, natación, cine, teatro y conciertos.

Las relaciones se caracterizaron por la falta de interés para que su trabajo trascienda a otras generaciones (*relaciones lineales*), centrándose solamente al tiempo en que ocuparán sus puestos, además de reiterada mención que hace suponer el sentido de propiedad y postura a la defensiva. No se reflejó interés por establecer relaciones emocionales con el resto de los empleados, de tal manera que, se consideró que estas solamente deben desarrollarse por motivos laborales y dentro del límite de la organización.

La aceptación de horarios de trabajo hasta altas horas de la noche, la asistencia a actividades laborales en fines de semana y días festivos; así como, la realización de actividades propias de la oficina en su hogar, muestran una preferencia por *relaciones difusas*.

“...si si hay ocasiones que me llevo trabajo a la casa, lo que más me llevo son documentos privados, o llego a la casa a preparar discursos que hay que presentar al siguiente o al tercero o cuarto día”: Informante 3.

“Muy pocas ocasiones, muy pocas ocasiones porque no tengo tiempo, realmente aquí salimos en el mejor de los casos a las doce, generalmente es doce y media o una, entonces ya no nos llevamos, ni los sábados y domingos porque generalmente hacemos giras los sábados y domingos”: Informante 1.

“Hace muchísimos años si, mi trabajo no había diferencia entre mi casa y mi trabajo...” Informante 4.

Se reiteró el interés para que el magisterio continúe estudiando y obteniendo grados académicos como una manera de mejorar la calidad y motivar a los profesores a ascender peldaños en el escalafón de la carrera magisterial, percibiéndose un mayor interés por la preparación que por el desempeño, siendo una característica de evaluación orientada a lo que algunos autores han denominado “*ascription*”.

La *distancia del poder* se manifestó con índice alto en cuanto a la relación entre organizaciones se refiere, a través de aceptar y someterse a las disposiciones establecidas por las autoridades federales, quienes son las encargadas de definir las formas de operar. Es conveniente señalar que los distintos entrevistados insistieron en la manera en que la Ley Federal de Educación y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos regulan a la educación estatal, de tal manera que, no se percibió como necesario el diseño de un plan formal que adecue los lineamientos federales a las condiciones estatales. No se encontraron respuestas claras que ayuden a explicar la estrategia educativa y política de apertura de escuelas, suponiendo que todo es resultado del crecimiento poblacional y de la política nacional.

Existe fuerte aceptación sobre la normatividad y planes operativos que emanan de las disposiciones de las autoridades federales, disminuyendo la necesidad de

definir planes estatales, denotando un alto índice de distancia de poder y evasión de la incertidumbre.

El Informante 2 mencionó:

“No nos corresponde a nosotros definirlo, es un plan nacional para la educación básica y norma....., ellos definen cuáles son los objetivos de la educación, cuáles son los contenidos programáticos y bueno, las generalidades de cómo desarrollar la educación”.

El Informante 1 señaló:

“Entonces, hay una participación de la sociedad, no se fija unilateralmente por el titular del ejecutivo estatal, ahora, pues ahí está el artículo tercero de la Constitución Federal de la República, señala que los grandes principios en materia federativa, que estos costaron hasta sangre, entonces habrá que luchar para que subsistan, y sobre todo, se apliquen estos principios constitucionales y los que derivan de la Ley General de Educación y la Ley de Educación del Estado de México, en esto, participan los otros poderes y quienes de igual manera recogen las inquietudes de la población”.

El Informante 3 mencionó:

“Totalmente, totalmente tenemos presente desde el Plan de Desarrollo, hasta el plan del sector, e incluso, algunas líneas que ya se han publicado o nos las han dejado entrever las gentes de la propia SEP del actual gobierno federal”.

El Informante 4 indicó:

“Bueno, en principio si estamos regidos por planes nacionales, a través de la SEP, donde se define claramente cuáles son las condiciones en las que habrían que operar los planes de estudio, los programas y aspectos normativos”.

En las relaciones personales con los superiores se pudo apreciar un comportamiento diferente, ninguno de los entrevistados se refirió a su superior inmediato, sino que al siguiente nivel jerárquico. Con lo anterior, es factible

suponer que se acepta la autoridad y liderazgo de las dependencias; pero no de las personas; así como, también la actitud *hacia bajos niveles de evasión de la incertidumbre*, de tal manera que, es más fácil justificar el trabajo realizado como consecuencia de las decisiones de otras personas o autoridades, que por las de uno mismo.

La gran preocupación demostrada y la referencia que se hace hacia los profesores que integran al magisterio del Estado, hacen suponer la existencia de *actitudes feministas*, lo que no necesariamente implica que realmente exista preocupación hacia los demás. A pesar de lo anterior, a través de la observación se pudo apreciar una incongruencia entre lo expresado y lo que se percibe.

El análisis a las respuestas del cuestionario VSM 94 aplicado a los líderes muestra un *alto índice de distancia del poder y evasión de la incertidumbre, de la misma manera que, un perfil individualista, feminista y una orientación hacia el corto plazo.*

En la figura 47 se presenta una síntesis de las actitudes compartidas por los líderes del sector educativo, las cuales no muestran una plena coincidencia.

Figura 1: Síntesis de Actitudes de los Líderes del Sector Educativo

Actitudes	Líderes de Sector	Constitución	Ley General de Educación	Reglamentos	Plan Estatal de Desarrollo	Programa Institucional de Mediano Plazo	Plan para la Calidad Educativa
Colectivismo	Individualismo	No existe mención	Colectivismo	---	Colectivismo		
Relaciones	Lineales		Lineales	---	No lineales		
Evasión por la incertidumbre	Difusas		Colaterales	---	Colaterales	No existe nada	No existe nada
Distancia del Poder	Alto		Alto	Alto	Alto		
Feminismo	Alto		Alta	Alto	Bajo	No existe nada	No existe nada
	Femenino		Femenino	---	Femenino		

Tiempo	Corto	---	---	Corto Policrónico
Evaluación	Persona	---	---	Persona Trabajo

Conocimiento del Sector

Para determinar el nivel de conocimiento que las distintas personas involucradas en el presente estudio tienen acerca del sector educativo, se decidió analizar el nivel de coincidencia en la definición de la misión, función, valores que la educación debe transmitir, conocimiento y participación en la planeación estratégica y operativa, rol de la tecnología y conocimiento de líderes, de tal forma que fuera posible saber si el esfuerzo de todos se dirige hacia el mismo fin.

Misión

En la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México no se localizó ninguna referencia sobre la educación, asimismo, no se menciona que se guiará por los mismos preceptos señalados en el Artículo Tercero de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. A pesar de que debe suponerse que la entidad se regirá con lo establecido en el contexto nacional, puede esperarse un conflicto en las distintas interpretaciones por parte de los responsables de este sector.

El Artículo Primero de la Ley de Educación del Estado de México establece que la educación que se imparte debe sujetarse a las disposiciones que de ella emanen. El Artículo Noveno define:

“La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso que contribuye al desarrollo y participación activa del individuo, a la transformación de la sociedad, es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de responsabilidad y solidaridad social, para que sea autocrítico, reflexivo y analítico”.

Por otro lado, se define al Plan de Desarrollo como el instrumento rector de la planeación, el que coordina todos los esfuerzos de la administración pública, es decir, que a través de este documento se fija el rumbo de los mexiquenses para los seis años en cuestión, haciendo énfasis en aspectos estructurales que impulsen el crecimiento económico y la atención de las necesidades básicas de la población.

“El Plan de Desarrollo del Estado de México 1999 – 2005 es el instrumento rector de la planeación que coordina los esfuerzos de la administración pública y de los distintos sectores de la población en la entidad...”.

En la sección de los principios políticos se presenta la misión del Gobierno del Estado de México:

“Ejercer un gobierno democrático, que al amparo de los más altos valores éticos y el trabajo corresponsable, impulse decididamente la participación social y ofrezca servicios de calidad, en un marco de legalidad y justicia, para elevar las condiciones de vida de los mexiquenses”.

Para lograr lo anterior, se establece una estrategia que gira alrededor de ocho ejes rectores del desarrollo: Seguridad Pública y Procuración de Justicia; Desarrollo Económico y Empleo; Desarrollo Social y Combate a la Pobreza (la educación forma parte de este rubro); Desarrollo Regional; Modernización Integral de la Administración Pública; Desarrollo Urbano Sustentable; Financiamiento para el Desarrollo; y Desarrollo Político.

Se define que la educación debe orientarse a la formación integral de calidad y no solamente a la transmisión de conocimientos. El Plan de Desarrollo menciona que el modelo educativo a seguir contempla que la formación integral incluye el

desarrollo de habilidades del pensamiento y valores que privilegian la vida, la tolerancia, la justicia, la paz y la genuina preocupación por el ambiente como por sus semejantes. Se reconoce la necesidad de adecuar el modelo educativo cuando se señala el interés de generar metodologías y sistemas flexibles para la enseñanza-aprendizaje, detectándose una orientación plena hacia la enseñanza.

El Programa para la Calidad Educativa que fue diseñado para plantear la planeación estratégica de la Educación Básica y Primaria, establece que la educación debe propiciar la formación de seres humanos competentes en el contexto personal, familiar y social, a través de ofrecer servicio de educación básica con un enfoque humanista, con el fomento de valores, el amor a la patria, el desarrollo de habilidades, la creatividad, la apreciación a las artes y la incorporación de la ciencia y la tecnología.

Se puede apreciar que no existe una perfecta alineación en la definición básica de educación que se presenta en el Plan Estatal de Desarrollo, la Ley de Educación y el Programa para la Calidad Educativa, de tal manera que, en el primero es definida como un elemento para formación integral de calidad, mientras que en la otra se hace énfasis de que es un medio para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura.

Como conclusión, en el Plan de Desarrollo se busca la formación integral de las personas, mientras que en la Ley, la transmisión de conocimientos, lo que arroja un significado totalmente diferente; sin embargo, en el apartado destinado a la educación primaria se establece que tiene un carácter esencialmente formativo.

En primera instancia es posible detectar diferencias en la concepción de la educación entre el Poder Legislativo y Ejecutivo, mismas que se reflejarán en el momento de la implementación de lo establecido en los distintos documentos rectores, y consecuentemente en los esfuerzos y recursos destinados para tal efecto. Lo anterior es un motivo de diferencias en supuestos y actitudes por parte

de las personas involucradas en regir y operar el destino del Estado, debido a la distinta concepción del motivo central de la educación. Cada uno de ellos enfrenta diferentes desafíos y retos.

La misión y el modelo educativo determinados en las entrevistas con las personas responsables de la educación en la entidad, hizo posible conocer la alineación en la búsqueda central de cada uno de ellos. Las diferencias que se encuentren pueden marcar la pauta entre el éxito o fracaso de una organización, en virtud de la disparidad en los esfuerzos realizados por los diferentes actores. La cultura se manifiesta a partir de las actitudes y supuestos que las personas asumen ante una situación, mismas que pueden variar de acuerdo con la definición central de la concepción de la educación.

Entre las principales concepciones que sobre la educación se pudieron extraer de los líderes:

“Formar para la vida, es decir, creo que todos los niveles educativos tienen que seguir ese propósito de preparar a la gente para incursionar en alguna actividad laboral y defenderse, en el tiempo que le quede de existencia en esta tierra” (Informante 1).

“La educación debe procurar un *desarrollo integral de la persona*” (Informante 2).

“Dar al alumno de educación básica las herramientas y los contenidos para que pueda en consecuencia tener un nivel de vida mejor en un porvenir” (Informante 3).

“... dar los elementos para ir incorporándose a una sociedad, una sociedad a donde deben comunicarse, deben desarrollar, a través de la lectura y la escritura elementos indispensables para establecer comunicación con la gente que los rodea, poder incorporarse a los procesos elementales de sobrevivencia, como hacer pequeñas compras, pequeños trabajos que implican elementos indispensables de cálculo, amar al medio ambiente, aprovecharlo, conservarlo, esto implica también una introducción a lo que son las ciencias naturales, ecología, la salud, prepararle para la vida también

implica un proceso de socialización, lo cual implica, el conocimiento de la historia, los valores, la relación que debe existir entre él y los seres humanos, de su misma edad y adultos, e inclusive menores ...” (Informante 4).

Es interesante observar la coincidencia que existe en la definición del objetivo central de la educación, en la que resalta la forma de cómo debe apoyar a la formación o desarrollo integral de las personas; sin embargo, no existe consistencia en la finalidad de dicha formación, pues se menciona que debe servir para incursionar en alguna actividad laboral y defenderse durante su existencia, tener un mejor nivel de vida o para incorporarse a los procesos elementales de supervivencia en el medio ambiente social, no siendo consistente con lo establecido en los artefactos escritos.

Aunque todas las personas entrevistadas coincidieron en la necesidad de no centrarse exclusivamente en el conocimiento, sino también en habilidades, hábitos y valores; para los líderes no existe semejanza en las propuestas de modelo educativo, algunos se centran en la enseñanza o el aprendizaje, es decir, el punto de partida es el alumno o el profesor. De acuerdo con el informante 2:

“...últimamente se han incursionado algunas corrientes metodológicas innovadoras, pero al fin y al cabo sigue habiendo quien enseñe y quien aprenda, entonces en ese sentido no tengo ninguna concepción diferente a lo que básicamente se viene haciendo en la relación maestro alumno. En los primeros grados por ejemplo, la escritura sigue siendo básico tomarle la mano al niño y llevarlo para que haga sus primeros trazos,... en el caso particular de primaria, estaría muy centrado en un modelo, en la concepción de un modelo, en una relación maestro-alumno con algunas modalidades que pudiéramos corregir”.

No para todos existe claridad en el significado de un modelo educativo, hay quienes consideran que, la variación en los contenidos por los continuos cambios en el medio ambiente equivale a hacer adecuaciones en el modelo, es decir, se confunde a éste con los contenidos a ofrecer, en lugar de considerar las formas de lograr los objetivos.

“El modelo educativo de hecho debe estar determinado por la propia dinámica social que se está teniendo, por que yo no podría hablar de un modelo educativo rígido si no mas bien cambiante, por que lo que se necesita que tenga un modelo educativo en un año seguramente no pueda ser el mismo que deba tener en dos o cinco años” (Informante 3).

Por otro lado, algunos propusieron que el modelo debe orientarse a cumplir con la pauta que los niños marquen (Informante 4), lo que el investigador ha querido definir como el Modelo de Improvisación:

“... porque en el caso de los niños pequeños, ellos mismos nos marcan la pauta de lo que requieren, de lo que necesitan, en el caso de alumnos más grandecitos, en el caso de la educación primaria, también ellos nos van marcando la pauta, si bien es cierto que hay planes y programas que nos precisan los objetivos que habría que cumplir en términos de objetivos, también es cierto que el mismo desarrollo de los niños nos va indicando sus necesidades, y que a veces la misma situación de la vida, sobre todo hoy que cambia tanto, nos va indicando qué tanto debemos abrirnos para cubrir, a veces pensamos que como maestros nuestro trabajo termina en la escuela, y la verdad es que no es cierto, si nuestros alumnos, el medio y las condiciones nos lo permiten, nuestro ámbito va más allá de la escuela, debiera ir hacia el hogar, hacia la comunidad misma”.

En otros casos se percibió gran titubeo por las personas al momento de cuestionarles sobre este concepto.

También existieron opiniones muy sólidas, señalando que la educación no sólo debe ser para transmitir conocimientos, sino que, debe radicar en coordinar y facilitar el proceso para que el estudiante aprenda a aprender en un ambiente cambiante, en el que el alumno es el centro de todo, debiendo existir procesos que impulsen el aprendizaje, con el personal altamente calificado, asimismo, se reconoce que no es un concepto compartido por la mayoría del personal docente. Lo anterior se refleja en la opinión del informante 1:

“Yo creo que habría que revisar planes y programas de estudio para hacerlos acorde a esta nueva realidad, pues generalmente nuestros planes y programas de estudio tienden a proporcionar información, y en el mejor de

los casos conocimientos a los alumnos; pero ya en este nuevo mundo del siglo 21 en que hay una gran cantidad de información al alcance de la niñez, de la juventud, a través de los medios electrónicos, informáticos.

Habría que revisar esto, y como usted sabe, la formulación de planes y programas de estudio, conforme al artículo tercero de la Constitución de la República, compete a la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal, y las entidades federativas solamente tienen la facultad para darle alguna característica local, sea a través de algunas asignaturas, pueden ser no obligatorias, como agregadas al Plan de Estudios correspondiente, habría que revisar el modelo, este modelo yo creo que estuvo bien para el siglo anterior; pero habrá que ver la manera de que el modelo tienda a que el alumno aprenda a estudiar, aprenda a aprender, concretamente yo creo que este modelo debe tender a crear hábitos, valores y todo lo demás, para que el propio alumno, ya con todo lo que tiene a su alcance, pues simplemente coordinarlo, ayudarlo, para que sea realmente el centro de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, porque ahorita nos preocupamos muchísimo por la enseñanza, y probablemente se limiten las capacidades del momento subjetivo fundamental de este proceso que es al alumno”.

Función

La Ley menciona que el criterio que guíe a la educación debe orientarse a la lucha contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

El Plan Estatal de Desarrollo establece que la educación debe servir para abatir las causas y efectos de la pobreza, lo anterior se manifiesta desde el momento en que forma parte de la estrategia de Desarrollo Social y Combate a la Pobreza, expresando el interés de que los ciudadanos puedan contar con una formación integral de calidad que les permita ser competitivos en un mundo global y tengan la oportunidad de romper la condición de pobreza y atraso.

En la introducción (p. 14) se menciona:

“Un gobierno que abata las causas y efectos de la pobreza, mediante una política social integral orientada a promover el acceso de la población a una ingesta nutritiva; a una vivienda digna y a una educación de calidad”.

De la misma manera, en la declaración de objetivos estrategias para el desarrollo Social y Combate a la Pobreza (p. 118) se indica:

“la educación es uno de los factores determinantes para lograr el desarrollo y transformar al Estado de México, dando oportunidad a los mexiquenses de romper las condiciones de pobreza y atraso para alcanzar los niveles suficientes que permitan a los egresados de los diferentes niveles, tipos y modalidades del sistema educativo estatal contar con la formación de calidad que exige la competitividad de un mundo globalizado”.

En los dos documentos se plantea el deseo de desarrollar a las personas para que se puedan integrar de manera exitosa al ambiente competitivo. La Ley establece como prioridad la transformación de la sociedad, podría pensarse que la disminución de la pobreza definida, el Plan de Desarrollo es una manera para transformarla; sin embargo, se considera que tan sólo es una parte. En el Plan Estatal no se concreta el perfil que se desea lograr con la educación, solamente se habla de formación integral, mientras que en la Ley se hace énfasis en el deseo de que la persona tenga el sentido de responsabilidad y solidaridad social, para que sea auto-crítico, reflexivo y analítico; además de la transmisión de conocimientos.

El Programa para la Calidad Educativa indica que el plan pretende ofrecer un servicio de calidad (no se menciona en la misión), buscando generar elementos necesarios para la transformación y el cambio social de todos los actores del hecho educativo, considerando como punto central al alumno, al docente en su rol de liderazgo en la comunidad donde esté inmerso y a los padres, bajo el concepto educador.

Entre las principales concepciones que sobre la función de la educación se pudieron extraer de los líderes se encuentran las siguientes (mismas que fueron

mencionadas en la sección correspondiente a la misión de la educación, en virtud de encontrarse ligadas entre ellas):

“Formar para la vida, es decir, creo que todos los niveles educativos tienen que seguir ese propósito de preparar a la gente para *incursionar en alguna actividad laboral y defenderse*, en el tiempo que le quede de existencia en esta tierra” (Informante 1).

“La educación debe procurar un desarrollo integral de la persona *para que pueda desempeñar el rol que tiene asignado en la vida*” (Informante 2).

“Dar al alumno de educación básica las herramientas y los contenidos *para que pueda en consecuencia tener un nivel de vida mejor en un porvenir*” (Informante 3).

“... dar los elementos *para ir incorporándose a una sociedad*, una sociedad en donde deben comunicarse, deben desarrollar, a través de la lectura y la escritura elementos indispensables para establecer comunicación con la gente que los rodea, poder incorporarse a los procesos elementales de sobrevivencia, como hacer pequeñas compras, pequeños trabajos que implican elementos indispensables de cálculo, amar al medio ambiente, aprovecharlo, conservarlo, esto implica también una introducción a lo que son las ciencias naturales, ecología, la salud, prepararle para la vida también implica un proceso de socialización, lo cual implica, el conocimiento de la historia, los valores, la relación que debe existir entre él y los seres humanos, de su misma edad y adultos, e inclusive menores ...” (Informante 4).

Valores

La Ley señala que la educación debe servir para impulsar los valores de la justicia, igualdad, democracia, respeto a la ley y a los derechos humanos, libertad, innovación, paz, honradez, tolerancia, solidaridad, respeto, autoestima, sentido crítico, aprecio por la dignidad de la persona y todos aquéllos que contribuyan a una mejor convivencia humana.

En el Plan de Desarrollo del Estado de México sobresalen los siguientes valores: Democracia (respeto a la dignidad, libertad y superación de las personas; así como, un desarrollo armónico); ética (honestidad, integridad, confiabilidad, comunicación y lealtad); actitud en el trabajo (entrega total, vocación de servicio, profesionalismo, superación continua y humildad); participación social (consensos, vocación de servicio y compromiso social); calidad en el servicio (comunicación cercana con la comunidad); legalidad y justicia (respeto a los derechos humanos, justicia e igualdad de oportunidades). Se consideran los valores como una definición explícita de manifestación cultural y no como un supuesto que realmente compartan los directivos y personal.

En el Plan de Desarrollo no se muestra el mismo interés que en la Ley por fortalecer la conciencia del nacionalismo y de la soberanía, el aprecio por la historia, símbolos patrios y de las instituciones nacionales, la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del estado y del país.

Conocimiento y Participación en la Planeación Estratégica y Operativa

En el proceso de planeación se definen los objetivos y estrategias a seguir, los cuales pueden servir para explicar el comportamiento de las personas. De acuerdo con la búsqueda central de la educación definida por los diferentes actores, se concluyó que no existe la planeación que permita su implementación. Cada una de las personas mantiene un concepto diferente sobre la primera; sin embargo, todos concuerdan en que no debe ir más allá del periodo que tienen asignado para el cumplimiento de sus funciones, lo que hace suponer actitudes hacia corto plazo, con relaciones no lineales y una gran preocupación por el territorio. En la sección

anterior se presentaron algunos extractos de las entrevistas que soportan la aseveración anterior.

Durante las entrevistas se detectó que existe un documento rector para el destino de la educación estatal, denominado Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP) del que no fue fácil obtener una copia para su análisis, lo que hace presuponer que el personal de dicho sector no lo conoce, y como consecuencia, no tiene claro cual es su principal búsqueda. Asimismo, es importante señalar que se observó que solamente fue elaborado para cumplir con los requisitos necesarios para tramitar la asignación y liberación del presupuesto, además de que se encuentra en proceso de revisión y aprobación. Se considera conveniente resaltar que después de dos años de iniciada la administración estatal en turno, no existe algún documento formal que fije las principales estrategias a seguir.

El PIMP es un documento de diagnóstico, a través de estadísticas que no muestra las actividades y formas de actuar, y no contiene los elementos mínimos de planeación (qué, quién, cuándo y cómo hacer las cosas), ni mucho menos se logra detectar cual es la misión o búsqueda central de la educación estatal.

Durante las entrevistas se comentó que este Programa había consultado y considerado lo establecido en el Programa Institucional de Mediano Plazo, la Ley de Educación del Estado de México y el Plan de Desarrollo Estatal; sin embargo, en él se define que la misión de la educación se orienta a la transformación y cambio social de todos los actores del hecho educativo, mismo que no coincide con la Ley de Educación que la menciona como el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, ni con el Plan Estatal que señala que debe orientarse a la formación integral de calidad, sirviendo para abatir las causas y efectos de la pobreza. Como se mencionó anteriormente, el PIMP no contiene nada que pueda ayudar a establecer comparativos.

Algunas personas hicieron mención de la existencia de ciertos planes, lo que no se localizaron de manera sencilla y fue necesario recurrir a las altas autoridades, a través de continuas visitas. En algunos casos, los mismos directivos se encargaron de comentar que la planeación solamente se realizó por cuestiones administrativas, las que permitieron presentar y solicitar la asignación y liberación del presupuesto. Lo anterior permite concluir que la planeación se realiza para cumplir con los requisitos y modas administrativas.

De acuerdo con el Informante 1:

“Si existe un programa; sin embargo, no se ha difundido, no se ha difundido, no se ha difundido porque, se emitió para efectos presupuestales”.

Existió el reconocimiento de que es insuficiente la difusión que se ha hecho a los diferentes planes; así como, de cualquier otro órgano jurídico, o algún cuerpo de disposiciones o lineamientos que se den en materia educativa.

Con base en el Informante 1:

“... un poquito, no solamente el Plan, sino lo que piensa el Gobernador, y de lo que piensa el Secretario, se ha estado divulgando por giras de trabajo en todos los municipios del Estado de México, yo creo que eso puede influir más porque es el propio Secretario, el propio Gobernador quienes exponen su pensamiento, y hay una comunicación más o menos directa, directa por decir, definitivamente, no hay suficiente difusión, no digamos de ese Plan, sino de cualquier otro órgano jurídico, o algún otro cuerpo de disposiciones o lineamientos que se den en materia educativa”.

Por otro lado, el Informante 3 expresó:

“...con este plan no solamente vamos a hacer lo que se hace tradicionalmente, darlo a conocer, sino capacitar a la gente para decirle como hacer lo que queremos que haga, como líneas gruesas...”.

Sin embargo, el Informante 1 comenta sobre el plan en cuestión:

“Yo le decía que simplificara más, pero ya el tiempo nos está ganando. No se si conoció las primeras versiones, pero estaba más, mucho más complicado, mucho más complicado, entonces, se supone que ya es un cincuenta por ciento del inicial. No es para todo el tiempo que falta, es nada más anual”.

Por otro lado, el Informante 2 aseveró:

“... existe un plan de trabajo, no de la Subsecretaría, ya que es meramente instrumental, pero si de la Dirección General de Educación Básica, que bueno, hasta donde yo alcanzo a entender, si hay congruencia, si hay una amplia congruencia, entonces en ese plan, que es anual, pudiera haber carencias, le falta el mediano plazo, la idea no es que en este primer año se cubra todo; pero yo creo que si hay congruencia”.

Es importante señalar que esta entrevista fue realizada cuando los funcionarios llevaban dos años de haber sido designados, además de que fueron reemplazados antes de la implementación de los planes señalados.

Algunas personas se refieren a los planes que rigen sus áreas y a los documentos que solamente presentan un diagnóstico, hay quienes se refieren a la existencia de documentos transformadores de la educación con una periodicidad de un año, o quienes se sujetan a la operatividad establecida por las autoridades federales para un ciclo escolar.

Todos mencionan el conocimiento y la alineación que existe entre los diferentes documentos que establecen el rumbo de la educación estatal (Ley de Educación del Estado de México, Plan Estatal de Desarrollo, Programa Institucional de Mediano Plazo y Programa para la Calidad Educativa); sin embargo, en las entrevistas se detectó el desconocimiento de dichos documentos, e inclusive, existió la afirmación de que todavía no se tenían bien definidos.

En el cuestionamiento que se le hizo al Informante 4 sobre el conocimiento del Plan Estatal de Desarrollo, se obtuvo la siguiente respuesta:

“No, definitivamente no; pero si tengo una visión general”.

De la misma manera comentó:

“La respuesta de que si nos pusimos a analizar esos documentos es sí, la respuesta es contundente; pero si me plantea si existe enlace entre ellos, la respuesta es no, y porqué esta supuesta ambivalencia entre estas dos respuestas, porqué una cosa es revisar y otra cosa es analizar”.

Conforme a lo mencionado por el Informante 1:

“Se formuló, mmmmm, ¿cómo se llama?, el Programa de Institución de Mediano Plazo, así se llama, ..., nadie se lo va a dar, hasta que esté ajustado, por lo menos ahorita nadie lo tiene propiamente, más que la instancia de donde salió”.

Existió la aceptación de algunos entrevistados sobre la falta de congruencia existente entre el diseño de los planes y su implementación, lo que hace suponer que la planeación es utilizada como una herramienta de cumplimiento de responsabilidades y justificación del trabajo. Lo anterior es un elemento importante para entender las actitudes de las personas, en las cuales no se detecta una cultura acorde con la concepción básica de la educación, lo que trae consigo, una desalineación entre objetivos y estrategias, a pesar de ser un elemento importante en el éxito de las organizaciones.

De acuerdo con el informante 4,

“... hace falta enlazar entre acción y acción para ir buscando una secuencia y congruencia”.

En las figuras 48 y 49 se presenta una síntesis de los conceptos vertidos por los líderes del sector educativo, detectándose discrepancia entre ellos.

Figura 2: Concepto de Educación de los Líderes del Sector Educativo

CONCEPTO DE EDUCACION Líderes Gubernamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del Estado de México: <ul style="list-style-type: none"> ○ No menciona • Ley de Educación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura • Plan Estatal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Formación integral de calidad y no sólo transmisión de conocimientos
Líderes de Sector
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la formación de seres humanos competentes en el contexto personal, familiar y social. • Formar para la vida • Desarrollo integral de la persona • Dar herramientas y contenido • Dar elementos para incorporarse a la sociedad

Figura 3: Función de la Educación de Acuerdo con los Líderes del Sector Educativo

FUNCION DE LA EDUCACION Líderes Gubernamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Luchar contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, fanatismos y perjuicios • Plan Estatal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Abatir las causas de la pobreza
Líderes de Sector
<ul style="list-style-type: none"> • Transformación y cambio social de todos los actores del hecho educativo • Preparar para incursionar en alguna actividad laboral y defenderse • Desarrollar para desempeñar el rol que se tiene asignado en la vida

- Alcanzar un nivel de vida mejor en un porvenir
- Incorporación a la sociedad

V.2 Amalgama Cultural del Personal Operativo

Actitudes

En esta sección se presenta una síntesis de la orientación que el personal operativo y la comunidad de las regiones del Estado de México tiende hacia las actitudes estudiadas. En las figuras empleadas se incluyeron columnas para señalar el porcentaje de personas que se inclinaron hacia alguna de los dos extremos. Se consideró que cuando la preferencia se aproximara al 70 % de los encuestados, era factible concluir que en la comunidad estudiada predomina la actitud en cuestión. Para los valores cercanos al porcentaje mencionado, se definió la existencia de tendencias.

De acuerdo con las figuras 50, 51 y 52, la entidad se caracteriza por ser individualista, orientado al corto plazo y por un bajo nivel de distancia del poder.

Figura 4: Orientación Hacia el Individualismo – Colectivismo en el Estado de México

Región	Largo Plazo										Corto Plazo							
	%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas		%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas	
		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv
Amecameca	0.81	0.48	0.52	37.3	7.4	4.2	1.4	1.5	0.7	0.19	0.60	0.40	33.3	6.6	3.1	1.3	1.5	1.0
Atzacmulco	0.76	0.54	0.46	39.7	11.0	4.2	1.1	1.7	0.7	0.24	0.38	0.62	42.2	8.5	3.9	1.0	2.0	0.8
Cuautitlán	0.78	0.52	0.48	37.2	16.3	3.9	0.8	2.0	0.6	0.22	0.50	0.50	35.5	6.4	4.0	1.0	1.8	0.5
Ecatepec	0.67	0.69	0.31	36.2	8.5	3.6	1.3	1.4	0.6	0.33	0.39	0.61	30.8	9.4	2.9	1.2	1.3	0.8
Ixtapan	0.81	0.48	0.52	38.5	10.6	4.1	1.2	1.8	0.7	0.19	0.50	0.50	32.8	6.0	3.6	0.8	1.8	0.5
Naucalpan	0.74	0.60	0.40	40.7	11.8	4.2	1.1	2.4	0.5	0.26	0.43	0.57	37.0	9.3	3.8	0.8	2.1	0.9
Nezahualcóyotl	0.83	0.47	0.53	41.3	10.6	4.1	1.2	2.3	0.9	0.17	0.44	0.56	52.3	12.1	4.1	0.6	2.6	0.5
Tejupilco	0.65	0.40	0.60	44.1	12.8	3.8	1.1	2.4	0.6	0.35	1.05	0.47	42.4	13.5	3.7	1.2	2.2	0.4
Texcoco	0.71	0.53	0.47	38.3	6.0	2.5	1.1	1.8	0.6	0.29	0.62	0.38	37.2	7.2	2.5	1.4	1.6	0.6
Toluca	0.85	0.54	0.46	35.5	6.2	3.7	1.1	1.6	0.6	0.15	0.50	0.50	36.7	7.0	3.0	1.4	1.8	1.0
Valle de Bravo	0.83	0.42	0.58	40.3	11.6	3.9	0.8	2.4	0.6	0.17	0.44	0.56	42.0	8.1	3.9	0.6	2.5	0.6
Zumpango	0.98	0.57	0.43	35.5	8.1	3.9	0.8	1.3	0.5	0.02	1.00	0.00	44.5	-	5.0	-	2.0	-

Figura 5: Orientación Hacia el Tiempo en el Estado de México

Región	Individualismo									Colectivismo								
	%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas		%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas	
		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv
Amecameca	0.93	0.48	0.52	36.4	7.1	4.1	1.5	1.5	0.7	0.07	0.75	0.25	38.9	11.4	2.8	1.0	1.0	-
Atlacomulco	0.91	0.51	0.49	40.1	10.6	4.1	1.0	1.8	0.8	0.09	0.40	0.60	43.0	10.7	4.0	1.4	1.8	0.5
Cuautitlán	0.76	0.59	0.41	36.6	6.9	3.9	0.9	1.9	0.7	0.24	0.31	0.69	37.4	3.7	4.2	0.6	2.1	0.3
Ecatepec	0.96	0.58	0.42	34.3	9.2	3.4	1.3	1.3	0.6	0.04	1.00	0.00	38.3	8.8	4.5	0.7	2.0	1.4
Ixtapan	0.87	0.53	0.47	37.1	9.7	4.0	1.2	1.8	0.6	0.13	0.14	0.86	4.0	12.9	3.7	0.5	1.9	0.9
Naucalpan	0.65	0.54	0.46	38.6	11.1	4.1	1.0	2.3	0.7	0.35	0.58	0.42	41.9	11.4	4.2	1.1	2.4	0.5
Nezahualcóyotl	0.89	0.42	0.58	43.1	12.0	4.0	1.2	2.3	0.8	0.11	0.83	0.17	43.7	6.5	4.3	0.8	3.0	0.0
Tejupilco	0.89	0.46	0.54	43.2	13.4	3.7	1.2	2.3	0.6	0.11	0.33	0.67	45.8	9.6	4.2	1.0	2.3	0.6
Texcoco	0.81	0.55	0.45	38.0	6.4	2.5	1.2	2.1	0.7	0.19	0.10	0.00	37.0	5.6	1.0	0.7	0.0	0.5
Toluca	0.94	0.55	0.45	35.6	6.3	3.6	1.2	1.7	0.7	0.06	0.33	0.67	36.2	7.2	4.0	0.0	1.3	0.6
Valle de Bravo	0.89	0.44	0.56	40.9	1.1	3.9	0.8	2.5	0.6	0.11	0.33	0.67	38.7	9.7	2.8	1.0	2.3	0.5
Zumpango	0.98	0.57	0.43	35.5	8.1	3.9	0.9	1.3	0.5	0.02	1.00	0.00	44.5	-	4.0	-	1.0	-

Figura 6: Orientación Hacia la Aceptación del Poder en el Estado de México

Región	Alta Distancia del Poder									Baja Distancia del Poder								
	%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas		%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas	
		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv
Amecameca	0.33	0.50	0.50	38.3	6.0	4.1	1.8	1.5	0.8	0.67	0.50	0.50	35.8	7.94	3.9	1.3	1.5	0.7
Atlacomulco	0.06	0.67	0.33	43.7	11.3	4.0	2.0	1.5	0.7	0.94	0.49	0.51	40.1	10.6	4.1	1.0	1.8	0.8
Cuautitlán	0.11	0.83	0.17	36.6	5.6	3.7	0.8	1.8	0.5	0.89	0.48	0.52	36.8	6.39	4.0	0.8	2.0	0.6
Ecatepec	0.28	0.60	0.40	32.0	9.2	3.6	1.2	1.3	0.5	0.72	0.59	0.41	35.3	9.0	3.3	1.4	1.4	0.7
Ixtapan	0.07	0.50	0.50	52.6	17.7	4.3	1.3	2.5	0.7	0.93	0.48	0.52	36.3	8.41	4.0	1.2	1.7	0.6
Naucalpan	0.09	0.60	0.40	36.4	5.9	4.0	0.8	2.3	1.2	0.91	0.54	0.46	40.0	11.5	4.1	1.0	2.3	0.6
Nezahualcóyotl	0.13	0.43	0.57	40.9	11.8	4.6	1.0	1.5	0.7	0.87	0.47	0.53	43.5	11.5	4.0	1.1	2.4	0.8
Tejupilco	0.04	0.50	0.50	50.8	19.4	3.5	0.7	3.0	0.0	0.96	0.44	0.56	43.2	12.8	3.8	1.2	2.3	0.5
Texcoco	0.07	0.67	0.33	40.3	7.2	3.0	1.0	-	-	0.93	0.55	0.45	37.8	6.29	2.4	1.2	2.2	0.5
Toluca	0.17	0.67	0.33	36.2	7.2	3.3	1.8	1.0	-	0.83	0.51	0.49	35.6	6.16	3.7	1.0	1.7	0.7
Valle de Bravo	0.09	1.00	0.00	35.5	5.5	3.4	0.9	2.3	0.5	0.91	0.37	0.63	41.1	11.4	4.0	0.8	2.5	0.6
Zumpango	0.27	0.67	0.33	35.8	7.4	4.2	0.6	1.1	0.4	0.73	0.55	0.45	35.7	8.43	3.9	0.9	1.4	0.5

Para el caso del nivel de incertidumbre y la orientación hacia el feminismo – masculinismo, no se encontraron resultados contundentes que ayudaran a concluir la existencia de una tendencia predominante en el Estado de México, siendo necesario considerar por separado a las diferentes regiones.

Las regiones de Naucalpan, Nezahualcóyotl, Tejupilco, Texcoco y Valle de Bravo se caracterizaron por ser feministas, de la misma manera que, para Amecameca, Atlacomulco, Cuautitlán e Ixtapan se detectó dicha tendencia. Por

otro lado, Ecatepec mostró un perfil hacia el masculinismo, mientras que, Toluca y Zumpango presentaron la misma tendencia.

Lo anterior ayudó a concluir que en los Directores, Profesores y comunidad del Estado de México existe la tendencia hacia la actitud feminista (Figura 53).

Figura 7: Orientación Hacia el Feminismo – Masculinismo en el Estado de México

Región	Feminismo										Masculinismo							
	%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas		%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas	
		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv
Amecameca	0.59	0.47	0.53	36.1	7.2	4.2	1.5	1.4	0.7	0.41	0.55	0.45	37.2	7.8	3.6	1.3	1.7	0.7
Atzacmulco	0.69	0.54	0.46	40.2	11.2	4.2	1.1	1.8	0.7	0.31	0.41	0.59	40.7	9.2	3.9	0.8	1.8	0.8
Cuautitlán	0.59	0.56	0.44	37.4	7.0	3.9	0.7	2.1	0.5	0.41	0.45	0.55	36.0	5.0	4.0	1.0	1.9	0.6
Ecatepec	0.20	0.45	0.55	39.0	5.6	4.5	0.7	1.7	0.9	0.80	0.63	0.37	33.2	9.5	3.1	1.3	1.1	0.4
Ixtapan	0.61	0.55	0.45	39.5	9.8	4.3	1.1	2.0	0.6	0.39	0.38	0.62	34.3	9.9	3.4	1.1	1.5	0.7
Naucalpan	0.83	0.56	0.44	40.8	11.0	4.2	1.0	2.3	0.7	0.17	0.56	0.44	34.5	11.4	3.8	0.8	2.4	0.6
Nezahualcóyotl	0.81	0.50	0.50	43.9	11.5	4.2	1.1	2.3	0.8	0.19	0.30	0.70	40.0	11.4	3.7	1.3	2.6	0.6
Tejupilco	0.81	0.50	0.50	43.5	13.1	3.8	1.2	2.3	0.5	0.19	0.20	0.80	43.3	12.1	3.5	1.0	2.5	0.6
Texcoco	0.80	0.53	0.47	38.5	6.4	2.4	1.1	2.1	0.5	0.20	0.67	0.33	35.9	5.9	2.7	1.7	2.2	0.5
Toluca	0.33	0.39	0.61	36.4	5.3	4.2	0.7	1.7	0.7	0.67	0.58	0.42	35.3	6.8	3.3	1.3	1.6	0.6
Valle de Bravo	0.80	0.40	0.60	40.9	11.5	3.9	0.8	2.5	0.6	0.20	0.55	0.45	39.5	9.4	3.9	0.8	2.3	0.5
Zumpango	0.38	0.53	0.47	3.3	9.4	3.8	0.9	1.3	0.5	0.62	0.61	0.39	35.8	7.4	4.0	0.8	1.3	0.5

En la figura 54 se aprecia que en la mayoría de los habitantes de Zumpango predomina un bajo nivel de incertidumbre, así mismo, en Atlacomulco, Ixtapan, Naucalpan, Nezahualcóyotl, Tejupilco, Texcoco y Valle de Bravo se manifestó la misma tendencia.

En Amecameca, Cuautitlán y Ecatepec se presentó una aceptación por altos niveles de incertidumbre.

Lo anterior ayudó a concluir que en los Directores, Profesores y comunidad del Estado de México existe la tendencia hacia bajos niveles de incertidumbre.

Figura 8: Orientación Hacia la Incertidumbre en el Estado de México

Región	Alto Nivel de Incertidumbre										Bajo Nivel de Incertidumbre									
	%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas		%	Sexo		Edad		Escolaridad		Escuelas			
		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv		Fem	Mas	Prom	Desv	Prom	Desv	Prom	Desv		
Amecameca	0.52	0.43	0.57	37.3	8.0	4.0	1.6	1.4	0.7	0.48	0.58	0.62	35.8	6.7	3.9	1.3	1.7	0.7		
Atzacmulco	0.33	0.44	0.56	41.0	10.6	3.8	1.2	1.8	0.8	0.67	0.53	0.47	40.0	10.6	4.3	0.9	1.8	0.7		
Cuautitlán	0.56	0.57	0.43	35.3	5.5	3.9	0.9	2.0	0.6	0.44	0.46	0.54	38.8	6.7	4.0	0.7	1.9	0.6		
Ecatepec	0.59	0.63	0.38	33.3	9.4	3.3	1.3	1.4	0.8	0.41	0.55	0.45	36.1	10.4	3.6	1.4	1.2	0.4		
Ixtapan	0.35	0.47	0.53	34.9	10.9	3.5	1.0	1.7	0.7	0.65	0.49	0.51	38.9	9.5	4.2	1.2	1.8	0.7		
Naucalpan	0.39	0.57	0.43	41.2	10.9	4.1	1.1	2.4	0.8	0.61	0.55	0.45	38.8	11.5	4.1	1.0	2.3	0.6		
Nezahualcóyotl	0.37	0.45	0.55	46.0	13.5	4.3	1.0	2.6	0.8	0.63	0.47	0.53	41.5	10.0	4.0	1.2	2.2	0.8		
Tejupilco	0.44	0.58	0.42	44.7	13.7	3.6	1.0	2.5	0.7	0.56	0.33	0.67	42.5	12.5	3.9	1.3	2.2	0.4		
Texcoco	0.33	0.60	0.40	38.5	6.7	2.3	1.2	2.2	0.6	0.67	0.53	0.47	37.8	6.2	2.6	1.2	1.8	0.5		
Toluca	0.52	0.57	0.43	36.1	6.4	3.5	1.4	1.4	0.5	0.48	0.50	0.50	35.2	6.2	3.8	1.0	1.8	0.7		
Valle de Bravo	0.35	0.37	0.63	42.8	13.0	4.1	0.9	2.6	0.5	0.65	0.46	0.54	39.4	9.8	3.8	0.7	2.4	0.6		
Zumpango	0.17	0.44	0.56	33.7	7.8	3.8	0.8	1.2	0.5	0.83	0.49	0.51	36.2	8.2	3.9	0.8	1.3	0.5		

En la siguiente figura se muestra una síntesis del perfil estatal de las actitudes evaluadas.

Figura 9: Síntesis de Actitudes para Directores, Profesores y Comunidad

Región	Masculinismo Feminismo	Individualismo Colectivismo	Corto - Largo Plazo	Nivel de Incertidumbre	Distancia del Poder	Polisincronismo Sincronismo	Evaluación Trabajo - Persona
Amecameca	Feminismo	Individualismo	Largo	Alto	Baja		
Atzacmulco	Feminismo	Individualismo	Largo	Bajo	Baja		
Cuautitlán	Feminismo	Individualismo	Largo	Alto	Baja		
Ecatepec	Masculinismo	Individualismo	Largo	Alto	Baja		
Ixtapan	Feminismo	Individualismo	Largo	Alto	Baja		
Naucalpan	Feminismo	Individualismo	Largo	Alto	Baja		
Nezahualcóyotl	Feminismo	Individualismo	Largo	Alto	Baja		
Tejupilco	Feminismo	Individualismo	Largo	Alto	Baja		
Texcoco	Feminismo	Individualismo	Largo	Alto	Baja		
Toluca	Masculinismo	Individualismo	Largo	Bajo	Baja		
Valle de Bravo	Feminismo	Individualismo	Largo	Alto	Baja		
Zumpango	Masculinismo	Individualismo	Largo	Bajo	Baja		

Conocimiento del Sector

Para determinar el nivel de conocimiento que las distintas personas involucradas en el presente estudio tienen acerca del sector educativo, se decidió analizar el nivel de coincidencia en la definición de la misión, función, valores que la educación debe transmitir, conocimiento y participación en la planeación

estratégica y operativa, rol de la tecnología y conocimiento de líderes, de tal forma que, fuera posible saber si el esfuerzo de todos se dirige hacia el mismo fin.

Misión

Ante el cuestionamiento que se les hizo a los directores sobre la misión que la educación debería tener para nuestro país, no se encontró plena coincidencia en los resultados, aunque si existió una inclinación a responder que debería ayudar a mejorar el nivel de vida de la población, de tal manera que, en siete regiones se encontró dicha preferencia, seguida por el incremento en la competencia de las personas detectada en tres regiones y por la participación activa en la vida de nuestro País señalada por las regiones de Toluca y Valle de Bravo (Figura 56).

Es conveniente apuntar que las prioridades señaladas por los directores son consistentes y se enfocan a las tres preferencias mencionadas, de tal manera que, para algunos la respuesta se orienta hacia que la educación debería ayudar a mejorar el nivel de vida; sin embargo, su segunda respuesta se orientó hacia la competencia de las personas y la participación activa. Para las personas que respondieron que la misión debería orientarse hacia estas dos últimas opciones, se encontró que la segunda preferencia fue la que significó para otros la primera.

Figura 10: Preferencias de los Directores Sobre la Misión de la Educación

PREFERENCIAS SOBRE LA MISIÓN DE LA EDUCACION DIRECTORES									
Región	Valores	Conocimientos	Cultura	Competencia	Participación	Aprendizaje	Aprenda a Aprender	Integración	Nivel de Vida
Amecameca	6	5	4	4	4	3	2	3	1
Atlahcomulco	8	8	7	3	2	6	5	4	1
Cuautitlán	5	6	5	2	3	5	4	4	1
Ecatepec	6	7	5	3	2	5	4	4	1
Ixtapan	7	7	5	3	3	6	4	2	1
Naucalpan	5	6	5	1	4	4	1	3	2
Nezahualcóyotl	1	7	7	1	6	5	4	3	2
Tejupilco	6	6	5	1	2	3	4	3	3
Texcoco	6	7	8	2	3	4	5	2	1
Toluca	7	4	3	2	1	5	6	2	2
Valle de Bravo	8	7	6	3	1	4	5	4	2
Zumpango	8	5	5	4	3	6	7	2	1

Las respuestas de los profesores se orientaron hacia los mismos conceptos; pero con diferente orden, de tal manera que, la primera preferencia fue hacia que la misión de la educación debería ser definida como un elemento que ayude a aumentar la competencia de las personas, seguida de la participación y por la mejora en el nivel de vida (Figura 57).

Es importante mencionar que de acuerdo con las respuestas obtenidas de los directores y los profesores, la transmisión de valores, conocimientos, fomento de la cultura y el aprendizaje distan mucho de ser las primeras alternativas sobre la misión de la educación, siendo posible especular que las respuestas se circunscribieron hacia sus personas, es decir, que la educación debe servir para mejorar sus condiciones como personas y no las de la generalidad de la población. Lo anterior puede ser resultado del perfil individualista detectado en las secciones anteriores.

Es conveniente señalar que se confirma que la diferencia en funciones y en las zonas geográficas en las que las personas laboran son determinantes de las respuestas de las personas, pudiendo especular que se debe a las divergencias en el desarrollo de las regiones.

Figura 11: Misión Preferencias de los Profesores Sobre la Misión de la Educación

PREFERENCIAS SOBRE LA MISIÓN DE LA EDUCACION PROFESORES									
Región	Valores	Conocimientos	Cultura	Competencia	Participación	Aprendizaje	Aprenda a Aprender	Integración	Nivel de Vida
Amecameca	7	8	4	2	3	4	3	6	1
Atacomulco	7	6	4	1	1	5	5	3	2
Cuautitlán	4	6	6	2	1	5	2	3	1
Ecatepec	2	4	5	1	0	6	3	3	7
Ixtapan	5	4	3	1	1	3	4	2	2
Naucalpan	6	8	7	2	1	5	4	3	3
Nezahualcóyotl	4	5	5	1	3	4	2	3	2
Tejupilco	6	8	7	1	2	5	4	4	3
Texcoco	6	7	5	2	3	5	5	4	1
Toluca	4	2	3	1	1	6	5	5	2
Valle de Bravo	5	7	6	1	3	4	5	3	2
Zumpango	7	3	4	2	2	5	6	2	1

La comunidad respondió de una manera semejante a la de los directores de las escuelas, reflejando la expectativa que tienen de la educación hacia sus personas y familias (Figura 58). El orden de sus preferencias fue de la siguiente manera:

1. Mejorar el nivel de vida
2. Incrementar el nivel de competencia de las personas
3. Permitir la participación en la vida social.

Figura 12: Preferencias de la Comunidad Sobre la Misión de la Educación

PREFERENCIAS SOBRE LA MISIÓN DE LA EDUCACION COMUNIDAD									
Región	Valores	Conocimientos	Cultura	Competencia	Participación	Aprendizaje	Aprenda a Aprender	Integración	Nivel de Vida
Amecameca	5	3	4	1	2	5	3	4	1
Atlacomulco	6	4	5	1	1	4	5	3	2
Cuautitlán	4	5	3	2	1	3	3	2	1
Ecatepec	1	4	4	2	3	4	3	2	4
Ixtapan	4	3	4	2	2	4	3	2	1
Naucalpan	5	6	6	2	2	3	1	4	3
Nezahualcóyotl	3	4	4	2	3	2	1	2	2
Tejupilco	6	7	8	2	3	5	5	4	1
Texcoco	7	8	6	3	2	4	5	3	1
Toluca	5	1	4	3	2	6	4	6	5
Valle de Bravo	5	6	6	1	1	3	4	4	2
Zumpango	8	4	5	3	3	6	7	2	1

Función

El impacto que la educación debe tener sobre las personas se orientó en primer lugar a la disminución de la pobreza, encontrándose que en siete de las doce regiones, la comunidad y los directores se manifestaron por esta respuesta, siendo más contundente para el caso de los profesores, quienes en diez regiones seleccionaron esta como la primera alternativa, y en las otras dos, se encontró como la segunda alternativa (Figura 59).

La transformación del individuo fue definida con la misma importancia que la disminución de la pobreza por parte de los directores y en un menor grado por la comunidad; sin embargo, en el caso de los profesores no se presentó el mismo comportamiento, quienes la ubicaron en un segundo plano.

El desarrollo integral de las personas se ubicó de manera contundente como la última alternativa por parte de los tres grupos de personas en cuestión.

Figura 13: Preferencias del Personal Operativo y Comunidad Sobre la Función de la Educación

PREFERENCIAS SOBRE LA FUNCIÓN DE LA EDUCACIÓN									
Región	Directores			Profesores			Comunidad		
	Transformar	Desarrollo Integral	Pobreza	Transformar	Desarrollo Integral	Pobreza	Transformar	Desarrollo Integral	Pobreza
Amecameca	1	3	2	2	3	1	2	3	1
Atacomulco	1	3	2	2	3	1	2	3	1
Cuautitlán	2	3	1	1	3	2	2	3	1
Ecatepec	2	3	1	1	3	2	1	3	2
Ixtapan	2	3	1	2	3	1	2	3	1
Naucalpan	3	2	1	3	2	1	2	3	1
Nezahualcóyotl	1	1	1	2	3	1	1	2	3
Tejupilco	1	2	1	2	2	1	1	2	3
Texcoco	1	2	3	2	3	1	2	3	1
Toluca	2	1	2	2	3	1	1	3	2
Valle de Bravo	1	2	3	2	3	1	1	3	2
Zumpango	1	2	1	2	3	1	2	3	1

Valores

De acuerdo con la opinión de los directores, el nacionalismo y la democracia se constituyeron como los valores más importantes que deben promoverse con la educación, seguidos de la paz, solidaridad, justicia, igualdad, libertad y tolerancia. Estos valores se detectaron a partir de la obtención de un promedio entre las diferentes regiones, detectándose una baja dispersión entre ellos (Figura 60).

Figura 14: Valores que la Educación debe Transmitir de Acuerdo con los Directores

PREFERENCIAS SOBRE LOS VALORES DE LA EDUCACION DIRECTORES													
	Tolerancia	Justicia	Responsabilidad	Solidaridad	Nacionalismo	Igualdad	Democracia	Libertad	Paz	Honradez	Autoestima	Respeto	Honestidad
Amecameca	3	1	3	4	1	3	2	1	2	6	5	6	4
Atlacomulco	5	4	8	2	1	2	3	3	7	7	9	6	6
Cuautitlán	2	3	9	2	4	4	4	5	1	8	6	7	5
Ecatepec	7	6	8	4	3	1	4	1	6	7	2	5	4
Ixtapan	4	5	7	3	1	4	2	4	2	6	8	8	7
Naucalpan	4	3	7	1	1	1	1	2	1	5	6	6	6
Nezahualcóyotl	3	1	7	3	3	4	1	5	2	6	6	6	6
Tejupilco	3	1	8	5	4	5	2	5	2	7	7	6	6
Texcoco	1	1	6	3	2	3	2	4	2	5	5	4	4
Toluca	4	3	2	1	2	2	1	2	4	4	5	6	7
Valle de Bravo	3	2	7	1	1	4	1	4	1	5	6	6	5
Zumpango	4	5	7	6	1	4	2	5	3	8	9	10	9

Los profesores coincidieron con los directores en las preferencias señaladas en el cuestionario (Figura 61).

Figura 15: Valores que la Educación debe Transmitir de Acuerdo con los Profesores

PREFERENCIAS SOBRE LOS VALORES DE LA EDUCACION PROFESORES													
	Tolerancia	Justicia	Responsabilidad	Solidaridad	Nacionalismo	Igualdad	Democracia	Libertad	Paz	Honradez	Autoestima	Respeto	Honestidad
Amecameca	5	4	4	4	1	3	2	3	4	5	5	5	6
Atlacomulco	4	5	6	3	1	2	3	4	4	7	7	7	7
Cuatitlán	1	2	7	1	2	2	2	3	2	4	6	5	5
Ecatepec	3	3	2	4	1	2	2	1	2	4	2	3	1
Ixtapan	4	3	7	8	1	8	1	2	8	5	6	7	6
Naucalpan	6	4	8	3	1	3	2	3	2	5	5	7	7
Nezahualcóyotl	3	3	7	2	1	4	1	3	3	4	5	6	5
Tejupilco	3	2	6	2	1	3	1	3	2	6	4	5	4
Texcoco	3	5	8	2	3	3	1	4	2	7	5	6	6
Toluca	5	4	4	2	1	2	2	2	3	6	4	7	6
Valle de Bravo	4	2	0	3	2	5	1	5	3	6	6	6	6
Zumpango	3	4	6	5	1	3	2	3	2	7	7	9	8

Para la comunidad, los valores coincidieron, invirtiéndose el orden en los dos primeros, es decir, pensaron que es más importante impulsar el de la democracia que el nacionalismo (Figura 62).

Es conveniente observar que para los tres grupos evaluados, los valores de la honestidad, honradez, autoestima, respeto, responsabilidad y libertad no ocuparon un lugar importante en sus preferencias, detectándose importantes brechas en el orden asignado en relación con los anteriormente señalados.

Cabe hacer mención de la contundencia y congruencia que existió hacia la democracia y el nacionalismo por parte de los directores, profesores y personas de la comunidad como los valores importantes que deben ser fortalecidos por la educación en el Estado de México.

Figura 16: Valores que la Educación debe Transmitir de Acuerdo con la Comunidad

PREFERENCIAS SOBRE LOS VALORES DE LA EDUCACION COMUNIDAD													
	Tolerancia	Justicia	Responsabilidad	Solidaridad	Nacionalismo	Igualdad	Democracia	Libertad	Paz	Honradez	Autoestima	Respeto	Honestidad
Amecameca	5	3	5	4	1	3	2	4	4	7	7	6	5
Atzacmulco	4	5	8	3	1	2	2	4	3	8	6	8	7
Cuautitlán	1	2	7	1	2	3	2	4	3	6	4	5	3
Ecatepec	2	4	2	3	1	3	2	2	2	1	3	1	2
Ixtapan	5	3	6	4	1	3	2	5	3	6	6	7	6
Naucalpan	5	4	7	3	2	5	1	3	1	6	7	7	6
Nezahualcóyotl	5	5	7	0	2	3	1	5	4	6	7	7	6
Tejupilco	3	2	8	3	9	4	1	5	2	6	7	8	7
Texcoco	4	2	8	4	1	3	1	3	4	7	5	7	6
Toluca	2	2	2	1	2	1	3	3	4	5	6	7	7
Valle de Bravo	2	2	6	1	1	3	1	3	3	4	5	5	4
Zumpango	3	4	5	4	1	4	2	4	2	6	7	8	7

Conocimiento y Participación en la Planeación Estratégica y Operativa

No se apreció una alta familiarización con los artefactos escritos que establecen los principios y guías para el sector educativo de la entidad por parte del personal operativo (Figura 63). Los directores fueron quienes señalaron tener mayor conocimiento de los cuatro documentos evaluados, siendo la Ley de Educación la mayormente leída. El Plan Estatal de Desarrollo presentó un bajo nivel de respuestas afirmativas, tan sólo 16 % de los profesores y 44% de los directores contestaron afirmativamente. El mismo comportamiento se presentó para el Programa de Calidad y el programa Institucional.

Figura 17: Conocimiento de Artefactos Escritos

He leído y me encuentro familiarizado con	Directores		Profesores	
	si	%	si	%
Ley de Educación	58	92%	153	61%
Plan Estatal de Desarrollo	28	44%	42	16%
Programa de Calidad	33	52%	78	31%
Programa Institucional	21	33%	35	14%

Referente a la participación de los encuestados en los distintos procesos de planeación, se observó un alto nivel en los directores (83%) para el diseño de los planes operativos, no siendo el mismo caso para los profesores, de la misma manera que, para ambos en la planeación estratégica (Figura 64). Lo anterior implica que las personas encuestadas operan de acuerdo con los planes que reciben, los cuales son elaborados por otras áreas y personas.

Figura 18: Participación en los Procesos de Planeación

He participado en el diseño de	Directores		Profesores	
	si	%	si	%
Planes Operativos	57	83%	162	58%
Planes de Educación	18	26%	31	11%

Conocimiento de Líderes

El análisis de las respuestas al cuestionamiento que se les hizo a los profesores y directores para saber si saben quiénes son los principales líderes responsables de regir la operación de la educación en el Estado de México, muestra que ninguno de ellos tiene un buen posicionamiento (Figura 65).

En lo que al Secretario de Educación se refiere, se aprecia que los directores tienen mayor conocimiento que los profesores; pero en ninguno de los dos casos la respuesta superó el cincuenta por ciento de la respuesta correcta.

Figura 19: Conocimiento de Líderes

	Directores	%	Profesores	%
El Secretario de Educación es				
Prof. Álvaro López Espinoza	12	18%	64	23%
Mtro. Uriel Galicia Hernández	9	13%	51	19%
Lic. Tomás Ruiz Pérez	15	22%	80	29%
Ing. Alberto Curi Naime (Secretario)	32	47%	79	29%
T o t a l	68		274	
El Subsecretario de Educación es				
Lic. Rogelio Tinoco García	27	39%	67	24%
Profra. Martha Rosalinda Domínguez	12	17%	62	22%
Mtro. Uriel Galicia Hernández (Subsecretario)	18	26%	98	35%
Lic. José Robledo Sandín	12	17%	51	18%
T o t a l	69		278	
El Director de Educación Básica es				
Mtro. Eusebio Benítez Albarrán	17	25%	43	17%
Lic. José Robledo Sandín (Director)	19	28%	62	24%
Profra. Martha Rosalinda Domínguez	24	35%	98	39%
Prof. Jacob Pérez Rocha	9	13%	51	20%
T o t a l	69		254	

El mismo desconocimiento se reflejó para el Subsecretario de Educación, siendo los profesores quienes más se aproximaron al nombre adecuado; sin embargo, los porcentajes fueron menores. Es conveniente recordar que a menor nivel jerárquico le corresponde un mayor tramo de control, es decir, el contacto con el personal operativo es más cercano, lo que haría suponer un mejor conocimiento de las personas.

El Director de Educación Básica es el que menor posicionamiento tuvo con el personal encuestado, de tal manera que, ni siquiera se presentó la asignación del mayor porcentaje en la persona que en ese momento ejercía dicha función.

Comportamiento Grupal

Las entrevistas consideraron algunos elementos de la gestión escolar para detectar la postura hacia cada uno de ellos y evaluar el nivel de coincidencia, el cual puede explicar los supuestos y actitudes asumidos por las personas al momento de ejercitar sus funciones.

En lo que se refiere a la evaluación de recursos necesarios para impartir un servicio de calidad, las diferentes personas presentan una coincidencia total, en la que, a través de datos estadísticos muestran la manera en que resulta casi imposible asimilar los continuos crecimientos poblacionales, los que se presentan por tasa de natalidad y movimientos migratorios; así como, por la situación geográfica.

Referente a los recursos humanos, todos coinciden en que es el recurso más valioso y que el Estado cuenta con profesores bien calificados y de gran empuje; sin embargo, no existe consenso sobre la situación y ambiente que vive el magisterio, hay quienes mencionan que se encuentra bien remunerado y en un ambiente adecuado, mientras otras personas opinan que los maestros no son bien pagados en términos de lo deseable, existiendo un ambiente de desgaste.

Por otro lado, ninguno de los dos grupos de encuestados respondió que se encuentren plenamente satisfechos con la disponibilidad de recursos necesarios para cumplir con las funciones de manera adecuada. La respuesta afirmativa de los directores se acercó al 70%, mientras que la de los profesores ni siquiera llegó al 50 % (Figura 66).

Figura 20: Percepción de Disponibilidad de Recursos

Cuento con los recursos necesarios para cumplir con mis funciones de manera adecuada		
Encuestado	Si	%
Directores	48	70%
Profesores	132	47%

En la figura 67 se presentan los resultados al cuestionamiento que se hizo acerca de las percepción que se tiene sobre las capacidades personales para desempeñar las funciones, existiendo un porcentaje alto de directores (93 %) que las consideraron adecuadas, mientras que el 84 % de los profesores coincidieron con tal afirmación. Estos resultados podrán ser comparados con la síntesis de las características demográficas de los encuestados y el número de planteles en los que laboran.

Figura 21: Capacidades Personales

Me encuentro plenamente preparado para desempeñar mis funciones		
Encuestado	Si	%
Directores	64	93 %
Profesores	236	84 %

Es preocupante que ciento veintirés de los profesores encuestados (44 %) respondieron que el ambiente de trabajo es malo, mientras que menos del cincuenta por ciento (47 %), respondieron estar plenamente satisfechos. Los directores mostraron un mayor nivel de satisfacción, siendo que noventa por ciento de ellos respondieron que el ambiente de trabajo es bueno.

Figura 22: Ambiente Laboral

En general, el ambiente de trabajo es			
Encuestado	Bueno	Regular	Malo
Directores	62	2	5
Profesores	131	25	123

V.3 Análisis de Integración

En la siguiente figura se presenta una síntesis de las preferencias para las distintas actitudes de los grupos estudiados:

Figura 23: Resumen de Actitudes

Actitudes	Líderes de Sector	Directores, Profesores y Comunidad	Constitución	Ley General de Educación	Reglamentos	Plan Estatal de Desarrollo	Programa Institucional de Medio Plazo	Plan para la Calidad Educativa
Colectivismo	Individualismo	Individualismo	No existe mención	Colectivismo	---	Colectivismo	No existe nada	No existe nada
Relaciones	Lineales Difusas	---		Lineales Colaterales	---	No lineales Colaterales		
Evasión por la incertidumbre	Alto	Alto / Bajo		Alto	Alto	Alto		
Distancia del Poder	Alto	Bajo		Alta	Alto	Bajo		
Feminismo	Femenino	Femenino / Masculino		Femenino	---	Femenino		
Tiempo	Corto	Corto		---	---	Corto Policrónico		
Evaluación	Persona	Persona Trabajo		---	---	Persona Trabajo		

En las siguientes figuras se presentan los diferentes conceptos y funciones vertidos por cada uno de los grupos de personas estudiadas:

Figura 24: Resumen de Conceptos de Educación

CONCEPTO DE EDUCACION	
Líderes Gubernamentales	
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del Estado de México: <ul style="list-style-type: none"> ○ No menciona • Ley de Educación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura • Plan Estatal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Formación integral de calidad y no sólo transmisión de conocimientos 	
Líderes de Sector	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la formación de seres humanos competentes en el contexto personal, familiar y social. • Formar para la vida • Desarrollo integral de la persona • Dar herramientas y contenido • Dar elementos para incorporarse a la sociedad 	
Directores y Profesores: Mayores menciones en orden de preferencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar valores • Transmitir conocimientos • Adquirir, transmitir y acrecentar la cultura 	
Comunidad: Mayores menciones en orden de preferencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar valores • Adquirir, transmitir y acrecentar la cultura • Transmitir conocimiento 	

Figura 25: Resumen de Función de la Educación

FUNCION DE LA EDUCACION	
Líderes Gubernamentales	
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Luchar contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, fanatismos y prejuicios • Plan Estatal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Abatir las causas de la pobreza 	
Líderes de Sector	
<ul style="list-style-type: none"> • Transformación y cambio social de todos los actores del hecho educativo • Preparar para incursionar en alguna actividad laboral y defenderse • Desarrollar para desempeñar el rol que se tiene asignado en la vida • Alcanzar un nivel de vida mejor en un porvenir • Incorporación a la sociedad 	
Directores , Profesores y Comunidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Integral 	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la realización de la presente sección se consideró conveniente recordar que el objeto de estudio de la tesis se enfocó al análisis de los rasgos culturales entre los distintos elementos que conforman una organización pública.

Así mismo, los objetivos de esta investigación fueron:

1. Generar un marco analítico para medir las diferencias culturales en las organizaciones públicas.
2. Valorar la viabilidad del marco analítico propuesto a través de su aplicación en la educación pública primaria del Estado de México.
3. Diagnosticar las diferencias y coincidencias culturales existentes en el sector analizado.

Para lo anterior, se utilizó la información del Sistema Educativo del Estado de México correspondiente al ciclo escolar 2003 – 2004, por ser la que se encontraba disponible al inicio de esta investigación.

Conclusiones

La revisión bibliográfica realizada hizo posible generar un marco analítico para medir las diferencias culturales en las organizaciones públicas, a través de la propuesta del Modelo de Alineación Cultural (MAC), el que considera la necesidad de generar un comportamiento común por los diferentes actores de la organización, a fin de alcanzar de una manera exitosa los objetivos establecidos.

El modelo supone la existencia de amalgamas culturales como consecuencia del marco de referencia, el que afecta a los supuestos y actitudes de los individuos de acuerdo con sus aspectos personales y ocupacionales de la misma manera que, por

el medio ambiente en el que se encuentran inmersos, existiendo diferentes actitudes hacia los problemas o retos que enfrenta la sociedad debido a factores geográficos, demográficos, socioeconómicos, etc.

La alineación entre los supuestos y actitudes de los líderes y el personal operativo hace posible la dirección de esfuerzos hacia el mismo rumbo; sin embargo, se presume que los distintos niveles jerárquicos responsables de fijar el rumbo de una organización no comparten las mismas actitudes entre sí, de la misma forma que no coinciden con las del personal operativo, dando lugar a dos amalgamas culturales.

La forma de cómo la definición de acciones requeridas para cumplir con las búsquedas organizacionales son influenciadas de manera importante por la amalgama cultural de los líderes y por el conocimiento que tengan de la organización.

El MAC supone que cuando una acción resulta exitosa, los líderes la asumen como supuestos y actitudes compartidos entre ellos, presentándose como una buena alternativa para operar ante situaciones semejantes, reflejándose en los artefactos escritos, tales como la misión, visión, credo, planeación, etc., teniendo como resultado su adopción por parte de los empleados como valores deseados por la organización.

El continuo ejercicio de la acción con resultados exitosos genera credibilidad por parte del personal y como consecuencia respuestas semejantes de manera subconsciente, haciendo posible la interiorización y asimilación total de esa forma de trabajo como parte de la vida cotidiana, generando supuestos para enfrentar la actividad diaria, mismos que se reflejan en el comportamiento, a través de las actitudes, lo cual afecta a la búsqueda de las organizaciones.

La falta de interiorización de las actitudes gerenciales deseadas trae consigo que el personal las considere sólo como valores definidos.

La amalgama cultural de los empleados que se genera por la diferencia en supuestos y actitudes por el marco de referencia y medio ambiente variado; así como, el conocimiento que tengan sobre las organización influyen en el proceso de generación de respuestas subconscientes del personal.

Para implementar el MAC se decidió analizar el caso de la educación pública primaria en el Estado de México, a través de la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas, mismas que sirvieron para evaluar la validez de las relaciones establecidas entre las diferentes variables y los instrumentos propuestos, así como para obtener un diagnóstico del perfil cultural dicho sector.

El principal objetivo del análisis mencionado en el párrafo anterior consistió en conocer la consistencia y significancia estadística de los resultados obtenidos. A través de la valoración estadística de las hipótesis y proposiciones fue factible llegar a diferentes conclusiones, tanto en la fortaleza del modelo propuesto, como en el diagnóstico cultural de la educación pública primaria en el Estado de México. Las evaluaciones realizadas ayudaron a definir la conveniencia de estudiar por separado o de manera conjunta a los miembros que conforman una esfera cultural.

Las diferentes pruebas realizadas mostraron que estadísticamente es factible la utilización del Modelo de Alineación Cultural para el análisis de los rasgos culturales entre los distintos elementos que conforman una organización pública. Quedó totalmente probado que este modelo puede ser utilizado para el análisis cultural de la educación pública primaria en el Estado de México

De acuerdo con los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación, se concluye que la estrategia educativa que actualmente se viene

aplicando en el Estado de México carece de una convergencia plena entre algunos de los elementos que constituyen su ámbito cultural.

No se detectó plena coincidencia entre las actitudes hacia la forma de plantear soluciones a los retos que ofrece el medio ambiente educativo entre los distintos actores del sector analizado y la comunidad, originando diferentes respuestas y formas de operar a la misma problemática, las que en un momento pueden contraponerse y generar conflictos, restando eficacia a las decisiones asumidas.

Igualmente, debe considerarse que el Estado de México se caracteriza por la existencia de diferencias culturales entre las doce regiones definidas por el gobierno, principalmente en lo que se refiere a las actitudes de masculinismo, evasión de la incertidumbre y evaluación.

Es importante señalar que el establecimiento de objetivos, estrategias y formas de operar deben considerar las diferencias en actitudes de los distintos actores del sector educativo, de tal manera que, sea factible se compaginen entre ellas; por ejemplo, mientras que en los artefactos escritos se manifiesta el interés porque la política educativa se oriente hacia el colectivismo, las personas encargadas de implementarla tienen un perfil individualista.

A pesar de que en la presentación de los resultados se mencionó que en algunos casos existió plena coincidencia para los directores, profesores y comunidad; es conveniente señalar que los resultados presentados correspondieron a tendencias, sin que sea factible concluir que la totalidad de las personas convergieron en las actitudes manifestadas.

No fue posible detectar *clusters* que congregaran a los directores, profesores y miembros de la comunidad de acuerdo con algunas variables (región, sexo, edad, nivel de estudios, etc.), apreciándose que los integrantes se distribuyen con rasgos y características semejantes dentro de las regiones estudiadas.

Fue posible detectar diferencias en el conocimiento que se tiene de la educación, el cual se estudió a partir de la misión y función que los distintos grupos de personas estudiadas concibieron como importantes, de la misma forma que, los valores que consideraron que deben estar presentes dentro de la función educativa. Asimismo, fue considerado el conocimiento que las personas tienen de los artefactos escritos y de los líderes de la función educativa.

Cabe señalar que la falta de alineación hacia los elementos analizados en esta sección, genera que las personas se encuentren trabajando hacia el cumplimiento de distintas búsquedas; mientras que algunos orientan sus esfuerzos hacia la formación de personas, otros solamente lo hacen con la idea de transmitir conocimientos y otras más. Igualmente la misma reflexión puede ser utilizada para el caso de la función que se considera que la educación debe tener para los estudiantes y sociedad, manifestándose una incongruencia en la percepción de las personas analizadas.

A la par de lo anterior, es posible señalar que el desconocimiento de las personas encargadas de regir el destino de la educación, es una forma de manifestar la ausencia de un liderazgo ante el personal operativo (directores y profesores), haciendo difícil la implementación de las acciones definidas para alcanzar los objetivos correspondientes.

Se advierte diferencia en la interpretación de algunos aspectos sobre la forma de administrar la educación básica en el Estado de México entre los distintos actores y niveles gerenciales; lo que se deduce por la disparidad encontrada en la forma de definir los elementos de planeación y gestión administrativa, originando esto la falta de alineación en la ejecución de acciones que ayuden al cumplimiento de lo establecido por los poderes Ejecutivo y Legislativo de la entidad.

No se encontraron documentos que definan la búsqueda y expliquen la forma de operar coordinadamente las distintas áreas y niveles que integran a la educación pública básica. Lo anterior implica que cada persona opera bajo su propio criterio, dispersando los esfuerzos que ayuden al cumplimiento de metas comunes para el logro de lo determinado por las altas autoridades educativas de la entidad, a fin de cumplir con los preceptos establecidos en la Ley General de Educación y el artículo tercero Constitucional, los cuales son considerados como las principales artefactos escritos que encausan al sector en cuestión.

Recomendaciones

Para poder darle mayor contundencia a la aplicación del Modelo de Alineación Cultural en organizaciones públicas, se considera recomendable replicar el análisis realizado en diferentes áreas de la administración pública, de tal manera que sea posible comparar resultados y procesos.

Igualmente, se considera conveniente mencionar algunas recomendaciones relacionadas con cualquier estudio cultural, las que sin duda alguna, son un importante aporte a la bibliografía que se ha desarrollado para tal efecto:

- No es factible generalizar sobre el perfil cultural de un país a partir del estudio de un grupo localizado en alguna entidad y que se supone es representativo de la población. Es necesario desarrollar estudios que integren las distintas entidades y regiones de la nación. En el presente estudio, a pesar de que solamente se analizaron las regiones del Estado de México, se pudo apreciar que no existe una alineación cultural, siendo posible que la misma situación se manifieste en el nivel agregado del país.

- No se puede concluir que los estudios que se han realizado en nuestro país por algunos personajes, tales como Hofstede, pueda ser concluyente de los rasgos culturales de nuestro país, el que como fue mencionado en la sección destinada a la revisión bibliográfica, se fundamentó en el análisis de la empresa IBM.
- No existe una sola forma de conducir estudios culturales, sino que, los análisis de valoración deben definir la manera en que deben realizarse y organizarse las distintas evaluaciones.
- El estudio de la cultura no solamente puede basarse en la aplicación de cuestionarios, sino que se requiere de un modelo que analice las diferentes actitudes de los personajes; así como, también, la forma de interpretar la búsqueda de la organización, conocimiento de la misma y elementos básicos de su administración. La combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas favorece la validez interna de los resultados obtenidos, a través de la triangulación y contraste en el análisis de información obtenida por varias formas y fuentes.
- Los estudios culturales no solamente deben considerar la evaluación de los resultados que puedan ser obtenidos a través de un cuestionario, sino que debe buscarse la combinación de entrevistas a personajes y el análisis de los distintos documentos en los que se establecen las formas de operar de la organización.
- Se desprende que cualquier estudio cultural debe iniciar con el análisis de la concordancia en la forma de conceptualizar la función básica de la organización entre los distintos actores de la misma, considerando que si esto no se lleva a cabo, los empleados dirigirán esfuerzos en diferentes direcciones, sin la eficacia que haga posible el cumplimiento de lo establecido por las autoridades.

- También debe tomarse en cuenta el análisis de la forma de definir y conducir la operación por los responsables de las áreas que integran a una organización, porque de lo contrario, restará la posibilidad de generar inercia en las distintas áreas, lo que dificultará la obtención de los resultados deseados y la integración del personal adscrito para su cumplimiento.
- No es posible concluir que las actitudes de los miembros de un grupo sean iguales, sino que es factible asegurar que existen tendencias que ayudan a determinar la preferencia que las personas pueden tener hacia ciertas orientaciones, siendo necesario estudiar aquéllas en las que no existen preferencias definidas, a través de conocer las variables que las afectan.
- Los factores demográficos y laborales influyen en el perfil cultural; sin embargo, su afectación es diferente de acuerdo con el rol y región, es decir, no se puede concluir que variables como el sexo, edad y nivel de estudios afecten de la misma manera las preferencias hacia las distintas actitudes de personas de diferentes niveles jerárquicos o regiones de origen.

Algunas recomendaciones para el caso analizado se presentan en los siguientes párrafos.

La desalineación cultural detectada entre los diferentes actores del sector educativo no significa que no sea factible establecer estrategias conjuntas, sino que, es necesario definir acciones que hagan posible poner las condiciones propicias para que las personas las asuman a pesar de la falta de convergencia.

Igualmente, es conveniente tomar en cuenta que la definición de los planes del sector educativo deben considerar las diferencias culturales que se encontraron entre las doce regiones analizadas.

Es necesario que cualquier decisión o definición de acciones a seguir en la educación de la entidad, considere las discrepancias que se puedan presentar en los habitantes de las comunidades, de tal forma que, se eviten diferencias entre las actitudes entre los encargados de educar o los planes de estudio a implementar, con las de los niños y miembros de la sociedad. Como ejemplo, debe considerarse la dificultad de enseñar a trabajar en equipo cuando los estudiantes tienen un perfil individualista, y de la misma manera que, como se mencionó previamente, es necesario que las personas y planes de estudio contemplen las estrategias correspondientes para establecer las condiciones propicias que ayuden a alcanzar los objetivos establecidos.

Es necesario que se establezca un sistema de planeación que oriente los esfuerzos de los diferentes actores educativos hacia la misma búsqueda, de la misma manera que, exista una estrategia para darla a conocer, asimismo, deben existir los elementos de comunicación que ayuden a su disseminación. También se debe contemplar la alineación entre los distintos elementos utilizados para su implementación, tales como, planes de estudio, capacitación, instalaciones, etc.

Los líderes deben jugar un rol muy importante en esta función, a fin de convertirse en los principales promotores para la transmisión de la búsqueda educativa, los valores y cultura deseada, por lo que, se debe considerar la posibilidad de establecer un programa de acercamiento hacia el personal operativo, no debiéndose pensar solamente en una campaña de imagen, sino por lo contrario, en una forma de conducir a los directores, profesores y personal en general, hacia el cumplimiento de los objetivos centrales establecidos para la educación del Estado de México.

Lo anterior nos conlleva a la conclusión, que es necesario que las autoridades de cualquiera organización se aseguren de que el personal dirija sus esfuerzos hacia las mismas búsquedas y que compartan los elementos básicos sobre su

conducción, debiendo ser uno de sus principales roles, por su importancia en la creación de un enfoque conceptual que sirva para aumentar la consistencia en su desempeño, evitando el uso ineficiente de recursos.

ANEXOS

ANEXO 1: GUION DE ENTREVISTA

- ***¿Cuál es la misión de la educación, es decir, para que debe servir la educación?***
 - ¿ Como debería ser el modelo educativo ?*
 - ¿ Hasta dónde debería llegar el rol de los profesores, en el salón, etc.?*
 - ¿ El Estado de México cuenta con la infraestructura física, tecnológica y humana para cumplir con la misión ?*

- ***¿ Cómo se define la forma de operar y qué es lo que se pretende lograr para la educación del Estado de México ?***
 - ¿ Qué documentos existen para conocer cómo se rige y planea la educación ?*
 - ¿ Cuáles son las principales líneas estratégica del Plan Estatal de Desarrollo, Ley General de Educación, Plan Sectorial para la Educación en el Estado de México y Programa de Educación Básica ?*
 - ¿ Cree que existe alineación entre ellos ?*
 - ¿ Qué elementos se toman en cuenta para definirlos ?*
 - ¿ Qué metodología se utilizó y a qué plazos se encuentra diseñada la planeación para la educación del Estado de México ?*

- ***¿Cuál es el estatus de la Educación en el Estado ?***
 - ¿ como nos podemos comparar con otras entidades ?*
 - ¿ porqué cree que somos una entidad con tan alto nivel de analfabetismo ?*
 - ¿ qué ambiente se percibe en la educación primaria del Estado de México?*

- *¿ que deporte y actividad cultural practica ?*
- *¿ hasta qué detalle conoce usted a sus empleados ?*
- *¿ normalmente se lleva trabajo de la oficina a su casa ?*
- *¿ cómo se ve en el corto plazo*
- *¿ cómo se ve en el largo plazo ?*
- *¿ en juntas de trabajo, en qué lugar le gusta sentarse ?*
- *¿ tiene algún plan escrito sobre su futuro ?*

ANEXO 2: OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA ENTREVISTA

- a. Conocer el concepto que tiene sobre la educación.
 - ¿ Qué función tiene la educación en el Estado de México ?
 - ¿Cuál es la misión de la educación ?
 - ¿ Qué documentos existen para conocer cómo se rige y planea la educación ?
- b. Conocer la preferencia hacia la integración grupal o el interés individual o de la familia
 - Tener suficiente tiempo para su vida personal o familiar.
 - Tener buenas condiciones físicas de trabajo (por e.): buena ventilación, buena luz, espacio de trabajo adecuado, etc.).
 - Tener seguridad de trabajo.
 - Tener un elemento de variedad y aventura en el trabajo.
- c. Conocer la manera en que la persona orienta su comportamiento con estándares que son universalmente aceptados en las relaciones personales o los establecidos específicamente para las personas.
- d. Conocer el grado en que se involucran las emociones dentro de las relaciones personales.
- e. Conocer los espacios hasta dónde la gente está dispuesta a llevar las relaciones laborales.
- f. Conocer la preferencia por evaluar a las personas por los resultados de su trabajo o sus características personales.

- g. Conocer hasta que grado las actividades son orientadas a partir del deseo de satisfacer necesidades básicas.
- h. ¿ El comportamiento se caracteriza por decisiones asertivas, agresivas, deseo de reconocimiento, posibilidades de desarrollo, promoción, ambición, logros y retos o por la intuición, consenso, humanismo, relaciones cálidas, paciencia, compañerismo, solidaridad, cooperación, seguridad y estabilidad en el trabajo?
- Trabajar con personas que colaboran bien con otras.
 - Tener oportunidad para conseguir trabajos de más alto nivel.
 - Se puede confiar en la mayoría de las personas.
 - Cuando la gente fracasa en la vida, es a menudo por su propia culpa.
- i. Conocer el sentido de posesión de territorios y funciones
- j. Saber si la persona se orienta solamente al presente, sin considerar el futuro y pasado, o si sus actividades presentes se fundamentan en el futuro o pasado.
- k. Conocer horizonte de tiempo al que orienta sus actividades.
- Estabilidad personal.
 - Economía.
 - Persistencia.
 - Respeto a la tradición.
- l. Conocer la preferencia por hacer varias cosas o proyectos de manera simultánea o a esperar a que termine uno para iniciar otro.
- m. Conocer si el aprendizaje se orienta a la lógica, memoria, práctica o participación.

- n. Conocer si la persona muestra una postura a la defensiva.
- o. Conocer la postura hacia la naturaleza.
- p. Conocer el nivel de aceptación de la distribución no equitativa del poder y el nivel de dependencia e interdependencia real y deseada entre los distintos niveles de la organización.
- Tener una buena relación con su superior directo.
 - Ser consultado por su superior directo en sus decisiones
 - Con qué frecuencia, según su experiencia, sienten los subordinados temor a expresar su disconformidad con sus superiores.
 - Se debería evitar a todo coste una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tengan dos jefes.
- q. Conocer la preferencia hacia situaciones estructuradas o no.
- Con que frecuencia se siente nervioso o tenso en el trabajo
 - Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca de su trabajo (de los subordinados)
 - La competencia entre empleados normalmente causa más daño que bien.
 - Las reglas de una organización o compañía no se deberían infringir, incluso cuando el empleado piensa que es por el bien de la compañía.

ANEXO 3: EVALUACIÓN DE REACTIVOS E INCIDENCIA

- *¿Cuál es la misión de la educación, es decir, para que debe servir la educación ? ¿ categorización ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ Qué aspectos están en el concepto ? ¿ quienes más ? ¿ quienes no mencionó ? ¿ lineal – colateral ?*
 - *¿ Como debería ser el modelo educativo ? ¿ qué fuerzas hay detrás de este proceso ? ¿ quienes más ? ¿ quienes no mencionó ? ¿ cómo entiende del concepto ? ¿ qué aspectos están detrás del concepto ? ¿ individualismo - colectivismo?*
 - *¿ Hasta dónde debería llegar el rol de los profesores, en el salón, etc. ? ¿ qué fuerzas hay detrás de este proceso ? ¿ qué aspectos están dentro del concepto ? ¿ quienes más ? ¿ quienes no mencionó ? ¿ cómo entiende del concepto ? ¿ neutral – emotional ? ¿ Specific – Diffuse ? ¿ Distancia del Poder ?*
 - *¿ El Estado de México cuenta con la infraestructura física, tecnológica y humana para cumplir con la misión ? ¿ qué fuerzas hay detrás de este proceso ? ¿ Cómo no se pudo haber logrado este resultado ? ¿ quienes más ? ¿ quienes no mencionó?*
- *¿ Cómo se define la forma de operar y qué es lo que se pretende lograr para la educación del Estado de México ? ¿ quienes más ? ¿ quienes no mencionó ? ¿ Cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos están en el concepto ? ¿ individualismo – colectivismo ? ¿ Distancia del poder ?*

- *¿ Qué documentos existen para conocer cómo se rige y planea la educación ? ¿ Qué fuerzas hay detrás del proceso ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos están en el concepto ? ¿ Evasión de la incertidumbre ?*
- *¿ Cuáles son las principales líneas estratégica del Plan Estatal de Desarrollo, Ley General de Educación, Plan Sectorial para la Educación en el Estado de México y Programa de Educación Básica ? ¿ Qué fuerzas hay detrás del proceso ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos están en el concepto ? ¿ Evasión de la incertidumbre ?*
- *¿ Cree que existe alineación entre ellos ? ¿ cómo no se pudo haber logrado este resultado ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos están en el concepto ? ¿ evasión de la incertidumbre ?*
- *¿ Qué elementos se toman en cuenta para definirlos ? ¿ qué fuerzas hay detrás de este proceso ? ¿ quiénes más ? ¿ quiénes no mencionó ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos están en el concepto ? ¿ Postura hacia la naturaleza ? ¿ Universalism – Particularism ? ¿ individualismo – colectivismo ? ¿ Distancia del Poder ? ¿ Evasión de la incertidumbre ?*
- *¿ Qué metodología se utiliza y a qué plazos se encuentra diseñada la planeación para la educación del Estado de México ? ¿ qué fuerzas hay detrás de este proceso ¿ quienes más ? ¿ quienes no mencionó ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos están en el concepto ? ¿ individualismo – colectivismo ? ¿ lineal – colateral ? ¿ Temporalidad ? ¿ Distancia del Poder ? ¿ Evasión de la incertidumbre ?*
- *¿Cuál es el estatus de la Educación en el Estado ? ¿ Cómo no se pudo haber logrado el resultado ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos están en el concepto ? ¿ defensa ? ¿ bisexualidad ?*
 - *¿ como nos podemos comparar con otras entidades ? ¿ cómo no se pudo haber logrado este resultado ? ¿ quienes más ? ¿ quienes no mencionó ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos hay en el concepto ? ¿ lineal – colateral ? ¿ achievement – ascription ? ¿ territorialidad ? ¿ defensa ?*

- *¿ porqué cree usted que somos una entidad con tan alto nivel de analfabetismo ? ¿ cómo no se pudo haber logrado este resultado ? ¿ quienes más ? ¿ quienes no mencionó ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos hay en el concepto ? ¿ lineal – colateral ? ¿ achievement – ascription ? ¿ territorialidad ? ¿ defensa ?*
- *¿ qué ambiente se percibe en la educación primaria del Estado de México ? ¿ qué fuerzas hay detrás de este proceso ? ¿ cómo no se pudo haber logrado este proceso ? ¿ quiénes más ? ¿ quienes no mencionó ? ¿ cómo entiende el concepto ? ¿ qué aspectos están en el concepto ? ¿ individualismo – colectivismo ? ¿ bisexualidad ?*
- *¿ que deporte y actividad cultural practica ?* Individualismo – colectivismo
- *¿ hasta qué detalle conoce usted a sus empleados ?* ¿ Neutral – emotional ?
- *¿ normalmente se lleva trabajo de la oficina a su casa ?* Specific – Diffuse
- *¿ cómo se ve en el corto plazo ?* Bisexualidad
- *¿ cómo se ve en el largo plazo ?* Temporalidad
- *¿ en juntas de trabajo, en qué lugar le gusta sentarse ?* Territorialidad
- *¿ tiene algún plan escrito sobre su futuro ?* Evasión a la incertidumbre

ANEXO 4: CUESTIONARIO VSM 9 4

Piense por favor en un trabajo ideal – sin tener en cuenta su trabajo actual, si lo tiene. Al escoger un trabajo ideal, qué grado de importancia tendría para usted ...
(Marque, por favor, una casilla por línea)

- 1 = de muchísima importancia
- 2 = muy importante
- 3 = de moderada importancia
- 4 = de poca importancia
- 5 = de muy poca o nada importancia

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Tener suficiente tiempo para su vida personal o familiar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tener buenas condiciones físicas de trabajo (por e.: buena ventilación, buena luz, espacio de trabajo adecuado, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tener una buena relación con su superior directo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tener seguridad de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Trabajar con personas que colaboran bien con las otras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ser consultado por su superior directo en sus decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Tener la oportunidad para conseguir trabajos de más alto nivel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tener un elemento de variedad y aventura en el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

En su vida privada, qué grado de importancia tiene para usted lo siguiente?
(Marque, por favor, una casilla por línea)

- | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. Estabilidad personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Economía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Persistencia (perseverancia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Respeto a la tradición | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19. Con qué frecuencia se siente nervioso (a) o tenso (a) en el trabajo?

- 1. nunca
- 2. raras veces
- 3. algunas veces

- 4. a menudo
- 5. siempre

14. Con qué frecuencia, según su experiencia, sienten los subordinados temor a expresar su disconformidad con sus superiores?

- 1. casi nunca
- 2. raras veces
- 3. algunas veces
- 4. frecuentemente
- 5. muy frecuentemente

En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

- 1 = totalmente de acuerdo
- 2 = de acuerdo
- 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = en desacuerdo
- 5 = totalmente en desacuerdo

15. Se puede confiar en la mayoría de las personas 1 2 3 4 5

16. Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca de su trabajo (de los subordinados) 1 2 3 4 5

17. Se debería evitar a todo coste una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tengan dos jefes 1 2 3 4 5

18. La competencia entre empleados normalmente causa más daño que bien 1 2 3 4 5

19. Las reglas de una organización o compañía no se deberían infringir, incluso cuando el empleado piensa que es por el bien de la compañía 1 2 3 4 5

20. Cuando la gente fracasa en la vida, es a menudo por su propia culpa 1 2 3 4 5

21. Usted es:

- 1.hombre
- 2.mujer

22. Su edad es:

- 1. Menos de 20
- 2. 20-24

3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 o más

23. Cuántos años de educación escolar formal (o su equivalente) ha realizado en total?

1. 10 años o menos
2. 11 años
3. 12 años
4. 13 años
5. 14 años
6. 15 años
7. 16 años
8. 17 años
9. 18 años o más

24. Si tiene o ha tenido un trabajo remunerado, de qué tipo de trabajo se trata?

1. Trabajo no remunerado (incluso estudiantes)
2. Trabajo manual cualificado o semi - cualificado
3. Trabajo general de oficina o secretaria
4. Artesano, técnico, informático, enfermera, artista o equivalente formado profesionalmente.
5. Profesional formado académicamente o equivalente (pero no director)
6. Director de uno o más subordinados (no-directores)
7. Director de uno o más directores

27.¡ MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN !

ANEXO 5: CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO CULTURAL

El presente cuestionario busca obtener un diagnóstico de la cultura existente en la educación primaria oficial en el Estado de México. La información que nos proporcione es totalmente **anónima y confidencial** y será utilizada como parte de la metodología propuesta en una investigación de carácter académico. Agradecemos su participación.

Piense por favor en un **trabajo ideal** – sin tomar en cuenta su trabajo actual. Al escoger un trabajo ideal, ¿ **qué grado de importancia tendría para usted ...** (Marque por favor una casilla por línea).

- 1 = de muchísima importancia
- 2 = muy importante
- 3 = de moderada importancia
- 4 = de poca importancia
- 5 = de muy poca o nada importancia

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tener suficiente tiempo para su vida personal o familiar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tener buenas condiciones físicas de trabajo (por ejemplo, buena ventilación, espacio de trabajo adecuado, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tener una buena relación con su superior directo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tener seguridad de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Trabajar con personas que colaboran bien con las otras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ser consultado por su superior directo en sus decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Tener la oportunidad para conseguir trabajos de más alto nivel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tener un elemento de variedad y aventura en el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

En su vida privada, ¿qué grado de importancia tiene para usted lo siguiente? (Marque por favor una casilla por línea)

- | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. Estabilidad personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Economía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Persistencia (perseverancia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Respeto a la tradición | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. ¿Con qué frecuencia se siente nervioso (a) o tenso (a) en el trabajo?

1. nunca
2. raras veces
3. algunas veces
4. a menudo
5. siempre

14. ¿Con qué frecuencia, según su experiencia, sienten los subordinados temor a expresar su inconformidad con sus superiores?

6. casi nunca
7. raras veces
8. algunas veces
9. frecuentemente
10. muy frecuentemente

Utilizando la siguiente escala, responda las siguientes preguntas ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? (Marque por favor una casilla por línea).

- 1 = totalmente de acuerdo
- 2 = de acuerdo
- 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = en desacuerdo
- 5 = totalmente en desacuerdo

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 15. Se puede confiar en la mayoría de las personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca de su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Se debería evitar a toda costa una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tengan dos jefes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. La competencia entre empleados normalmente causa más daño que beneficios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Las reglas de una organización o compañía no se deberían infringir, incluso cuando el empleado piensa que es por el bien de la compañía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Cuando la gente fracasa en la vida, es a menudo por su propia culpa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

21. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe de mejor forma el estilo, o el ambiente preferido?

- Cuando tengo muchas actividades o proyectos, prefiero terminar uno antes de iniciar otro.
- Me gusta hacer muchas cosas de manera simultánea.

22. La principal forma de evaluar a los empleados debe ser de acuerdo con:

- Los resultados obtenidos en el trabajo.
- El perfil y experiencia de las personas.

Marque una respuesta por pregunta
--

23. El Secretario de Educación, Cultura y Bienestar Social es:

1. Prof. Álvaro López Espinoza
2. Mtro. Uriel Galicia. Hernández
3. Lic. Tomás Ruiz Pérez
4. Profra. Martha Rosalinda Domínguez

24. El Director de Educación Básica y Primaria es:

1. Mtro. Eusebio Benítez Albarrán
2. Lic. José Robledo Sandián
3. Profra. Martha Rosalinda Domínguez
4. Prof. Jacob Pérez Rocha

25. El Subsecretario de Educación Primaria y Normal es:

1. Mtro. Eusebio Benítez Albarrán
2. Profr. Martha Rosalinda Domínguez
3. Mtro. Uriel Galicia Hernández
4. Lic. José Robledo Sandián

26. He leído y me encuentro familiarizado (a) con:

La Ley de Educación	si	no
El Plan Estatal de Desarrollo	si	no
El Programa de Calidad Educativa	si	no
El Programa Institucional de Mediano Plazo	si	no

27. He participado en el diseño de:

Los planes operativos de mi escuela.	si	no
Los planes de educación del Estado.	Si	no

28. Cuento con los recursos necesarios para cumplir con mis funciones de la manera adecuada.

1: si
2: no

29. La tecnología es un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos educativos.

1: si
2: no

30. Me encuentro plenamente preparado para desempeñar mis funciones.

1: si
2: no

31. En general, el ambiente de trabajo es:

1. Bueno
2. Malo
3. Regular

Ordene por importancia los conceptos que a continuación se enlistan. Coloque el **número 1 al que considere más importante.**

32. El rol de los profesores debe ser:

_____	Fomentar valores y transmitir conocimientos.
_____	Proporcionar recursos y herramientas para el aprendizaje.
_____	Coordinar y facilitar el proceso para que el estudiante aprenda a aprender.

33. La educación debe servir para:

_____	Transformar al individuo y a la sociedad.
_____	Adquirir, transmitir y acrecentar la cultura.
_____	Terminar con las causas y efectos de la pobreza.

34. **Ordene** por importancia los valores en la labor educativa, iniciando con el número 1:

- _____ Tolerancia
- _____ Justicia
- _____ Responsabilidad
- _____ Solidaridad
- _____ Nacionalismo
- _____ Igualdad
- _____ Democracia
- _____ Libertad
- _____ Paz
- _____ Honradez
- _____ Autoestima
- _____ Respeto
- _____ Honestidad

Marque por favor **una** respuesta por pregunta

35. Sexo

- 1. Femenino
- 2. Masculino

36. Su edad es:

- 1. 20 - 24
- 2. 25 - 29
- 3. 30 - 34
- 4. 35 - 39
- 5. 40 - 49
- 6. 50 - 59
- 7. 60 - 69
- 8. 70 - 80

37. Nivel de estudios

- 1. Primaria
- 2. Secundaria
- 3. Preparatoria
- 4. Normal
- 5. Licenciatura
- 6. Maestría
- 7. Doctorado

38. Escuelas en las que laboro

- 1
- 2
- 3

ANEXO 6: MUNICIPIOS POR ZONA

ATLACOMULCO Acambay, Aculco, Atlacomulco, Chapa de Mota, El Oro, Ixtlahuaca, Jilotepec, Jocotitlán, Morelos, Polotitlán, San Felipe del Progreso, Soyaniquilpan de Juárez, Temascalcingo y Timilpan.	ZUMPANGO Apaxco, Hueyopxtla, Jaltenco, Nextlalpan, Tequixquiac y Zumpango.	ECATEPEC Acolman, Axapusco, Ecatepec de Morelos, Nopaltepec, Otumba, Sn. Martín de las Pirámides, Tecamac, Temascalapa y Teotihuacan.
CUAUTITLÁN IZCALLI Coacalco de Berriozabal, Coyotepec, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Huehuetoca, Melchor Ocampo, Teoloyucan, Tepetzotlán, Tultepec, Tultitlán y Villa del Carbón.	NAUCALPAN Atizapán de Zaragoza, Huixquilucan, Isidro Fabela, Jilotzingo, Naucalpan de Juárez, Nicolás Romero y Tlalnepantla de Baz.	TOLUCA Almoloya de Juárez, Almoloya del Río, Atizapán, Calimaya, Capulhuac, Chapultepec, Jiquipilco, Lerma, Metepec, Mexicaltzingo, Ocoyoacac, Otzolotepec, Rayón, San Antonio la Isla, San Mateo Atenco, Temoaya, Tenango del Valle, Texcalyacac, Santiago Tianguistenco, Toluca, Jalatlaco, Xonacatlán y Zinacantepec.
TEXCOCO Atenco, Chiautla, Chiconcoac, Papalotla, Tepetlaoxtoc, Texcoco y Tezoyuca	VALLE DE BRAVO Amanalco, Donato Guerra, Ixtapan del Oro, Oztoloapan, Santo Tomás, Valle de Bravo, Villa de Allende, Villa Victoria y Zacazonapan.	NEZAHUALCÓYOTL Chicoloapán, Chimalhuacán, Ixtapaluca, La Paz y Nezahualcóyotl.
AMECAMECA Amecameca, Atlahutla, Ayapango, Cocotitlán, Chalco, Ecatzingo, Juchitepec, Ozumba, Temamatla, Tenango del Aire, Tepetlixpa, Tlalmanalco, Valle de Chalco y Solidaridad	IXTAPAN DE LA SAL Almoloya de Alquisiras, Coatepec Harinas, Ixtapan de la Sal, Joquicingo, Malinalco, Ocuilán, San Simón de Guerrero, Sultepec, Temascaltepec, Tenancingo, Texcaltitlán, Tonicato, Villa Guerrero, Zacualpan y Zumpahuacán.	TEJUPILCO Amatepec, Tejupilco y Tlatlaya.

ANEXO 7: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA

REGION	Total	Desviación	Varianza	E	E ²	Z	Z ²	Varianza / N	E ² / Z ²	n
Amecameca	2404	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.000599	0.260308205	6
Atlacomulco	3155	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00045642	0.260308205	6
Cuautitlán Izcalli	4696	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00030664	0.260308205	6
Ecatepec	3770	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00038196	0.260308205	6
Ixtapan de la Sal	1703	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00084557	0.260308205	6
Naucalpan	4935	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00029179	0.260308205	6
Nezahualcóyotl	6617	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00021762	0.260308205	6
Tejupilco	1245	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00115663	0.260308205	6
Texcoco	870	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00165517	0.260308205	5
Toluca	5480	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00026277	0.260308205	6
Valle de Bravo	1041	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00138329	0.260308205	6
Zumpango	571	1.2	1.44	1	1	1.96	3.8416	0.00252189	0.260308205	5
Total general	36487									66

ANEXO 8: ESCUELAS SELECCIONADAS POR REGIÓN

GABRIELA MISTRAL	AMECAMECA	SAN PEDRO NEXAPA	Amecameca
GUADALUPE VICTORIA	CHALCO	GUADALUPE TLACOTOMPA (SAN JUAN TLACOTOMP	Amecameca
GREGORIO TORRES QUINTERO	ECATZINGO	TLACOTOMP	Amecameca
CONSTITUCION DE 1917	VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD	CARMEN DEL	Amecameca
19 DE SEPTIEMBRE	VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD	GUADALUPANA	Amecameca
BENITA GALEANA LIC. JUAN FERNANDEZ ALBARRAN	VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD	XICO	Amecameca
PROFR. ISIDRO GONZALEZ	APAXCO	APAXCO DE OCAMPO	Zumpango
VICENTE GUERRERO	JALTENCO	JALTENCO	Zumpango
PROFR. ANTONIO CASO	NEXTLALPAN	ECATITLAN	Zumpango
PEDRO RODRIGUEZ VARGAS	TEQUIXQUIAC	COL EJIDAL	Zumpango
NARCISO MENDOZA PROFR. ENRIQUE GOMEZ BRAVO	ZUMPANGO	ZUMPANGO DE OCAMPO	Zumpango
LIC. BENITO JUAREZ GARCIA	ACAMBAY	GANZDA	Atlacomulco
NARCISO MENDOZA PROFR. CARLOS HANK GONZALEZ	ATLACOMULCO	SAN ANTONIO ENCHISI	Atlacomulco
EMILIANO ZAPATA	JILOTEPEC	EJIDO DE OCTEYUCO	Atlacomulco
JOSE MA. MORELOS Y PAVON	ORO, EL	PALMA LA	Atlacomulco
LIC. JESUS REYES HEROLES	SAN FELIPE DEL PROGRESO	CHOTEJE	Atlacomulco
IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO	TEMASCALCINGO	SAN PEDRO POTLA EJIDO	Atlacomulco
EMILIANO ZAPATA	COACALCO DE BERRIOZABAL	UNIDAD JOSE MA MORELOS Y PAVON	Cuautitlán Izcalli
LAZARO CARDENAS	CUAUTITLAN	CUAUTITLAN	Cuautitlán Izcalli
GRAL. IGNACIO ZARAGOZA	TULTEPEC	SAN MARTIN CALVARIO	Cuautitlán Izcalli
NEZAHUALCOYOTL ANEXA A LA NORMAL DE ECATEPEC	TULTITLAN	SARDANA, LA	Cuautitlán Izcalli
REVOLUCION	CUAUTITLAN IZCALLI	SAN MATEO IXTACALCO	Cuautitlán Izcalli
NUEVA CREACION COLEGIO REAL DEL BOSQUE, S.C.	CUAUTITLAN IZCALLI	SANTIAGO TEPALCAPA ACOLMAN DE NEZAHUALCOYOTL	Ecatepec
CENTRO EDUCATIVO ERICH FROMM	ACOLMAN	ECATEPEC DE MORELOS	ECATEPEC DE MORELOS
BENITO JUAREZ	ECATEPEC DE MORELOS	VALLE DE ANAHUAC	ECATEPEC DE MORELOS
LIC. ISIDRO FABELA CADETE SANTIAGO HERNANDEZ AYLL	ECATEPEC DE MORELOS	LOS HEROES	ECATEPEC DE MORELOS
INSTITUTO TEMASCALTEPEC, A.C.	ECATEPEC DE MORELOS	ECATEPEC DE MORELOS	ECATEPEC DE MORELOS
	TECAMAC	OJO DE AGUA	ECATEPEC DE MORELOS
	ALMOLOYA DE ALQUISIRAS	QUINTA MANZANA	ECATEPEC DE MORELOS
	IXTAPAN DE LA SAL	IXTAPAN DE LA SAL	IXTAPAN DE LA SAL
	SULTEPEC	SULTEPEC DE PEDRO ASCENCIO A.	IXTAPAN DE LA SAL
	TEMASCALTEPEC	REAL DE ARRIBA	IXTAPAN DE LA SAL

MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA	TEXCALTITLAN	TEXCAPILLA	Ixtapan de la Sal
DR. GUSTAVO BAZ	ZACUALPAN	ZACUALPAN	Ixtapan de la Sal
LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	ATIZAPAN DE ZARAGOZA	ALAMEDAS, LAS	Naucalpan
LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	HUIXQUILUCAN	SAN FERNANDO	Naucalpan
MAESTRO IGNACIO RAMIREZ	NAUCALPAN DE JUAREZ	SAN LUIS TLATILCO	Naucalpan
IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO	NAUCALPAN DE JUAREZ	PRADERAS DE SAN MATEO	Naucalpan
MARK TWAIN	NICOLAS ROMERO	VILLA NICOLAS ROMERO	Naucalpan
JUANA DE ASBAJE	TLALNEPANTLA DE BAZ	PUERTO ESCONDIDO	Naucalpan
20 DE NOVIEMBRE	CHICOLOAPAN	REVOLUCION	Nezahualc6yotl
SOR JUANA INES DE LA CRUZ	CHIMALHUACAN	NUEVA GUADALUPE	Nezahualc6yotl
JUSTICIA Y LIBERTAD	IXTAPALUCA	LOMA BONITA	Nezahualc6yotl
NEZAHUALCOYOTL	NEZAHUALCOYOTL	BENITO JUAREZ	Nezahualc6yotl
INDEPENDENCIA	NEZAHUALCOYOTL	VALLE DE ARAGON	Nezahualc6yotl
HORACIO ZU@IGA	PAZ, LA	VALLE DE LOS PINOS	Nezahualc6yotl
MIGUEL HIDALGO	AMATEPEC	HUISTITLA (HUIXTITLA)	Tejupilco
LEONA VICARIO	TEJUPILCO	RINCON DE SAN GABRIEL	Tejupilco
MIGUEL HIDALGO	TEJUPILCO	LUVIANOS	Tejupilco
MARGARITA MAZA DE JUAREZ	TEJUPILCO	LLANO GRANDE EL	Tejupilco
JUAN ESCUTIA	TLATLAYA	LOMA LARGA	Tejupilco
BENITO JUAREZ	TLATLAYA	TEJUPILQUITO	Tejupilco
NARCISO MENDOZA	ATENCO	ZAPOTLAN	Texcoco
JOSE MARIA LUIS MORA	CHIAUTLA	SAN ANDRES CHIAUTLA	Texcoco
MIGUEL HIDALGO	TEPETLAOXTOC	SAN JUAN TOTOLAPAN	Texcoco
LEONA VICARIO	TEXCOCO	LOMAS EL CRISTO	Texcoco
SOR JUANA INES DE LA CRUZ	TEXCOCO	SANTA CATARINA DEL MONTE PIEDRAS BLANCAS (PIEDRAS BLANC	Texcoco
LIBERTAD	ALMOLOYA DE JUAREZ		Toluca
AGUSTIN MELGAR	METEPEC	FRANCISCO I MADERO	Toluca
LIC. ALFREDO DEL MAZO GONZALEZ	SAN MATEO ATENCO	SAN MATEO ATENCO	Toluca
PROFRA. EUDOXIA CALDERON GOMEZ	TOLUCA	TOLUCA DE LERDO	Toluca
LIC. JUAN FERNANDEZ ALBARRAN	TOLUCA	SAN PABLO AUTOPAN	Toluca
COLEGIO ST. JOSEPH	TOLUCA	TOLUCA DE LERDO	Toluca
REVOLUCION MEXICANA	AMANALCO	PEDREGAL EL	Valle de Bravo
CONSTITUCION MEXICANA	SANTO TOMAS	RINCON VIVERO	Valle de Bravo
LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	VALLE DE BRAVO	RINCON VILLA DEL VALLE	Valle de Bravo
MIGUEL HIDALGO	VILLA DE ALLENDE	MAQUINA, LA	Valle de Bravo
MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA	VILLA VICTORIA	SUCHITEPEC	Valle de Bravo
JESUS REYES HEROLES	VILLA VICTORIA	TURCIO PRIMERA SECCION (TURCIO	Valle de Bravo

ANEXO 9: DIRECTORES SELECCIONADOS

TURNO	ESCUELA	DIRECTOR	MUNICIPIO	DOMICILIO	LOCALIDAD	REGION
MATUTINO	GABRIELA MISTRAL	CRESENCIO ALFREDO VALENCIA MORALE MARIA TERESA ARENAS LOPEZ	AMECAMECA	UNION S N	SAN PEDRO NEXAPA	Amecameca
MATUTINO	GUADALUPE VICTORIA GREGORIO TORRES	INOCENCIO GALICIA ALARCON JULIO	CHALCO	AV NORTE 11 S N	GUADALUPE TLACOTOMPA (SAN JUAN TLACOTOMP	Amecameca
MATUTINO	QUINTERO	ALARCON JULIO	ECATZINGO	MORELOS 2	TLACOTOMP	Amecameca
MATUTINO	CONSTITUCION DE 1917	ARGUMEDO JIMENEZ	VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD	AV SOTO Y GAMA S N	CARMEN DEL	Amecameca
MATUTINO	19 DE SEPTIEMBRE	REINA PALACIOS MARTINEZ	VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD	AV PLUTARCO ELIAS CALLES S N	GUADALUPANA	Amecameca
VESPERTINO	BENITA GALEANA LIC. JUAN FERNANDEZ	MANUEL HERNANDEZ VALDEZ GLORIA PELAIZ MARQUEZ ESTHELA	VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD	AV ACOMA ESQ CON MOCHICA MZ-14	XICO	Amecameca
MATUTINO	ALBARRAN	MARQUEZ ESTHELA	APAXCO	ABASOLO 36	APAXCO DE OCAMPO	Zumpango
MATUTINO	PROFR. ISIDRO GONZALEZ	DOMINGUEZ VELASCO MARTHA RANGEL TORRES	JALTENCO	AV HIDALGO 5	JALTENCO	Zumpango
MATUTINO	VICENTE GUERRERO	ELVIA FRANCISCA MARTINEZ ASTORGA FLORIBERTO GARCIA CHAVEZ	NEXTLALPAN	AV REFORMA 21	ECATITLAN	Zumpango
MATUTINO	PROFR. ANTONIO CASO PEDRO RODRIGUEZ VARGAS	MANUEL RUBEN NAVARRETE LUNA FELIPE NERI BECERRIL RAMIREZ CARLOS DOROTEO HERNANDEZ ROSA	TEQUIXQUIAC	CONOCIDO	COL EJIDAL	Zumpango
VESPERTINO		MANUEL RUBEN NAVARRETE LUNA FELIPE NERI BECERRIL RAMIREZ CARLOS DOROTEO HERNANDEZ ROSA	ZUMPANGO	PLAZA JUAREZ 5	ZUMPANGO DE OCAMPO	Zumpango
MATUTINO	NARCISO MENDOZA	NAVARRRETE LUNA FELIPE NERI BECERRIL RAMIREZ CARLOS DOROTEO HERNANDEZ ROSA	ACAMBAY	CONOCIDO	GANZDA	Atlacomulco
MATUTINO	PROFR. ENRIQUE GOMEZ BRAVO	NAVARRRETE LUNA FELIPE NERI BECERRIL RAMIREZ CARLOS DOROTEO HERNANDEZ ROSA	ATLACOMULCO	CONOCIDO	SAN ANTONIO ENCHISI	Atlacomulco
MATUTINO	LIC. BENITO JUAREZ GARCIA	NAVARRRETE LUNA FELIPE NERI BECERRIL RAMIREZ CARLOS DOROTEO HERNANDEZ ROSA	JILOTEPEC	CONOCIDO	EJIDO DE OCTEYUCO	Atlacomulco
MATUTINO	NARCISO MENDOZA	NAVARRRETE LUNA FELIPE NERI BECERRIL RAMIREZ CARLOS DOROTEO HERNANDEZ ROSA	ORO, EL	CONOCIDO	PALMA LA	Atlacomulco
MATUTINO	PROFR. CARLOS HANK GONZALEZ	GONZALEZ RODRIGUEZ ENRIQUE MARTINEZ CONTRERAS	SAN FELIPE DEL PROGRESO	CONOCIDO	CHOTEJE	Atlacomulco
MATUTINO	EMILIANO ZAPATA JOSE MA. MORELOS Y PAVON	EVA VALLEJO RIVERO	TEMASCALCINGO	CONOCIDO	SAN PEDRO POTLA EJIDO UNIDAD JOSE MA MORELOS Y PAVON	Atlacomulco
MATUTINO		EVA VALLEJO RIVERO	COACALCO DE BERRIOZABAL	AV MANUEL MORELOS S N	MORELOS Y PAVON	Cuautilán Izcalli

MATUTINO	LIC. JESUS REYES HEROLES	SEVERIANO VAZQUEZ FERNANDEZ JOSE	CUAUTITLAN	CARR CUAUTITLAN ZUMPANGO KM 5.	CUAUTITLAN	Cuautitlán Izcalli
MATUTINO	IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO	GUADALUPE PALACIOS GONZALEZ JOSE LUIS MEZA	TULTEPEC	VICENTE GUERRERO 27	SAN MARTIN CALVARIO	Cuautitlán Izcalli
MATUTINO	EMILIANO ZAPATA	RAMIREZ MARTHA PATRICIA BONIFAS ARREDONDO	TULTITLAN	AV TOLUCA S N	SARDANA, LA	Cuautitlán Izcalli
MATUTINO	LAZARO CARDENAS	MARIA GARNICA CID	CUAUTITLAN IZCALLI	AV SANTA MARIA S N	SAN MATEO IXTACALCO	Cuautitlán Izcalli
MATUTINO	GRAL. IGNACIO ZARAGOZA	BLAS JUAN RODRIGUEZ RAMIREZ JUAN	CUAUTITLAN IZCALLI	AV SUR 4 MANZANA I S N	SANTIAGO TEPALCAPA	Cuautitlán Izcalli
MATUTINO	NEZAHUALCOYOTL	VENANCIO GONZALEZ ROSALES JOSE ANTONIO GRIMALDO PEREZ JOSE HUMBERTO ELIZONDO GONZALEZ AIDEE	ACOLMAN	16 DE SEPTIEMBRE Y E ZAPATA S	ACOLMAN DE NEZAHUALCOYOTL	Ecatepec
VESPERTINO	ANEXA A LA NORMAL DE ECATEPEC	RANGEL CALALPA MARIA DE LOURDES SANCHEZ PEREZ GASPAR ARELLANO CARRILLO CESAR ADOLFO LOPEZ	ECATEPEC DE MORELOS	AV DE LOS MAESTROS Y AV INDEPE	ECATEPEC DE MORELOS	Ecatepec
VESPERTINO	REVOLUCION	FRANCISCO I OSORIO FLORES	ECATEPEC DE MORELOS	MARTE Y SOR JUANA S N	VALLE DE ANAHUAC	Ecatepec
MATUTINO	NUEVA CREACION	MA. RAQUEL SANCHEZ HERNANDEZ SIMON CRUZ ARELLANO CLAUDIA GRACIELA CALDERON	ECATEPEC DE MORELOS	CONOCIDO	LOS HEROES	Ecatepec
MATUTINO	COLEGIO REAL DEL BOSQUE, S.C.	MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA	ECATEPEC DE MORELOS	AMAPOLAS 48	ECATEPEC DE MORELOS	Ecatepec
MATUTINO	CENTRO EDUCATIVO ERICH FROMM	DR. GUSTAVO BAZ	TECAMAC	PASEO DE LA HERRADURA MZA 74 L	OJO DE AGUA	Ecatepec
MATUTINO	BENITO JUAREZ	MA DEL SOCORRO RUIZ SORIANO BEATRIZ BERMUDEZ TREJO	ALMOLOYA DE ALQUISIRAS	CONOCIDO	QUINTA MANZANA	Ixtapan de la Sal
MATUTINO	LIC. ISIDRO FABELA CADETE	HERNANDEZ AYLL	IXTAPAN DE LA SAL	MATAMOROS S N	IXTAPAN DE LA SAL	Ixtapan de la Sal
MATUTINO	SANTIAGO HERNANDEZ AYLL	INSTITUTO TEMASCALTEPEC, A.C.	SULTEPEC	ZARAGOZA 7	SULTEPEC DE PEDRO ASCENCIO A.	Ixtapan de la Sal
MATUTINO	MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA	CONOCIDO	TEMASCALTEPEC	CONOCIDO	REAL DE ARRIBA	Ixtapan de la Sal
MATUTINO	DR. GUSTAVO BAZ	CONOCIDO	TEXCALTITLAN	CONOCIDO	TEXCAPILLA	Ixtapan de la Sal
MATUTINO	LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	CONOCIDO	ZACUALPAN	ALQUISIRAS 5	ZACUALPAN	Ixtapan de la Sal
MATUTINO	LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	CONOCIDO	ATIZAPAN DE ZARAGOZA	TORTOLAS Y PLAZA DEL TUCAN S N	ALAMEDAS, LAS	Naucalpan
MATUTINO	LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	CONOCIDO	HUIXQUILUCAN	CLEMENTE RUEDA S N	SAN FERNANDO	Naucalpan

MATUTINO	MAESTRO IGNACIO RAMIREZ	REYNA CHAVEZ LOPEZ TEOFILO	NAUCALPAN DE JUAREZ	PROLONGACION PIRUL S N	SAN LUIS TLATILCO	Naucalpan
MATUTINO	IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO	MOTA JIMENEZ	NAUCALPAN DE JUAREZ	MORELOS S N	PRADERAS DE SAN MATEO	Naucalpan
MATUTINO	MARK TWAIN	LISELOTTE KALTEIS FOURNEIR JUANA PATRICIA	NICOLAS ROMERO	CERRADA VILLA NICOLAS ROMERO S	VILLA NICOLAS ROMERO	Naucalpan
MATUTINO	JUANA DE ASBAJE	HERNANDEZ LUNA	TLALNEPANTLA DE BAZ	CONOCIDO	PUERTO ESCONDIDO	Naucalpan
VESPERTINO	20 DE NOVIEMBRE	FAUSTO FLORIN AGUILAR MIGUEL	CHICOLOAPAN	PLAN DE AYALA 10	REVOLUCION	Nezahualc6yotl
MATUTINO	SOR JUANA INES DE LA CRUZ	ANGEL CRUZ ARAGON	CHIMALHUACAN	ATENCO S N	NUEVA GUADALUPE	Nezahualc6yotl
MATUTINO	JUSTICIA Y LIBERTAD	MANUEL RUFINO PACHECO REGINO MELCHOR LUCIANO	IXTAPALUCA	VENTURA VELAZQUEZ S N	LOMA BONITA	Nezahualc6yotl
MATUTINO	NEZAHUALCOYOTL	ROSAS GUMARO CLEMENCIO MACEDO FLORES	NEZAHUALCOYOTL	TEXANITA Y CIELITO LINDO S N	BENITO JUAREZ	Nezahualc6yotl
MATUTINO	INDEPENDENCIA		NEZAHUALCOYOTL	VALLE YANG-TZE Y MARANON S N	VALLE DE ARAGON	Nezahualc6yotl
MATUTINO	HORACIO ZU@IGA	ADALBERTO GUERRERO SANTAMARIA HERIBERTO MARTINEZ GOMEZ JAIME MORA	PAZ, LA	OYAMEL Y ABEDULES S N	VALLE DE LOS PINOS	Nezahualc6yotl
MATUTINO	MIGUEL HIDALGO	SERRANO TERESA OLIVARES OROZCO HONORIA ROMERO	AMATEPEC	CONOCIDO	HUISTITLA (HUIXTITLA) RINCON DE SAN GABRIEL	Tejupilco
MATUTINO	LEONA VICARIO	HERNANDEZ MARGARITA BELTRAN URBINA MARGARITO ROGEL	TEJUPILCO	CONOCIDO	LUVIANOS	Tejupilco
MATUTINO	MIGUEL HIDALGO	ARANA AMADO ROMERO JIMENEZ ALICIA	TEJUPILCO	CONOCIDO	LLANO GRANDE EL	Tejupilco
MATUTINO	MARGARITA MAZA DE JUAREZ	ARANA AMADO ROMERO JIMENEZ ALICIA	TLATLAYA	CONOCIDO	LOMA LARGA	Tejupilco
MATUTINO	JUAN ESCUTIA	ARANA AMADO ROMERO JIMENEZ ALICIA	TLATLAYA	CONOCIDO	TEJUPILQUITO	Tejupilco
MATUTINO	BENITO JUAREZ	CARDENAS BENITEZ ENRIQUETA GONZALEZ VERGARA	ATENCO	AV REFORMA 3	ZAPOTLAN	Texcoco
MATUTINO	NARCISO MENDOZA	ENRIQUETA GONZALEZ VERGARA	CHIAUTLA	AV DEL TRABAJO S N	SAN ANDRES CHIAUTLA	Texcoco
MATUTINO	JOSE MARIA LUIS MORA	ENRIQUETA GONZALEZ VERGARA	TEPETLAXOCTOC	AV DEL TRABAJO 14	SAN JUAN TOTOLAPAN	Texcoco
MATUTINO	MIGUEL HIDALGO	ENRIQUETA VAZQUEZ PEREZ	TEXCOCO	CTO ACOLHUACAN S N	LOMAS EL CRISTO	Texcoco
MATUTINO	LEONA VICARIO	AARON DE LA ROSA BALDERAS	TEXCOCO	AV HUEYOTLY S N	SANTA CATARINA DEL MONTE	Texcoco
MATUTINO	SOR JUANA INES DE LA CRUZ					

MATUTINO	LIBERTAD	FILEMON FUENTES URIBE MARIA DEL CARMEN CAMPUZANO	ALMOLOYA DE JUAREZ	CONOCIDO	PIEDRAS BLANCAS (PIEDRAS BLANC	Toluca
MATUTINO	AGUSTIN MELGAR	NAZARIO MIGUEL URIA QUINTERO SARA	METEPEC	AGUSTIN MELGAR 8	FRANCISCO I MADERO	Toluca
VESPERTINO	LIC. ALFREDO DEL MAZO GONZALEZ	GRACIELA MEJIA PE@ALOZA	SAN MATEO ATENCO	CALLEJON SAN PEDRO 13	SAN MATEO ATENCO	Toluca
MATUTINO	PROFRA. EUDOXIA CALDERON GOMEZ LIC. JUAN FERNANDEZ ALBARRAN	CELIA GOMEZ VALDES MARTHA DEBORA MARTINEZ LARA	TOLUCA	PRIMERO DE MAYO OTE 703	TOLUCA DE LERDO	Toluca
VESPERTINO			TOLUCA	NI@OS HEROES 1	SAN PABLO AUTOPAN	Toluca
MATUTINO	COLEGIO ST. JOSEPH		TOLUCA	MATAMOROS SUR 905	TOLUCA DE LERDO	Toluca
MATUTINO	REVOLUCION MEXICANA	HERMILO NIETO HERNANDEZ HORTENCIA	AMANALCO	CARR TOLUCA AMANALCO KM 42	PEDREGAL EL	Valle de Bravo
MATUTINO	CONSTITUCION MEXICANA	TULIA AVILA MARTINEZ MARICELA TAPIA	SANTO TOMAS	CONOCIDO	RINCON VIVERO	Valle de Bravo
MATUTINO	LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	TORRES EDITH MARGARITA SAENZ VAZQUEZ MARIA GUADALUPE ONTIVEROS	VALLE DE BRAVO	CONOCIDO	RINCON VILLA DEL VALLE	Valle de Bravo
MATUTINO	MIGUEL HIDALGO	TORRES FABIAN TERAN RAMIREZ	VILLA DE ALLENDE	CONOCIDO	MAQUINA, LA	Valle de Bravo
MATUTINO	MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA		VILLA VICTORIA	CONOCIDO	SUCHITEPEC	Valle de Bravo
MATUTINO	JESUS REYES HEROLES		VILLA VICTORIA	CONOCIDO	TURCIO PRIMERA SECCION (TURCIO	Valle de Bravo

BIBLIOGRAFÍA

_____. *Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos*. México, Joaquín Porrúa, 2002.

ANONYMOUS. "Case Study: Change Management Corporate Culture Education Caps M&A History at Covance Corp.". *PR News*. (Potomac: 28, Julio 1999); núm. 28, vol. 55; pp. 1-3.

ARISTOTELES. *La Política*. México, Espasa-Calpe Mexicana. Colección Austral, 1995.

AGLE, Bradley y Craig Caldwell. "Understanding Research on Values in Business". *Business and Society*. (Chicago: Septiembre 1999); núm. 3, vol. 38; pp. 326-387.

ALANIS Boyzo, Rodolfo. *La Administración Pública de la Educación en el Estado de México*. México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, 1995.

ALDUNCIN Abitia, Enrique. *Los valores de los mexicanos. México entre la tradición y la modernidad*. México, Fomento Cultural Banamex, A.C., 1986.

AYCAN, Zeynep y Rabindra Kanungo. "Organizational Culture and Human Resource Management Practices". *Journal of Cross – Cultural Psychology*. (Thousand Oaks.: Julio 1999); núm. 4, vol. 30; pp. 501-526.

BADARACCO, Joseph y Richard Ellsworth. *El liderazgo y la lucha por la integridad. El porqué de una gestión ética*. Colombia, Grupo Editorial Norma, 1995.

BEAMER, Linda. "Finding a Way to Teach Cultural Dimensions". *Business Communication Quarterly*. (New York: Diciembre 2000); núm. 3, vol. 63; pp. 111-118.

BEER, Michael. *La renovación de las empresas a través del camino crítico*. España, McGraw-Hill, 1992.

BIGONESS, William y Gerald Blakely. "A Cross-national Study of Managerial Values". *Journal of International Business Studies*. (U.S.A.: Octubre-Diciembre 1996); pp. 739-748.

BOBBIO, Norberto. *Estado, Gobierno y Sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica. Colección Breviarios, 1989.

BOZEMAN, Barry. *La Gestión Pública. Su Situación Actual*. México, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. y Universidad Autónoma de Tlaxcala, 2000.

BOZEMAN, Barry. *Todas las Organizaciones son Públicas*. México, Fondo de Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., 1998.

CASANOVA Cardiel, Hugo. *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970 – 1976*. México, Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de Estudios sobre la Universidad, 1995.

CASANOVA Cardiel, Hugo y Roberto Rodríguez Gómez. *Universidad Contemporánea”. Racionalidad política y vinculación social*. México, Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de Estudios sobre la Universidad, 1994.

CHANES Nieto, José. *Introducción bibliográfica a la administración pública mexicana*. México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1993.

CHANES Nieto, José. “La Nueva Administración Pública en México”. *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*. (México, Agosto 1998); núm. 39; pp. 105-110.

CILELI, Meral. “Change in Value Orientations of Turkish Youth from 1989 to 1995”. *The Journal of Psychology*. (U.S.A.: Marzo 2000); núm. 3, vol. 134; pp. 297-304.

COORDINACIÓN del Área Educativa del Equipo de Transición del Lic. Vicente Fox Quesada. “Plan de Impulso a la Educación”. *Diario Reforma*. (México: 27, noviembre 2000).

COVARRUBIAS Moreno, Oscar. *Federalismo y Reforma del Sistema Educativo Nacional*. México, Instituto Nacional de Administración Pública, 2000.

DAVID, Fred. *Strategic Management*. New Jersey, Prentice Hall, 1997.

DE MARZO, Robert. “Defining Corporate Cultures in the New Economy – Is your Life Out of Whack, Or Is It Well Balanced ?”. *VARbusiness*. (Manhasset: Agosto 2000); núm. 1617, volumen especial; pp. 67-72.

DEVAL, Juan. *Los Fines de la Educación*. México, Siglo XXI, 1999.

DIMMOCK, Clive y Allan Walker. "Comparative Educational Administration: Developing a Cross-cultural Concept Framework". *Educational Administration Quarterly*. (Thousand Oaks.: Octubre 1998); núm. 4, vol. 34; pp. 558-595.

DORFMAN, Howell. "Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited". In *Advances in International Comparative Management*. Eds. R.N. Farmer and E.G. McGoun. JAI Press. 1988.

DUNCAN, Jack. "Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept". *The Academic Management EXECUTIVE*. (U.S.A.: Agosto 1989); núm. 3, vol. III; pp. 229-236.

GOBIERNO de los Estados Unidos Mexicanos. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. México, Presidencia de la República, 2001.

GOBIERNO del Estado de México. *150 años de la educación en el estado de México*. México, Dirección General de Educación Pública. Dirección de Prensa y Relaciones Públicas, 1974.

GOBIERNO del Estado de México. *Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005*. México, Gobierno del Estado de México, 2000.

GUERRERO Orozco, Omar. *Gerencia Pública en la Globalización*. México, Universidad Autónoma del Estado de México y Miguel Angel Porrúa, 2003.

GUERRERO Orozco, Omar. *La Administración Pública del Estado Capitalista*. México, Fontamara, 1986.

GUERRERO Orozco, Omar. *Principios de Administración Pública*. Bogotá, Escuela Superior de Administración Pública, 1987.

GUZLEY, Ruth. "Cross-cultural Perspectives of Commitment: Individualism and Collectivism as a Framework for Conceptualization". *The Southern Communication Journal*. (Hattiesburg: Otoño 1998); núm. 1, vol. 64; pp. 1-19.

HALL, Edward. *El lenguaje silencioso*. 1ª. ed.; México, Editorial Patria, 1990.

HALL, Edward. *La dimension oculta*. 10ª. ed.; México, Siglo Veintiuno Editores, 1986.

HASHWAY, Robert. "Retaining Students in College". *Educational Research Quarterly*. (West Monroe: Diciembre 1999); núm. 2, vol. 23; pp. 34-55.

HAYNES, Dennis. "A Theoretical Integrative Framework for Teaching Professional Social Work Values". *Journal of Social Work Education*. (Washington: Invierno 1999); núm. 1, vol. 35; pp. 39-54.

HEADY, Ferrel. *Public Administration. A Comparative Perspective*. New York, Marcel Dekker, Inc., 2001.

HELLRIEGE, Don. *Organizational Behavior*. St. Paul, MN., West Publishing Company, 1989.

HERGUNER, Gulden. "Going Against the National Cultural Grain: A Longitudinal Case Study of Organizational Culture in Turkish Higher Education". *Total Quality Management*. (Abingdon: Enero 2000); núm. 1, vol. 11; pp. 45-56.

HOBBS, Thomas. *Leviatán*. México, Fondo de Cultura Económica, 1980.

HOFSTEDE, Geert. "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts". *Organizational Studies*. (Berlín: XXX 1998); Núm. 3, Vol. 19. núm. 3; pp. 477-492.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York, Mc Graw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert y Michael Bond. "The Cash Value of Confucian Values". *Human Systems Management*. (Amsterdam; XXX 1989); núm. 3, vol. 8; pp. 195-200.

HOFSTEDE, Geert, Bond, Michael. "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth". *Organizational Dynamics*. (New York: Primavera 1988); núm. 16, vol. 16; pp. 195-200.

HOFSTEDE, Geert."National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations". *International Studies of Management & Organizations*. (White Plains: Primavera – Verano 1983); núm. 1-2, vol. 13; pp. 46-75.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA., Sage, 1980.

KIDER, Louise y Charles Judd. *Research Methods in Social Relations*. 5a. ed.; Forth Worth, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1986.

KLUCKHOHN, E. y F. Strodt. *Variations in value orientations*. Evanston, IL., Row Peterson, 1961.

KLEIN, Philip. "Values, Nature, and Culture in the American Corporation". *Journal of Economic Issues*. (Lincoln: Diciembre 1997); núm. 4, vol. 31; pp. 1092-1096.

LANE, Jan Erik. *New Public Management*. London, Routledge, 2000.

LAURENT, Albert. "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management". *International Studies of Management and Organization*. (U.S.A.: Junio 1983); núm. 1-2, vol. 13; pp. 75-96.

LE COMPTE, Margaret. "*Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para evaluación de programas*". Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 1. Número 1 ISSN 1134-4032 // D.L. SE-1138-94.

LENARTOWICZ, Tomasz y Kendall Roth. "A Framework for Culture Assessment". *Journal of International Business Studies*. (London: Cuarto trimestre 1999); núm. 4, vol. 30; pp. 781-798.

LEÓN y Ramírez, Juan Carlos. *La Construcción de Espacios Públicos en la Democracia*. Doctorado en Ciencia Política; México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2003.

LOCKE, John. *Ensayo sobre el Gobierno Civil*. Madrid, Aguilar S.A. de Ediciones, 1980.

MAINERO, Carlos. *La administración pública mexicana*. México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2000.

MAQUIAVELO, Nicolás. *El Príncipe*. España, Alba, 1998.

MEJIA González, Marco Antonio. *Realizaciones de una lucha permanente*. México, Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México, 1994.

MERRIT, Ashleigh. "Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate?". *Journal of Cross – Cultural Psychology*. (Thousand Oaks.: Mayo 2000); núm. 3, vol. 31; pp. 283-301.

MILES, Matthew y Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis*. 2nd. ed.; Thousand Oaks, California, SAGE Publications, 1994.

MORELAND, W.H. "La Ciencia de la Administración Pública". *Publicación Conmemorativa del 25 Aniversario del INAP*, (México 1955-1980), p. 262.

MONTES DE OCA Navas, Elvia. *La educación socialista en el Estado de México 1934-1940. Una historia olvidada*. México, El Colegio Mexiquense e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1998.

MORENO Espinosa, Roberto. “El Estudio de la Ciencia de la Administración Pública”. *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*. (México: Enero-marzo 1992); núm. 13; pp. 71-87.

MORENO Espinosa, Roberto. “La Gestión Pública en el Umbral del Nuevo Milenio”. *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*. (México: Enero-marzo 1998); núm. 37; pp. 60-69.

MORO, Tomás. *Utopía*. México, Espasa-Calpe Mexicana. Colección Austral, 1986.

MURPHY, William H. “Hofstede’s National Culture as a Guide for Sales Practices Across Countries: The Case of a MNC’s Sales Practices in Australia and New Zealand”. *Australian Journal of Management*. (Sydney: Junio 1999); núm. 1, vol. 24; pp. 37-59.

NELSON, Gayle. “A Cross-cultural Study of Egyptian and U.S. Education Based on Hofstede’s Four-dimensional Model of Cultural Differences”. *International Education*. (U.S.A.: Otoño 1996); pp. 56-76.

OLIVER, Bruce L. “Comparing Corporate Manager’s Personal Values Over Three Decades, 1975-1995”. *Journal of Business Ethics*. (Dordrecht: Junio 1999); núm. 2, vol. 20; pp. 147-161.

PEPPARD, Joe y Phillip Rowland. *La esencia e la reingeniería en los procesos de negocios*. México, Prentice Hall, 1996.

PETERSON, Robert. *Marketing Research*. 2nd. ed.; United Status of America, Business Publications, INC., 1988.

PLATON. *La República*. México, Editores Mexicanos Unidos, 1985.

PODER Ejecutivo del Estado de México. *Acuerdo del Ejecutivo del Estado, por el que se crea el Consejo Técnico de Educación del Estado de México*. México, Gaceta del Gobierno, 1998.

PODER Ejecutivo del Estado de México. *Ley de Educación del Estado de México*. México, Gaceta del Gobierno, 1977.

PODER Ejecutivo del Estado de México. *Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia*. México, Gaceta del Gobierno, 1998.

PODER Ejecutivo del Estado de México. *Reglamento para los Servicios Educativos que ofrecen los particulares*. México, Gaceta del Gobierno, 1998

PODER Ejecutivo del Estado de México. *Reglamento de los Consejos, Estatal, Municipales y Escolares de Participación Social*. México, Gaceta del Gobierno, 1998.

PODER Ejecutivo del Estado de México. *Reglamento para el otorgamiento de Revalidación y Equivalencia de Estudios*. México, Gaceta del Gobierno, 1998.

PODER Ejecutivo del Estado de México. *Reglamento de Becas*. México, Gaceta del Gobierno, 1998.

PODER Ejecutivo del Estado de México. *Reglamento de Servicio Social*. México, Gaceta del Gobierno, 1998.

PODER Legislativo del Estado de México. *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México*. México, Subdirección de Informática de la Dirección General de Administración del Poder Legislativo, 1997.

POHL, E Loyd y Robert Franke. "Culture Change: Making it Happen" *Trusts & Estates*. (Atlanta: Agosto 2000); núm. 8, vol. 139; pp. 20-23.

REYES, Tomás. "Métodos cuantitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso" <http://rrpac.upr.clu.edu:9090/~treyes/investig/metcualitativos.htm>. Universidad de Puerto Rico, 2001.

ROBERTON, Christopher y James Hoffman. "How Different Are We? An Investigation of Confucian Values in the United States". *Journal of Managerial Issues*. (Pittsburg: Primavera 2000); núm. 1, vol. 12; pp. 34-47.

RODRIGUEZ Perego, Nicolás. *La Administración Pública Mexicana en el Nivel Superior*. Doctorado en Ciencias Políticas y Sociales; México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2003.

ROTONDO, Denise. "Hofstede's Country Classification 25 Years Late". *The Journal of Social Psychology*. (Washington: Febrero 1997); núm. 1, vol 137; pp. 43-54.

SÁNCHEZ G., José Juan. *La Administración Pública como Ciencia. Su Objeto y Estudio*. México, Plaza y Valdés, 2001.

SANCHEZ G., José Juan. *Administración Pública y Reforma del Estado en México*. México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1998.

SHAFRITZ, Jay y Albert Hyde. *Clásicos de la Administración Pública*. México, Fondo de Cultura Económica, 2000.

SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 2a. ed.; San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997.

SHIM, Soycon. "A Personal Value-based Model of College Students' Attitudes and Expected Choice Behavior Regarding Retailing Careers". *Family and Consumer Sciences Research Journal*. (Thousand Oaks.: Septiembre 1998); núm. 1, vol. 28; pp. 28-46.

SMITH, Adam. *Investigación sobre la Naturaleza y las Causas de la Riqueza de las Naciones*. Madrid. Alianza Editorial, 1994.

SMITH, Malcon. "Culture and Organizational Change". *Management Accounting*. (London: Julio-agosto 1998); núm 7, vol. 76; pp. 60-69.

STILLMAN, Richard. *Public Administration*. 7h. ed.; Boston, Houghton Mifflin Company, 2000.

TAYLOR, Susan y Robert Cosenza. "Internal Marketing Can Reduce Employee Turnover". *Supervision*. (Burlington: Diciembre 1997); núm. 12, vol. 58; pp. 3-5.

THOROW, Lester. *La guerra del siglo XXI*. México, Editorial Vergara, 1992.

TRIANDIS, Harry. *Individualism and collectivism*. Boudler, CO., Westview Press, 1995.

TRIANDIS, Harry. Robert Bontempo, Marcelo J. Villareal, Masaaki Asai y Nydia Lucca. "Individualism and Colectivism: Cross Cultural Perspectives on Self Ingroup Relationships". *Journal of Personality and Social Psychology*. (U.S.A.: Febrero 1988); núm. 2, vol. 54; pp. 323-338.

TRIANDIS, Harry. *The Analysis of Subjective Culture*. New York, NY., Wiley, 1972.

TRISTÁ, Boris. *Cultura organizacional, culturas académicas*. México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 1997.

TROMPEENARS, Fons. Hampden-Turner, Charles. *Riding the waves of culture*. 2a. ed.; New Cork, Mc-Graw-Hill., 1998.

UVALLE Berrones, Ricardo. “El Carácter Multifacético de la Gestión Pública Contemporánea”. *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*. (México: Enero-marzo 1998); Núm. 37; pp. 4-24.

UVALLE Berrones, Ricardo. *La Teoría de la razón de Estado y la Administración Pública*. 2ª. ed.; México, Plaza y Valdés Editores, 1993.

WEIERS, Ronald. *Investigación de mercados*. 1a. ed.; México, Prentice – Hall Inc., 1986.

ZEITZ, Gerald. “An Employ Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation”. *Group & Organizational Management*. (Thousand Oaks.: Diciembre 1997); núm. 4, vol. 22; pp. 414-444.

ZEPEDA, Sally. “At Cross-Purposes: What Do Teachers Need, Want, and Get from Supervision?”. *Journal of Curriculum and Supervision*. (Alexandria: Otoño 1998): núm. 1, vol 14; pp. 68-88.