



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

TESIS

**“LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EDUCATIVA: UNA APROXIMACIÓN ANALÍTICA
DESDE LA EXPERIENCIA PEDAGÓGICA EN EL COLEGIO MOTOLINIA”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:
FIDELINA PILLE LACHINO**

ASESORA: LIC. MICAELA GONZÁLEZ DELGADO.

JULIO 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TÍTULO

**“LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN
EDUCATIVA: UNA APROXIMACIÓN
ANALÍTICA DESDE LA EXPERIENCIA
PEDAGÓGICA EN EL COLEGIO
MOTOLINÍA”**

**TE AMO RICARDO, GRACIAS POR DARLE SENTIDO A LO QUE HAGO CADA DIA DE MI
VIDA.**

JENNIFER AHIAN, HIJA MIA, CUENTA CONMIGO, YO SIEMPRE ESTARÉ CERCA DE TI.

**CATALINA, GRACIAS POR ORIENTARME EN LO BUENO Y MALO, POR TI SOY LA
PERSONA QUE CRECE DIA A DIA.**

LIC. MICAELA GONZALEZ DELGADO. POR TU DEDICACIÓN PARA TERMINAR, GRACIAS.

**LIC. JESUS CASTREJÓN HERNÁNDEZ, GRACIAS PORQUE SÉ QUE SIEMPRE PUEDO
CONTAR CON TU APOYO.**

**A TODAS ESAS PERSONAS QUE FÍSICAMENTE NO ESTÁN CONMIGO, GRACIAS POR LOS
MOMENTOS QUE PASAMOS.**

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN



Elaborar un análisis crítico de la estructura social y organizacional que permitan conocer los elementos de gestión educativa que impactan en el funcionamiento educativo del colegio Motolinía de San Juan del Río, Querétaro, para la elaboración de una propuesta alternativa de funcionamiento organizacional.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| I. La hermenéutica, una herramienta de investigación | 10 |
| II. Herramientas teórico-conceptuales para interpretar esta investigación | 15 |
| III. Desarrollo del contenido | 16 |
| | |
| CAPÍTULO 1. EL CONTEXTO ACTUAL Y LAS REFORMAS EDUCATIVAS EN LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL PLANO NACIONAL E INTERNACIONAL | 20 |
| 1.1 Efectos de la configuración de la modernidad y posmodernidad de las reformas educativas en el nivel básico | 22 |
| 1.2 Globalización y neoliberalismo de las reformas educativas a nivel básico: áreas críticas. | 24 |
| 1.3 ¿Educación para todos? | 27 |
| 1.4 La capacitación y la formación permanente | 28 |
| 1.5 La descentralización educativa en América Latina y su articulación con las reformas educativas | 32 |
| | |
| CAPITULO 2. IMPACTO DEL CONTEXTO ANTES ABORDADO EN EL CASO DE LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO | 41 |
| 2.1 Políticas internacionales y nacionales en la administración de la educación | 44 |
| 2.2 Reformas educativas 2000 – 2006 | 55 |
| 2.3 Políticas públicas educativas y su articulación con la administración de la educación en la educación básica | 62 |
| 2.4 Contexto mexicano en relación con escuelas de calidad | 66 |
| 2.5 Plan Estratégico de Transformación Escolar (P. E. T. E.) | 73 |
| 2.6 México y las reformas administrativas en educación. | 77 |
| | |
| CAPITULO 3. LA GESTIÓN EDUCATIVA, PLANTEAMIENTOS BÁSICOS | 81 |
| 3.1 Corrientes administrativas de donde parte la gestión en la Educación | 82 |
| 3.1.1 Administración de empresas y su impacto en la educación | 86 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.1.2 | Administración educativa | 88 |
| 3.1.3 | Administración de la educación | 90 |
| 3.2 | ¿Administración educativa o gestión escolar? | 92 |
| 3.3 | Conceptualización de la gestión y su origen | 94 |
| 3.4 | Modelos de gestión. | 100 |
| 3.4.1 | Modelo estratégico, calidad total y reingeniería | 101 |
| 3.4.2 | Modelo normativo | 105 |
| 3.4.3 | Modelo prospectivo | 106 |
| 3.4.4 | Modelo estratégico – situacional | 107 |
| 3.4.5 | Modelo comunicacional | 108 |
| 3.4.6 | Modelo a y b de gestión educativa, fortalezas y debilidades | 109 |
| 3.4.7 | Modelo de gestión democrático | 117 |
| 3.5 | Problemas de gestión educativa en América latina | 118 |
| 3.6 | Sujetos y gestión educativa | 123 |

CAPITULO 4. EL COLEGIO MOTOLINIA: IMPACTO DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS Y LAS REFORMAS INSTITUCIONALES EN EL COLEGIO MOTOLINÍA, SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO 133

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1 | El colegio Motolinía: contexto y situación particular | 135 |
| 4.1.1 | El estado de Querétaro | 140 |
| 4.1.2 | El municipio de san Juan del Río | 145 |
| 4.1.3 | Historia institucional del colegio Motolinía | 149 |
| 4.2 | La administración y organización del colegio Motolinía | 159 |
| 4.2.1 | La gestión dentro del colegio Motolinía | 161 |
| 4.2.2 | Trabajo en equipo y su relación con la academia en el colegio Motolinía | 167 |
| 4.2.3 | Sobre el liderazgo en el colegio Motolinía | 172 |
| 4.2.4 | La estructura social y organizacional del colegio Motolinía | 181 |
| 4.3 | El colegio Motolinía y su adecuación de las políticas Educativas | 187 |
| 4.4 | Colegio Motolinía: diagnóstico fortalezas y debilidades del manejo administrativo y su impacto en la educación que imparte | 192 |
| 4.5 | Temas a considerar en la evaluación del sistema administrativo | 202 |

CAPITULO 5. ALTERNATIVA DE ESTRUCTURA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL PARA EL COLEGIO MOTOLINIA 208

| | | |
|----------------------------|---|-----|
| 5.1 | Incluir, no segregar a la población que anhela educación escolarizada | 209 |
| 5.2 | Un equipo de trabajo, lo fundamental en una organización | 213 |
| 5.2.1 | El proyecto en una organización | 215 |
| 5.3 | Alternativas para la organización del Colegio Motolinía | 219 |
| CONCLUSIONES | | 241 |
| FUENTES DE CONSULTA | | 253 |
| BIBLIOGRAFIA | | 254 |
| HEMEROGRAFIA | | 267 |
| DOCUMENTOS | | 273 |
| PAGINAS WEB | | 275 |
| ANEXOS | | 276 |

INDICE DE FIGURAS, ESQUEMAS, TABLAS, ILUSTRACIONES, GRAFICOS, FOTOGRAFIAS Y MAPAS



| | | | |
|------------|---|---|-----|
| Esquema | 1 | Elementos presentes en la hermenéutica | 13 |
| Esquema | 2 | Dialéctica del proceso | 55 |
| Esquema | 3 | La organización del colegio Motolinía | 219 |
| Esquema | 4 | Modelo para la Gestión Educativa Democrática en el colegio Motolinía | 233 |
| | | | |
| Figura | 1 | Desontologizacion Gadamer | 14 |
| Figura | 2 | Las dimensiones abarcativas de la gestión | 92 |
| Figura | 3 | Alternativas de aprendizaje | 201 |
| Figura | 4 | Temas a considerar en la evaluación del sistema educativo | 202 |
| Figura | 5 | La gestión burocrática del colegio Motolinía | 205 |
| | | | |
| Tabla | 1 | Autogestión, cogestión y gestión | 98 |
| Tabla | 2 | Clasificación de la gestión | 101 |
| Tabla | 3 | Reconstrucciones del contexto según los tipos A y B | 112 |
| Tabla | 4 | Fortalezas y debilidades de los modelos de gestión según su relación con las construcciones de tipo A y de tipo B | 114 |
| | | | |
| Cuadro | 1 | Comparativo del ser y el deber ser de la gestión educativa | 116 |
| Cuadro | 2 | Fortalezas del colegio Motolinía 2005 | 197 |
| Cuadro | 3 | Debilidades del colegio Motolinía 2005 | 198 |
| | | | |
| Mapa | 1 | El estado de Querétaro y sus municipios | 145 |
| Mapa | 2 | Ubicación del colegio Motolinía | 151 |
| | | | |
| Fotografía | 1 | El colegio Motolinía | 154 |
| Fotografía | 2 | Fray Toribio de Benavente | 154 |
| Fotografía | 3 | La huerta | 154 |
| Fotografía | 4 | Patio, escalera al primer piso | 154 |
| Fotografía | 5 | Transporte del colegio | 155 |
| Fotografía | 6 | Salón de secundaria | 155 |
| Fotografía | 7 | Salón de primaria | 155 |
| Fotografía | 8 | Sanitarios de primaria, secundaria y preparatoria | 155 |
| Fotografía | 9 | El patio grande | 156 |

| | | | |
|------------|----|--|-----|
| Fotografía | 10 | El patio grande | 156 |
| Fotografía | 11 | Laboratorio de secundaria y preparatoria | 156 |
| Fotografía | 12 | La sala de maestros de secundaria y preparatoria | 156 |
| Fotografía | 13 | Edificio de primaria, secundaria y preparatoria | 157 |

INTRODUCCIÓN



La tesis para obtener el título de licenciada en pedagogía: *“Las prácticas de gestión educativa: una aproximación analítica desde la experiencia pedagógica en el colegio Motolinía”* aborda el tipo de gestión que se lleva a cabo en el Colegio Motolinía, del municipio de san Juan del río en el estado de Querétaro. Muestro un panorama general de cómo es que llevan a cabo sus funciones educativas y de gestión, el plantear lo que debe proporcionar en los contenidos curriculares establecidos por la Secretaría de Educación Pública en su artículo 3º Constitucional como parte sustantiva, me permitió tomar este tema como elemento a investigar, de modo que haber laborado para esta institución y encontrarme inmersa en los procesos que se llevaban a cabo allí me llevó a cuestionar a los mismos y el que surgiera este trabajo de investigación educativo. Lo que realmente sucedía en las prácticas, los procesos educativos y sus procesos de gestión fue mi punto de partida y ello fue lo que me encaminó a pensar que la función educativa pasaba a segundo término, lo primordial era la proyección social, cuestión que planteaba varios retos para fusionar estos elementos dentro de una institución de esta naturaleza.

La lucidez con la cual se vislumbra cada uno de los temas a tratar, da una idea clara de la problemática por la que pasa el colegio y elaboro a partir de una posición analítica, alternativas de solución desde una perspectiva pedagógica, no pretendo que sea algo determinista, sino algo que pueda tener flexibilidad para llevarse a cabo y quisiera dejar señaladas las problemáticas encontradas y cuál podría ser una alternativa de solución pertinente al contexto institucional.

Para poder abordar la problemática institucional tuve que hacer uso de la investigación educativa¹ (1989) y una metodología pertinente que me llevara a comprender y a interpretar los elementos escolares articulados al contexto institucional con los que trabajaba, de allí que me baso en la propuesta

¹Explicita el concepto afirmando que: la investigación se extiende como todo proceso de búsqueda sistemática de algo nuevo, se trata de actividades intencionales y sistemáticas que llevan al descubrimiento y a la intervención de algo nuevo.

hermenéutica de Mauricio Beuchot (2000) como método, mismo que me sirvió como herramienta que sustenta y da fundamento a los hallazgos encontrados para recrear en lo conceptual una capacidad analítica, interpretativa y explicativa en los cuestionamientos de investigación. Además de ser una exigencia que permitió tener una aproximación a las características del proceso de investigación y contextualizar las particularidades de mi tema estudiado.

El sentido de generar investigación educativa para nosotros como pedagogos cobra importancia para contribuir y pensar los procesos escolares desde la experiencia, los retos y los desafíos que tenemos que enfrentar como educadores y asumir la complejidad del contexto. Desde este punto de vista, en particular la necesidad de trabajar con la problemática de relacionar los contenidos con la planeación institucional y articularlos con la gestión resolvería el problema de la calidad educativa, sin embargo, las condiciones laborales, de organización, de formación y capacitación de la planta docente eran elementos que manifestaban ser importantes y partes del proceso que tenía que incorporar a la investigación y a un concepto más complejo de gestión educativa.

Estas situaciones favorecieron el que cobrara no sólo relevancia mi investigación sino que además pensara en los beneficios que podía aportar y puedo decir que si bien ya no laboro en la institución, si puedo generar espacios de reflexión a partir de una particularidad y considerar los elementos que en los procesos escolares y educativos se juegan para calificar, incorporar y dar continuidad a la educación de los educandos y, al mismo tiempo, a las instituciones para debatir el impacto de la baja calidad con la que se educa a los ciudadanos que se incorporan a instituciones privadas. En el caso particular del colegio Motolinía aún más, dado que existen formas de impulso escolar en donde los educandos pueden ser promovidos al siguiente nivel escolar aún con un examen reprobado con cero, a través de asistir a eventos sociales, desfiles, actividades deportivas o competencias entre otros. Por lo que presentar este caso como ejemplo analítico nos permite recuperar la noción de educación, de educación privada y articularla con la gestión educativa, al mismo tiempo que reconocer la generación de alternativas y pensar en situaciones concretas que

recuperen la experiencia institucional. Es de suma importancia plantear que como pedagoga, otro de los beneficios y aportes que podía generar ya en el terreno profesional, alude a la mirada crítica y analítica con que tenemos que ver los problemas educativos y las cuestiones a las que tenemos que dar solución desde una contribución pedagógica para las formas de organización, transmisión, producción y transformación de las prácticas educativas.

Es necesario plantear que en el campo educativo es ineludible realizar investigación y los primeros conflictos internos que enfrenta un investigador novato conciernen a la elección del método; y, en ese dilema, nos surge la incertidumbre de que por lo que optaremos, probablemente no sea lo más adecuado y lo más aceptado. Pero, muchas veces no estamos seguros del paradigma que elegiremos; nos causa conflicto elegir uno o varios métodos porque no sabemos si la elección vaya a ser adecuada. Sin embargo, sobre la marcha, lo fui adecuando a mis propias necesidades y contexto institucional.

Al darme cuenta de que había objetos de investigación cuantificables y otros que no lo son, siendo cualificables en gran medida, también son medibles pude elegir una investigación de corte cualitativo, acompañada de la elección de un estudio *exploratorio*, pues está dirigido a lograr el esclarecimiento de problemas no bien definidos. Es a partir de los resultados de este tipo de estudio que podría proyectar la investigación y aportar conocimientos más sólidos sobre el problema en cuestión. Este tipo de estudio, además se sustenta en una profunda revisión de la bibliografía y en los criterios de expertos. De modo que además incorpore una dimensión *descriptiva* pues me permitió reconocer determinadas características del grupo de elementos estudiados, sin realizar comparaciones con otros. Cabe señalar que estoy hablando de un 30% de la población de profesores, alumnos y padres de familia que se encontraban participando de una manera u otra dentro del colegio durante el ciclo escolar 1996 - 1997, es decir que de aproximadamente 300 personas mi población muestra se limitó a 90 de ellas.

Para conocer de qué manera se sustenta la investigación, a continuación describiré cómo es que se puso en marcha y se hizo la elección del método y,

para ello resulta conveniente plantear tres apartados: en el apartado I abordo la hermenéutica como una herramienta de investigación y haré un recorrido reflexivo por los puntos clave mediante los cuales pude analizar e interpretar el contexto de mi objeto de estudio. En el apartado II realizo una descripción de las herramientas conceptuales que me permitieron llegar a la interpretación de los datos que me ofrecía la realidad desde el contexto institucional y escolar. Por último, el apartado III plantea el desarrollo del contenido de esta tesis para tener un panorama general de lo que el lector encontrará dentro de este documento.

I. La hermenéutica, una herramienta de investigación

El propósito de esta sección es caracterizar a la hermenéutica como una herramienta de investigación y las aportaciones que el campo de la educación puede hacer para la comprensión, interpretación e ilustración de las condiciones en las que se educa y se gestiona educativamente en las instituciones escolares y tomar una posición crítica frente al contexto y las necesidades inmediatas en educación.

Considerando que para Mauricio Beuchot como para mi, la preocupación se centra en la comprensión, esta exige cierta trascendencia que nos integra a la simbolicidad. Por lo que es imprescindible tocar la cuestión de la simbolicidad para poder entender qué significados y representaciones se encuentran detrás del fenómeno de gestión dentro del Colegio Motolinía. De ahí que la hermenéutica, para mi investigación fue una herramienta por medio de la cual puede hacer inteligibles ciertos procesos que en el terreno de lo educativo nos coloca en una actitud dialógica e intersubjetiva con el texto y contexto de mi objeto de estudio, lo cual me implicará tomar postura como sujeto en el seno del diálogo y la reflexión individual, esa reflexión que no puede encontrarse de ninguna manera ajena al proceso de análisis pedagógico.

Los presupuestos fundamentales de la hermenéutica en educación se basan en una teoría del conocimiento de las determinaciones del conocer: científico, sistemático y profesional. Donde el orden del pensar asocia la lógica, una

indispensable antropología filosófica, ética, filosofía de la historia, filosofía social y una filosofía educativa como intención. De modo que la hermenéutica aplicada a la educación: desde la postura del multiculturalismo pluralista analógico, se basa en una epistemología comunicativa como alternativa abierta para una educación más humana que busca la educación integral.

En ese sentido, la educación para lo cotidiano implica educación para la libertad y el diálogo donde la hermenéutica analógica aporta elementos para entender cuál es el material con el que se realiza la educación, que simplemente es el mundo simbólico con el cual interactúa el ser humano en formación y se contrapone al proyecto educativo capitalista. Podemos afirmar entonces que la educación es producto de la materialidad, la instrumentación y la práctica con los cuales nos articulamos con el mundo, y busca sistematizar las circunstancias y condiciones de dicha inserción en la realidad, haciendo una hermenéutica del hecho y proceso educativo que recupera las determinaciones reales –materiales y simbólicas- con las cuales se conforma la lectura institucional y se puede realizar “una hermenéutica de sí” que nos pueda capacitar para pensar, escribir o delinear en una posición crítica de los procesos escolares. Pues es necesario, promulgar una hermenéutica de la memoria que ayude a concebir la experiencia educativa en toda su plenitud y consolidar una mirada de la labor docente que medie y sintetice la realidad cultural y educativa al estimular y facilitar el contraste reflexivo de los individuos sobre sus propias construcciones sociales y aprendizajes en organizaciones que aprenden de sus propios procesos para que se genere una integración cultural, su ubicación en la dinámica relación entre educación y cultura. Así como, explorar y ofrecer una interpretación de la reflexión pedagógica y del momento pedagógico práctico de enseñar y educar, que esté más basada en la experiencia y el momento pedagógico centrado en la praxis. De modo tal que la aplicación de la hermenéutica a la educación, por tanto nos lleva a plantear que necesita de la aplicación de la retórica y debe estar basada en la idea de comunidad educativa.

Para trabajar con este método, realice entrevistas aplicadas a los docentes durante el ciclo escolar 1996-1997, éstas fueron efectuadas cuando tuve la

oportunidad de cursar un diplomado en gestión educativa impartido por la Universidad Pedagógica Nacional. Basándome en él, analicé hechos que si bien no dejaban ver que el colegio contenía una problemática socioeducativa en los procesos de gestión, si demostraba que el personal que en él trabaja, no tenía claro hacia dónde se dirigían, ya que se expresan diferentes objetivos, demandantes por los agentes educativos, pedagógicos e institucionales; llamadas a la dirección para aclarar eventos sociales que escapan a la misión de la institución; diferente misión de la institución o vaga idea de lo que siquiera significa ésta, de allí, la urgente necesidad de aclarar la función principal del colegio.

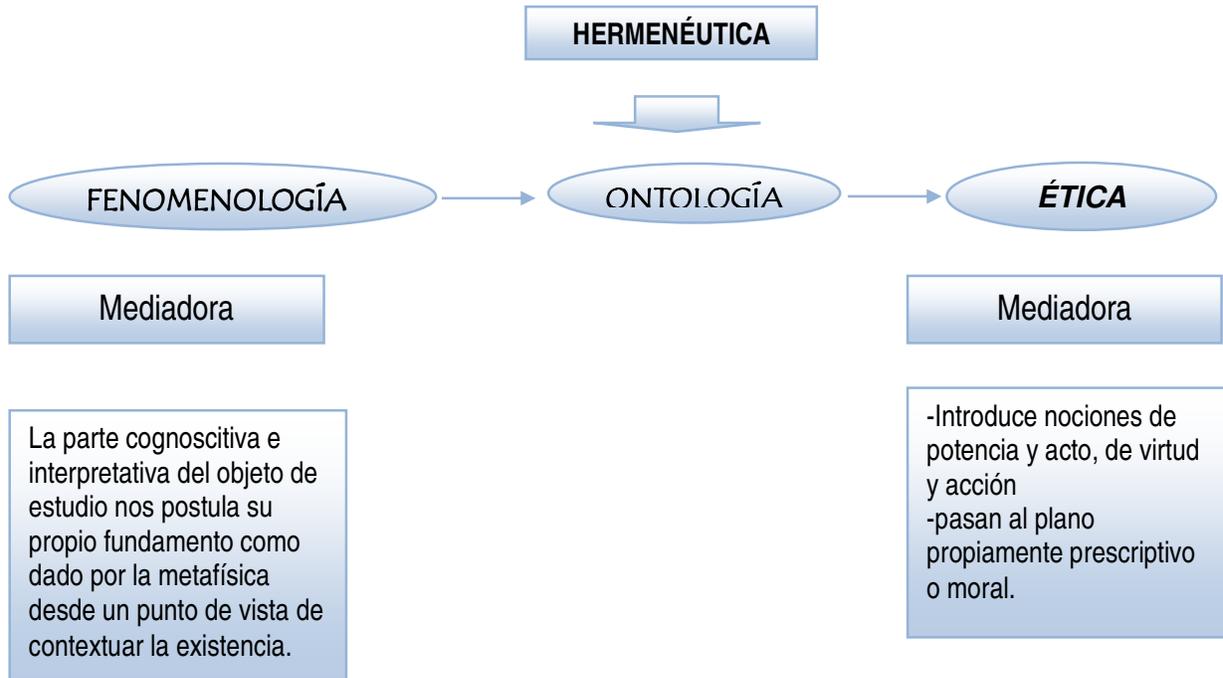
De acuerdo con lo anterior mencionado, el método que utilice es esencial para llegar a condiciones de interpretación analógica y estoy de acuerdo con lo que dice Beuchot (2000:15) en la afirmación siguiente:

Más para eso hay que cumplir lo que decía San Anselmo acerca de la interpretación de la Sagrada Escritura: creer para comprender y comprender para creer. Es decir sólo se puede comprender si creemos algo, y sólo si comprendemos algo, podremos creer más.

De esa manera nos hace buscar vías intermedias e integradoras de interpretación, esto es, no solamente tener un rango mayor de interpretaciones posibles y válidas en las que se pueda trazar una jerarquía de afirmación a la verdad textual, sino además tratar de interpretar de un modo más abarcador y completo, buscando interpretaciones en los textos que no descuiden sus entresijos más recónditos (en los que se da la diferencia) y se haga justicia a los diversos elementos que están en juego dentro del texto. Así, la hermenéutica descontextualiza para recontextualizar, llega a la contextualización después de una labor elucidatoria y hasta analítica.

La finalidad fundamental de la hermenéutica es traductiva, en el fondo es interpretar y traducir, entonces, la pertinencia de la analogía se ubica entre la interpretación y la transformación del mundo. Ahí tiene cabida la política y una reflexión hermenéutica de ella, donde se tocan el bien individual y el bien común, el horizonte del individuo y el de la colectividad, así como lo personal y lo comunitario.

El siguiente esquema ilustra los elementos presentes en la hermenéutica y para qué entran en juego:



Esquema No. 1 Elementos presentes en la hermenéutica. Tomado de Micaela González Delgado(2004). Facultad de Filosofía y Letras. Documento inédito. Des-ontologización Gadamer (hermenéutica II).

Mediante este esquema, además podemos ver que la hermenéutica completa la labor de análisis realizada por otros instrumentos pues es conciencia del tiempo, conciencia de la historicidad del ser y del lenguaje o discurso. En ese sentido se da la captación del contenido polisémico del discurso, y cuando éste se articula se pasa al momento de la referencia, que remite a un mundo, ya sea real o posible (imaginario) para lo cual las entrevistas realizadas me fueron de utilidad y, al mismo tiempo me permitieron encontrar rasgos importantes que definieron las formas en que se gestiona en el Colegio Motolinía. Hay que mencionar que existe un proceso de análisis y que muestro en el siguiente gráfico:

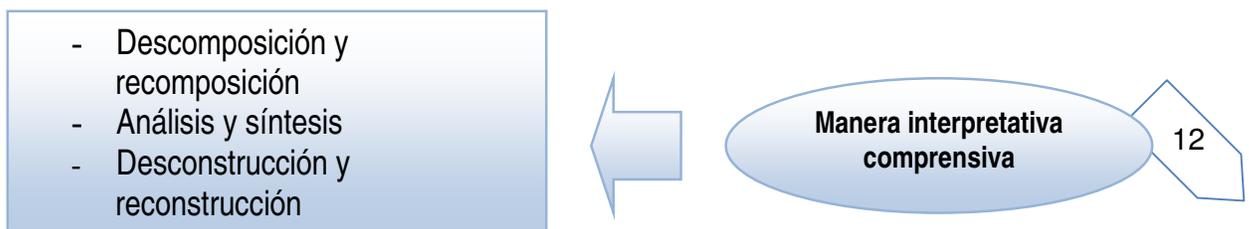


Figura No. 1 Tomado de Micaela González Delgado (2004). Facultad de Filosofía y Letras. Documento inédito. Des-ontologización Gadamer (hermenéutica II).

Esto nos muestra que para entender el proceso, tenemos que reconocer que la hermenéutica es un modo de aprender a vivir, es decir, adentrarse en el texto para poder tomar posición y lectura del contexto y dialogar con él.

Así, desde una postura crítica la aportación hermenéutica nos permite generar alternativas de solución frente a los problemas que analizamos para generar cambios y, podemos creer en los cambios, sólo si comprendemos los procesos y las problemáticas que viven las instituciones para que podamos proponer innovaciones institucional y generar alternativas educativas.

II. Herramientas teórico-conceptuales para interpretar esta investigación

Para abordar el enfoque teórico, retomo lecturas de teorías racionalistas, en donde Max Weber (1969) quien ve a la educación y a la escuela como medios de control, consideraba a estas instituciones dirigidas a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, quienes requerían un estrecho control de sus actividades, él desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Consideraba que la organización ideal era una burocracia, actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Consideraba que la competencia técnica

tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Además de tomar para la lectura de lo administrativo a Fayol (1980) quien, a su vez, consideraba que la organización es dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad que busca el logro de objetivos, por lo tanto, debe coordinar los recursos con los que cuenta; por ello, el administrador debe: prever (planeación). Organizar (organización), dirigir-comandar (dirección), coordinar y controlar (control). Cabe señalar que Fayol (1980) aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar. De allí que, asumo un enfoque analítico y conceptual que, al mismo tiempo, no se aleja de la acción cotidiana por ser el medio en que siempre interpretamos lo que sucede en nuestro contexto en actitud dialógica con el entorno social, educativo, político y cultural. En este marco, presento dos observaciones de carácter teórico:

– La primera observación está relacionada con la teoría misma. Aclaro que me adhiero a la idea de que no hay nada más práctico que una buena teoría, puesto que ésta nos permite generar marcos interpretativos que amplían nuestra capacidad de entender lo que observamos en el acontecer. Al ampliar nuestra capacidad de entender, la teoría nos permite determinar espacios de acción que facilitan el desarrollo de actos concretos y es una manera de organizar informaciones disponibles para dar coherencia al acontecer. Para usar la bella expresión de Humberto Giannini (1991), la teoría es útil para “no perderse en el tiempo”.

– La segunda observación se refiere a la gestión. En este ámbito, recuerdo lo que algunos analistas sociales han afirmado: a saber, que independientemente de las formas específicas que adopte la dinámica del capital y del mercado, es la ideología de la gestión (del “*management*”) la que constituye el conjunto de conceptos que domina el pensamiento actual en materia social.

La observación de las prácticas de gestión muestra que de ellas emerge una forma de concebir las acciones de los seres humanos en sociedad, es decir, la acción dentro de conjuntos organizados (las organizaciones). Dentro de ellas, las acciones de los seres humanos están fuertemente influenciadas por los marcos reguladores que operan a través de mecanismos de gestión. Por lo que

en las instituciones educativas operan sujetos con diferentes prácticas de gestión que regulan la vida organizacional.

Entre otras cosas, esto implica que cada forma de gestión está basada en una interpretación de la acción. Esto también equivale a decir que cada tipo de gestión contiene implícita o explícitamente una teoría particular de la acción humana. Cada forma de gestión diseña espacios y formas de acción humana. Esto es lo que examinaremos a continuación.

III. Desarrollo del contenido

Este Apartado me permite expresar una breve síntesis del contenido de mi tesis y explicare capítulo por capítulo lo más importante que hay que saber al respecto, de modo que en el **capítulo 1** abordo el contexto histórico nacional e internacional, y lo vincula con la Reforma educativa, ello con la intención de entender la trascendencia histórica de nuestra educación, que si bien puedo pensar no partimos de cero, nos da pauta a cambiar o modificar lo que no es funcional, hay que tener presente que este momento que nos ha tocado vivir lo debemos transformar para mejorar, que debemos ser actores sociales que dejen huella y no sólo pasen sin dejar nada elaborado en nuestro hecho social, retomando nuevamente mi fundamento metodológico: Beuchot (2003), señala que la educación es una actividad y un proceso en el que se lleva a la persona a ampliar sus posibilidades o potencialidades, que se desarrollan a cualquier nivel, en este trabajo en particular se orientan al nivel básico.

Para dar continuidad a estas ideas fue necesario incluir y situar en el **capítulo 2** la política educativa de nuestro país que tiene como principio que la educación debe ser pública, laica y gratuita, según el artículo 3º constitucional, que se dice constituye el fundamento de nuestra vida democrática. En donde todos tenemos las mismas obligaciones y derechos para educarnos.

Hay que considerar, sin embargo, que la educación que se imparte segrega a los alumnos, ¿quién es el responsable de que en escuela pública no tengan tecnología para que los niños aprendan? ¿A quién se va a responsabilizar

cuando los elementos curriculares de unos no compitan con los de otros y no se tenga trabajo como consecuencia, con escuelas particulares? ¿No se abre aún más la brecha de marginación? ¿Quién puede ayudar a que este problemas sea menor y no suceda lo contrario? ¿Quién podrá dotar a escuelas marginadas de desayunos indispensables, antes de tener una computadora que ni siquiera se tiene ganas de usar mientras se piensa en el alimento diario? Esos son algunos puntos de análisis de los cuales parto para poder desarrollar este capítulo, en donde retomo también la administración con todos sus elementos para no dejar de lado el quién se encarga de todo lo anterior, cómo lo están haciendo y desde cuándo, o por que no se ha podido encontrar una salida o una vía más rápida de solución, para que el problema se resuelva o por lo menos ya no crezca. Aquí mismo hablo de las políticas nacionales e internacionales que impacta la administración de las instituciones educativas.

Para continuar en mi **capítulo tres** señalo a la gestión educativa y sus planteamientos básicos, de la necesidad de remediar conflictos y tener vías de solución en las instituciones, el construir un modelo para enfrentar esos problemas que quizá con un poco de colaboración de parte de cada uno de los actores del colegio podría representar un remedio a esa enfermedad llamada estancamiento, todo ellos con la colaboración de esos agentes nombrados maestros y que son fundamentales en las instituciones.

En este capítulo clarifico los términos en la explicación de la gestión, puntualizo el papel primordial de los actores, sé que la gestión no es el remedio definitivo para la problemática de muchos centros de enseñanza, quiero agregar que sería sólo el punto de partida para aclarar y desmenuzar cada problema y quizá darle solución o una alternativa de progreso, de avance, para comprender que todo se hace en pro de una mejor calidad de vida, que sí se ve reflejada a corto o mediano plazo en lo que hacemos, lo que proyectamos es nuestra manera de vivir. Y de eso precisamente hablo en mi capítulo cuarto, pero enfocado más particularmente al colegio Motolinía.

Como es sabido, cada persona puede adoptar el modelo de vida que mejor le agrade, que le convenga o simplemente el que pueda sobrellevar, así mismo

sucede con ésta institución, ya que afilia las políticas nacionales y estatales como mejor le conviene, en este capítulo hablaré de su historia institucional, de los elementos con los que contaba y cuenta, cómo fue evolucionando y en qué términos se encuentra ahora, cuáles son sus fortalezas y cómo ha enfrentado sus debilidades, de su manejo administrativo, organización, el trabajo del grupo colegiado, su liderazgo, la estructura social y organizacional, así como el impacto de la educación que imparte, abordaré cada uno de estos rubros ya que ésta institución nace en 1989, es decir que sirviendo a la educación ya tiene 18 años, puedo decir entonces que no se encuentra mal estructurada, quizá tenga sus fallas y por eso este tema de estudio, pero tal vez sus fortalezas sean mayores que sus debilidades y por eso aún sigue el pie.

Para finalizar, mi **capítulo cinco** presenta una propuesta para modificar la práctica de gestión que se podría llevar a cabo dentro del Colegio Motolinía, la experiencia que he tendido dentro del colegio me lleva a distinguir cuáles son algunas de sus fallas y fortalezas, la hermenéutica utiliza el término de la distinción, que es el propio de la analogía, ya que la distinción se usa para evitar el equívoco y para destruir la apariencia de univocidad, esa que se asume y no permite tener una visión más amplia de lo que se podría hacer con lo que se tiene, podría comenzar analizando los sentidos de un término, de un enunciado y hasta de un texto, para alejar la equivocidad, pues de no distinguir surgen los malentendidos; pero también para alejar la sensación de univocidad, que se alcanza pocas veces y que la mayor parte de las veces es falsa, Por ello distinguir, es algo propio de la analogía. Y, dado que la distinción se ejerce de la mejor manera en el seno del diálogo, y ya que en numerosas ocasiones la distinción se tendrá que encontrar mediante el diálogo entre los interlocutores que debaten, por las objeciones fecundas que se hacen unos a otros, resulta también que la analogía es producto del diálogo, de la conversación, del debate. Por eso la hermenéutica es sumamente dialógica. Requiere del diálogo como condición de posibilidad y como ambiente próspero y mi propuesta va encaminada en ese sentido, qué tan fecunda pueda ser, lo dejaré en manos de los interventores, intentaré encausar y para ello estoy tomando en cuenta una serie de problemas que en el camino puedo enfrentar.

CAPÍTULO 1



EL CONTEXTO ACTUAL Y LAS REFORMAS EDUCATIVAS EN LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL PLANO NACIONAL E INTERNACIONAL

A continuación planteo algunas líneas de reflexión que permiten abrir la discusión del contexto actual y las reformas en la educación básica en el plano nacional e internacional, pues la educación representa un componente esencial en la vida social y política del país y fuera de él, lo cual se debe principalmente a su relación con las perspectivas del desarrollo nacional e internacional. La reestructuración de las políticas educativas en materia de educación ha hecho énfasis en las reformas y es necesario plantear qué tipo de reformas que conjuntamente con el concepto de calidad nos llevan a pensar con qué posibilidades teóricas cuentan los países latinoamericanos y entre ellos México para generar modelos administrativos para gestionar la educación.

Sí, la educación tiene como objeto formar a las personas, no solamente informarlas y desarrollar sus potencialidades. Esta idea de potencialidades de la persona nos remite a la idea de virtudes, esos hábitos que pueden cualificar a la persona, que se pueden o no desarrollar más fuertemente en los primeros años de vida y que nos beneficiarán o perjudicarán en la época actual o a futuro.

Entonces, qué repercusiones tienen las reformas y las reestructuraciones administrativas de los modelos educativos que operan en las instituciones escolares, reformas como: descentralización del sistema, renovación del currículo, producción de nuevos materiales, implantación de programas compensatorios y nuevas formas de financiamiento, ingreso de la evaluación, la obligatoriedad de la secundaria y ampliar el calendario escolar. En esta dirección es que a continuación abordaré algunos elementos contextuales que nos permiten comprender el por qué de las reformas.

1.1 EFECTOS DE LA CONFIGURACIÓN DE LA MODERNIDAD Y POSMODERNIDAD DE LAS REFORMAS EDUCATIVAS EN EL NIVEL BÁSICO.

Para dar inicio retomaré el periodo correspondiente a las dos guerras mundiales, tanto la crisis económica mundial de 1929 como la consecuente contracción del mercado internacional arrojaron en México repercusiones severas. Como producto de la coyuntura interna y externa los problemas de tipo político y económico del país se agravaron paulatinamente, y en particular se hizo necesario impulsar una reforma agraria y estimular la naciente industria.

En los sesentas el sistema educativo enfrentó los siguientes problemas: las consecuencias de la reorganización en lo que respecta a la distribución de la demanda educativa; la urgente definición de una política educativa para responder a la creciente demanda de servicios educativos; el desafío de lograr la calidad de la educación y las discrepancias entre la escolaridad y el mercado de trabajo. Ante tales requerimientos de la iniciativa del gobierno federal, se diseñó uno de los planes educativos más estructurados, que tendrá un impacto considerable a mediano plazo en la base del sistema educativo, en particular en el nivel superior de la educación.

Se trata del Plan Nacional para el Mejoramiento y expansión de la Enseñanza Primaria, mejor conocido como “Plan de Once Años”. Con él se instaura un nuevo estilo en materia de política educativa que será mantenido hasta ya avanzada la década de los ochentas. La elaboración de dicho plan respondió a la política definida en ese entonces por los organismos internacionales en torno a la “planificación para el desarrollo”. En lo esencial el plan benefició a las capas populares mediante la expansión importante de la matrícula de la enseñanza primaria y la promoción del libro de texto gratuito.

A partir de la segunda mitad de los sesentas, y con la implantación del denominado “desarrollo estabilizador”, se intentó impedir el avance del proceso inflacionario y mantener los bajos costos de las materias primas para la

industria, así como los relacionados con los insumos agrícolas y alimenticios. Este desarrollo tuvo como base un creciente endeudamiento externo y una política económica orientada a promover el desarrollo industrializador. En cuanto a la situación política, el movimiento estudiantil de 1968 hizo patente la crisis económica, política y social del país, la que –en opinión de algunos analistas- representó la ruptura del modelo de desarrollo económico iniciado dos décadas atrás.

La crisis se tornó más evidente en el campo, ya que la satisfacción a los requerimientos alimenticios de la población en general resultó insuficiente, e incluso fue necesario recurrir a la importación para cubrir las necesidades nacionales, Galeano (1978: 144) lo refiere a nuestra población que desde entonces se reflejaba pobre y desanimada:

Es multitudinaria la invasión de los brazos provenientes de las zonas más pobres de cada país; las ciudades excitan y defraudan las expectativas de trabajo de familias enteras atraídas por la esperanza de elevar su nivel de vida y conseguirse un sitio en el gran circo mágico de la civilización urbana.

Por otra parte, el nivel de penetración de las firmas multinacionales alcanzó tal magnitud que acaparó numerosas ramas industriales ya establecidas en el país (petroquímica, farmacéutica y alimenticia).

En la década de los setentas se tomó la determinación económica de expandir el gasto público, con el fin de reactivar la capacidad productiva. Esta política junto con la de satisfacer las necesidades de beneficio social, implicaron un cambio en la estructura del modelo de desarrollo que se había seguido hasta entonces. Tales iniciativas fueron consideradas para dos propósitos: primero, recuperar los espacios de legitimidad política y reestablecer los mecanismos tradicionales del poder político; segundo encontrar el equilibrio entre las demandas de los distintos grupos sociales y las posibilidades del Estado para satisfacerlas.

En materia educativa se pretendió reactivar y modernizar la conciencia social, para lo cual se estableció un eje de apoyo: la Reforma Educativa. En concreto,

la Reforma Educativa fue un conjunto de medidas que obedecían a diferentes propósitos: la democratización en el acceso a los beneficios de la educación; la modernización científica y pedagógica como vía para lograr una cultura social más racional y eficiente; la necesaria capacitación para el trabajo desde la escuela secundaria; el diálogo permanente, y el rescate de los valores nacionales, todo ello pretendía dar entrada a nuestro país al mundo de la globalización a un mundo donde quizá tuviéramos acceso a la tecnología que ni siquiera imaginábamos, pero al dar el primer paso nos enfrentamos a una cruda realidad en la que nuestros rezagos se veían, y quizá eran más grandes de lo que parecían.

1.2 GLOBALIZACIÓN Y NEOLIBERALISMO EN LA REFORMA EDUCATIVA A NIVEL BÁSICO: ÁREAS CRÍTICAS.

La educación entró en una reestructuración para dotarla de parámetros internacionales que hiciera a los portadores del conocimiento "competitivos" dentro del entorno global y pudieran manejar la tecnología informática sin problemas. Sin embargo, esta inserción a la "educación global" no ha sido equitativa para todos los sectores y grupos sociales que forman parte del Sistema Educativo Nacional, como ya había mencionado.

Sabemos que la educación es factor de progreso y fuente de oportunidades para el bienestar individual y colectivo; repercute en la calidad de vida, en la equidad social, en las normas y prácticas de la convivencia humana, en la vitalidad de los sistemas democráticos y en los estándares del bienestar material de las naciones; influye en el desarrollo afectivo, cívico y social, y en la capacidad y creatividad de las personas y de las comunidades. La educación, en suma, afecta la capacidad y la potencialidad de las personas y las sociedades, determina su preparación y es el fundamento de su confianza para enfrentar el futuro, y para enfrentar al mundo en general.

Hoy se escruta el papel crucial del conocimiento en el progreso social, cultural y material de las naciones. Se reconoce, asimismo, que la generación, aplicación y transmisión del conocimiento son tareas que dependen de las

interacciones de los grupos sociales y, en consecuencia, condicionan la equidad social, por ello se han tomado medidas de equidad, de igualdad para México, pero desde mi punto de vista, no hay continuidad entre un gobierno y otro, ya que es retomado cada vez por las diferentes personas que nos representan, lo señala el Observatorio Ciudadano de la Educación (2003: 31) cuando nos menciona que:

La política de equidad trata de garantizar el derecho a la educación expresado como igualdad de oportunidades para el acceso, permanencia y logro educativo de los niños y jóvenes del país. En educación básica la equidad ha sido señalada por Fox como uno de los "principales propósitos y compromisos del gobierno federal", sobre todo a partir de la promoción de programas compensatorios que permitan atender diferenciadamente a las poblaciones vulnerables y con ello igualar las oportunidades educativas.

Día a día vemos que el hecho fundamental que ha limitado la posibilidad de hacer de México un país justo, próspero y creativo es la profunda desigualdad de la sociedad, una pauta que se manifiesta también en las dispares oportunidades de acceso a la educación, en las diferencias de calidad de las opciones de preparación abiertas a cada sector social, en los distintos circuitos culturales y ambientes de estímulo intelectual y en la distribución de posibilidades de obtener información y conocimientos.

La equidad social y educativa y el mayor acceso al conocimiento son, por tanto, dos retos entrelazados para potenciar la inteligencia colectiva de México, que hay que enfrentar fomentando el aprendizaje y la formación permanente de todos.

La situación actual en materia educativa y las condiciones demográficas, políticas y económicas de México demandan un gran proyecto nacional en favor de la educación. Un proyecto en el cual participen y se articulen los esfuerzos de sociedad y gobierno en el logro de cuyos objetivos se sume y canalice la energía individual y colectiva de los mexicanos, y mediante el cual se resuelvan los inaceptables rezagos educativos y se creen las condiciones que propicien el futuro bienestar colectivo, todo esto a sabiendas que nuestra educación mexicana es regida por leyes resultado de nuestra historia y para

puntualizar esto concuerdo con el Observatorio Ciudadano de la Educación (2004:36), donde señala que:

La educación pública, laica y gratuita, según el artículo 3º constitucional, constituye el fundamento de nuestra vida democrática. En ese reconocimiento jurídico se sustenta la exigencia social de alcanzar la equidad educativa: la distribución generalizada del bien público educación que se traduce en la igualdad de oportunidades de desarrollo para todos los mexicanos.

Que todos los mexicanos podamos tener el conocimiento pleno y así quizá lograr una inserción nacional a nivel internacional, pero entonces se supondría un proyecto donde exista una revisión amplia e integral de los objetivos, procesos, instrumentos, estructura y organización de la educación en México, a fin de contar con una educación acorde con las nuevas condiciones y aspiraciones nacionales y que privilegie el aprendizaje y el conocimiento. Ello demanda la participación sistemática de los individuos, grupos, organizaciones y sectores del país para garantizar su continuidad y el compromiso con el mismo.

Hacer de México un país volcado a la educación implica lograr que la misma sea valorada como un bien público y, en consecuencia, que la sociedad mexicana se comprometa con su funcionamiento y progreso. Esto requiere contar con un ambiente propicio para la educación -sus contenidos y procesos, sus actores y organizaciones, sus normas y resultados- y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla: el magisterio, los educandos y los padres de familia, las autoridades institucionales, los sindicatos, las empresas, los medios informativos y las organizaciones culturales, artísticas y deportivas, las organizaciones no gubernamentales y los diferentes órdenes de gobierno, como reitero nuevamente.

Regresando a mi idea básica en este apartado, en concordancia y como resultado de esta visión, el propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo, no sólo de un sexenio, es hacer de la educación el gran proyecto nacional y lograrlo implica contar con programas, proyectos y acciones que nos involucren a todos.

El país requiere, desde mi perspectiva, formar a profesionistas, especialistas e investigadores capaces de crear, innovar y aplicar nuevos conocimientos de tal forma que se traduzcan en beneficio colectivo; requiere, además, el apoyo educativo y tecnológico de las industrias y empresas; servicios y programas formales e informales de educación transmitidos por los medios de comunicación; contar con la infraestructura científica y tecnológica y con los acervos de información digitalizada que permitan a la población estar en contacto con la información y los conocimientos necesarios para su desarrollo así lograremos que el sistema educativo nacional pase de la situación prevaleciente a la descrita, sé que no es sencillo ni puede lograrse en poco tiempo, y que una administración federal comprometida no es suficiente, es necesario el esfuerzo sostenido de toda la sociedad. Los cambios deben darse progresiva pero firmemente, con base en programas de trabajo que comprometan a todos los niveles de gobierno y a todos los actores del sistema y con ello quiero dar a entender que debe ser una educación para todos, una educación que nos pueda sacar del nivel pobre, intelectualmente hablando, en el que nos encontramos.

1.3 ¿EDUCACIÓN PARA TODOS?

Si la educación fuera para todos no tendría ningún caso escribir esto, el reto de llevar la educación a todos los mexicanos mediante el sistema educativo formal, incluye tomar en cuenta la pluralidad cultural, étnica y lingüística del país para eliminar el rezago de la educación indígena, siempre con respeto a sus culturas.

Hay que considerar que la mayoría de la población mexicana está en edad laboral y con necesidad de empleo. Proporcionar educación resulta, por tanto, no sólo un acto de justicia sino de beneficio para el desarrollo nacional. Es necesario, expandir y multiplicar las oportunidades educativas y la diversidad de la oferta para todos los sectores de la sociedad, por medio de la apertura de planteles e instituciones; la creación de alternativas educativas, de capacitación y de adiestramiento; el diseño y establecimiento de procesos ágiles y

confiables para reconocer y certificar los conocimientos, las destrezas y las experiencias no escolarizadas; la integración vertical y horizontal del sistema educativo, pero no sólo hacer las cosas por hacerlas sino tomar conciencia de que todo debe ser de calidad que cubra las expectativas de las personas y que aún más sea democrática, justa y equitativa, que no sean proyectos sexenales. Esa calidad es la que nos hace falta para poder salir de ser un país emergente sin prospectiva y sin alternativas viables a su contexto social, alcanzarlo o mínimamente acercarnos a lo que pretendemos es pensar en escenarios posibles si hay voluntad política. En este orden de ideas, es con el Centro de Formación del Alwater (1997:21) con quien concuerdo plenamente cuando menciona que:

Las instituciones, desean que la formación recibida corresponda con las habilidades y competencias demandadas en el trabajo. Por su parte los fondos asignados a la formación son de tal importancia que, frecuentemente se requiere un análisis de su correcta aplicación y sobre todo de su impacto, en el cual, la calidad de la formación tendrá, indudablemente, efectos positivos.

Esos efectos positivos que nos llevarán a una educación de calidad, significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales -en los ámbitos intelectual, artístico, afectivo, social y deportivo-, al mismo tiempo que se fomentan los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para integrarse a una sociedad y a un mundo competitivo para las exigencias del mundo del trabajo. Ello se traduce en el énfasis que estos aspectos reciben en los diferentes niveles de la educación y en los desiguales contextos sociales de los estudiantes, en el balance que se logre entre información y formación, enseñanza y aprendizaje, lo general y lo especializado, lo actual y lo porvenir, estará el futuro de nuestro país.

1.4 LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN PERMANENTE

Estos dos aspectos constituyen, indudablemente, un factor dinámico y determinante, especialmente en el fortalecimiento de las capacidades de los individuos. En este sentido, se observa que el sistema educativo formal se

encuentra proporcionando los elementos que sostienen la relación *escuela / mundo del trabajo*, y continúan apareciendo las propuestas que signifiquen para los alumnos una articulación entre la educación y el sistema productivo, prueba de ello son las continuas carreras técnicas que se proporcionan día a día en escuelas que puedan o no estar registradas legalmente, tema que aquí no abordaré. Nuestras escuelas públicas se integran con lentitud a las nuevas tecnologías para adaptar sus estructuras y sus programas a los cambios en el sistema económico y productivo, ya sea el nivel medio, el de formación profesional o el universitario, no permite promover con fuerza una nueva mirada del mundo del trabajo, con organizaciones distintas, y en permanente cambio.

El proceso de desarrollo en nuestro país ha evidenciado débiles indicadores de integración productiva y participación ciudadana, que nos han llevado a padecer un fuerte proceso de rezago con la paulatina pérdida y desaparición de competencias laborales. Frente a este escenario, las respuestas institucionales han sido escasas, limitando las posibilidades de reinserción de los individuos que fueron quedando excluidos del modelo.

Un desafío significativo en el campo del diseño de las políticas de educación y formación es fortalecer la articulación escuela - mundo del trabajo, asociando el mundo empresarial con el progreso de una región determinada, como sistema virtuoso de inclusión social. Además, deberá promoverse el desarrollo de las capacidades emprendedoras de los individuos, generando procesos de aprendizaje que desborden la dimensión estrictamente pedagógica e interactúen de una u otra manera pero de forma cercana.

La educación debe vincularse con la producción, proporcionando a los futuros trabajadores y profesionistas una cultura laboral básica que les permita el trabajo como un medio de realización humana, de convivencia solidaria y de servicio a la comunidad, a la vez que introducir visiones críticas, constructivas y responsables que transformen los empleos en oportunidades de crecimiento personal, no alienarnos como sucede cuando no encontramos trabajo en lo que nos gusta o para lo que estudiamos, una educación de calidad, por tanto, demanda que la estructura, orientación, organización y gestión de los

programas educativos, al igual que la naturaleza de sus contenidos, procesos y tecnologías respondan a una combinación explícita y expresa de los aspectos que ya mencioné.

Por otro lado, la calidad de la educación descansa en maestros dedicados, preparados y motivados; en alumnos estimulados y orientados; en instalaciones, materiales y soportes adecuados; en el apoyo de las familias y de una sociedad motivada y participativa.

La calidad, como característica del sistema educativo, desde mi punto de vista, se logrará con la diversidad de instituciones y programas educativos en el país que, en un ambiente de libertad y bajo reglas claras y explícitas de calidad, concurren para ofrecer perfiles curriculares, condiciones intelectuales, procesos de instrucción y ambientes humanos atractivos para los mexicanos.

En la medida que se logre elevar el nivel educativo general de la población y reducir las diferencias entre las diferentes regiones y grupos del país, aumentará la demanda de servicios educativos para que la juventud y la fuerza de trabajo mejoren su capacitación; crecerá la presión por formas, mecanismos e instrumentos para el entretenimiento, la instrucción y la preparación, y seguramente habrá más oportunidades para cursar estudios superiores y de postgrado. Entonces la sociedad podrá ser más participativa, todos tendremos mejores oportunidades y quizá esas oportunidades no solamente se encuentren en zonas urbanas o en países fuera de nuestro alcance, podríamos cumplir nuestras expectativas y no limitarnos como personas o limitar el intelecto que mucho se da en nuestro país pero no se explota al cien por ciento por esa carencia de oportunidades.

El contexto de las transformaciones, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores que condicionan el nuevo escenario de

la educación y las nuevas demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema educativo.

Para adaptarse a las nuevas circunstancias económicas, políticas, sociales y culturales y ofrecer respuestas pertinentes, los sistemas educativos han procedido a descentralizarse, provocándose con ello la necesidad de cambios en su cultura organizacional y de las unidades educativas, lo mismo que requerimientos de una mayor efectividad en la gestión de los establecimientos. Dicho en otras palabras, se ha vuelto necesario contar con modelos e instrumentos que permitan diagnosticar la capacidad de las unidades educacionales para producir “valor agregado” a sus procesos, tanto de enseñanza y aprendizaje como de gestión de ellos. Esto implica sobrepasar las propuestas de Coleman (1996) y otros que otorgaban sólo un reducido espacio a las unidades escolares para alterar las variables de entrada y aceptar, en cambio, que ellas tienen la posibilidad de introducir mejoramientos que pueden potenciar significativamente ese valor agregado. En general, la teoría y la experiencia internacionales muestran que tales esfuerzos de mejoramiento se centran en torno a las siguientes tres dimensiones :

*Incorporación de una formación tecnológica básica y de las “nuevas competencias” en el tronco de la educación obligatoria.

*Mayor conexión de las escuelas con su entorno y con el mundo laboral.

*Elaboración de sistemas nacionales de certificación de la formación.

El último punto, se refiere tanto a aspectos curriculares como de gestión escolar. En el primer caso adopta habitualmente el nombre de “acreditación”, mientras que se reserva el término de “certificación” para la evaluación de los profesores y de los resultados de la gestión institucional. Forma parte, según señala el Observatorio Ciudadano de la Educación (2003) a propósito del desarrollo de la calidad educativa, de un contexto caracterizado por los siguientes factores:

1. La descentralización y autonomía de los establecimientos, que suponen la formación de una nueva cultura y competencias de gestión escolar.
2. La necesidad del cambio curricular permanente para adaptar los estudios y las prácticas pedagógicas y de aprendizaje a un entorno de conocimientos en rápida y continua evolución.
3. El desarrollo de la evaluación en todos sus niveles, no sólo de aula, y la construcción de indicadores fiables y comparables para el cumplimiento de ese propósito.
4. La preocupación por la función de los docentes y su desarrollo profesional.
5. La necesidad de contar con mecanismos de participación y supervisión que contribuyan a mejorar la calidad y estimulen la eficiencia de la gestión escolar.

Al existir una desigualdad social desde el inicio de la historia de nuestro país, el gobierno entendió que los grandes grupos populares no podían ejercer presión para la consecución de sus intereses, ya que no disponían de medios ni de educación para cambiar los planes del partido en el poder, a ello había que sumarle el hecho de que todo se encontraba en un solo lugar, ahora se promueve la política de descentralización articulada con las reformas educativas, ya que es la educación la que nos va a dar los elementos necesarios para intervenir positiva o negativamente en nuestro suceso histórico, ¿cómo nos beneficiará o perjudicará?, de ello hablo en el siguiente capítulo.

1.5 LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA Y SU ARTICULACIÓN CON LAS REFORMAS EDUCATIVAS

Propuestas acerca de la descentralización se han dado y prueba de ello son las reformas educativas de los años 90 que se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las

reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello, se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al ras de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores a la altura de la escuela.

Examinaré a continuación algunas de estas tensiones en las cuales se pueden distinguir algunos problemas interrelacionados:

Un primer problema tiene que ver con "la ausencia de la dimensión 'educación' en la gestión educativa". La gestión educativa, como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la formalización de la disciplina, la dimensión propia de la educación está ausente. Debemos preguntarnos como lo pone Boyd (1994: 504):

¿Qué es lo educacional en la gestión educacional?" La dimensión educativa - las escuelas y su quehacer- aparecen sólo como un soporte para contener los conceptos de la gestión. En la constitución de la disciplina, el objeto - lo educativo - no ha funcionado como un elemento que tenga la especificidad suficiente como para alterar la construcción de la práctica de gestión. En la teoría de la gestión, los procesos que llevan a la producción del producto se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios. Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa.

En este planteamiento, el supuesto es que los procesos educativos pueden ser abstraídos de manera tal que los principios generales de la gestión pueden ser aplicados sin alteraciones sustanciales. Sin embargo, es difícil abstraer lo que uno puede llamar "procesos educativos", principalmente porque no es fácil definir y ponerse de acuerdo acerca de si efectivamente hay un producto de la educación, y si lo hubiera, es difícil ponerse de acuerdo acerca de cual sería. Si hubiera acuerdo de que los procesos educativos corresponden a los de una manufactura, habría que afirmar, al menos, que lo que resulta de la actividad educativa no es un producto cualquiera. La "materia prima" sobre la cual se

trabaja en educación son los alumnos y por lo tanto no se trata de una materia trivial sino de un sujeto no trivial.

En el nuevo impulso que recibió el sector educativo y la educación dentro de las estrategias nacionales de desarrollo en la década de los noventa, este tema fue soslayado. Sin embargo, dada la importancia que ha sido designada a la gestión, en los procesos de reforma educativa, es ya tiempo de reflexionar más con detenimiento acerca de temas tales como las restricciones y condicionantes que imponen las características de la educación a la gestión. A saber: si éstas permiten la transferencia pura y simple, sin adaptación, de las técnicas de gestión a la situación educativa, o bien si las particularidades de los objetivos, los sujetos y los contextos educativos son los suficientemente específicos que demanden un tratamiento especial.

Un segundo problema revela "una tensión conceptual y valórica producto de la reconceptualización de la educación desde la economía". En la última década, los conceptos que dominan la reflexión de la política educativa tienen su raíz en la economía. Conceptos tales como la eficiencia, la eficacia, la evaluación, productividad, competitividad, incentivos (y por cierto la gestión misma, de la que se hablará más en el próximo apartado) han copado la literatura y el discurso de la política educativa. Sin llegar a decir que las políticas educativas tienen un fin económico explícito, sí se puede afirmar que la orientación valórica de las políticas ha estado dominada por los conceptos económicos. En este mismo contexto, es necesario agregar que no deja de sorprender la notable facilidad con la que se ha impuesto la introducción de las categorías y el lenguaje económico en la educación y la poca resistencia efectiva que ello ha generado. Esta reconceptualización de formas de entender los procesos educativos ha sido muy rápida y ha ocurrido en el momento crucial de la década de los noventa. Con lo cual, esta reconceptualización se ha consolidado como una nueva ideología de la educación, cuyos bloques constructivos de base son los conceptos de la economía.

Pero, estos conceptos son ajenos a los que se utilizan corrientemente en el universo docente que están cargados por la pedagogía, la filosofía, la

psicología y la sociología. Por esto, se ha generado un doble lenguaje y un malentendido entre planificadores y directivos docentes encargados de ejecutar las políticas quienes se encuentran confundidos y no entienden la nueva terminología. Una de las consecuencias de esto, desde el punto de vista conceptual, ha sido el establecimiento de un sistema con mundos paralelos y superpuestos entre la política y la práctica. Como corolario de ello, se ha ido generando un proceso de simulación generalizado. Esto quiere decir que la gestión de las políticas se ha ido caracterizando por una práctica de cumplimiento formal, pero no real, de los requisitos de la política. La simulación aparece como una manera de hacer “como si” la política estuviera efectivamente aplicándose, sin que ello se verifique en la realidad.

Sin embargo, como lo mencioné anteriormente, no está claro si existe un producto en educación, y si es que lo hubiera, no está claro cuál es. El supuesto es que el producto de la educación es lo que se requiere para incrementar el desarrollo económico. Se ha escrito desde el inicio de la década de los sesenta acerca del capital humano y de su contribución al desarrollo económico y al aumento de la productividad. Pero persiste un problema en cuanto a la relación de educación y crecimiento económico. Por una parte, en general, es claro que las personas con “mayor educación” reciben mayores ingresos, y se asume que los mayores ingresos son debidos a una mayor productividad. Por otra parte, no esta para nada despejado “qué” en la educación es lo que contribuye a una mayor productividad (y por ende a mayores ingresos). Sin embargo, como lo señala Levin (1998: 214-215), en la literatura de la economía de la educación:

No se dice nada acerca de *qué* - y *como* - se debe enseñar para obtener una mayor productividad. De hecho, el 90% de la varianza en ingresos y productividad de personas con similares niveles de educación, se explica por factores distintos de las diferencias en resultados de las mediciones producidas por las pruebas de rendimiento académico

Esta limitación se complica mas aún cuando se considera que por una parte, en el mundo de la producción, se dan situaciones en las cuales coexisten tipos de trabajo y de empresas con niveles de tecnología y de agrupaciones con altos componentes de conocimiento muy diferentes, por lo tanto coexiste una

demanda instalada de competencias muy diversas; y por otra parte, se dan situaciones de cambio muy rápido en el tipo de trabajo, y por lo tanto, un canje de la demanda de las competencias que se requieren para su realización.

Lo que sí dice la literatura de distintas fuentes, incluyendo la economía de la educación, es que lo que se requiere son personas que tengan la capacidad de ajustarse a los desequilibrios en el entorno y a favorecer el cambio.

Los países de América Latina no han logrado hasta el presente reorganizar las políticas públicas en educación para llevar a la práctica el desarrollo educativo que nuestro país necesita, un enfoque distinto puede consistir en pensar las políticas desde las capacidades y necesidades de aprendizaje de las personas, el papel de la educación formal y la escuela.

Con estos antecedentes puedo reflexionar que tanto la globalización como el neoliberalismo han transformado y no solo impactado a la educación, pues para estos modelos económicos, es necesario eliminar el derecho a la educación para hacerla comercializable, fuente de lucro y de dominación. Al reducir la educación a una simple mercancía se le deja como objeto de consumo, donde las preguntas claves serán: ¿de cuánto recurso económico dispongo para poder invertir o gastar en educación?, ¿la educación de que se dispone satisface mis expectativas o las de nuestros futuros hijos?, o ¿la educación sólo debe responder a lo que el sector productivo requiere?

Es así como impactan todos los antecedentes de la globalización en el ser humano, ha transformado sus expectativas, esperanzas de prosperidad y desarrollo social económico, qué es lo que se espera con una educación a la que en muchas ocasiones no tendrá acceso debido a la suma de una cuantiosa cantidad que no podrá pagar y que como consecuencia se verá limitado a ciertos accesos o escalones en la vida global a los que solo esta reservado para aquellos que si pueden pagarlo. Y aun, teniendo acceso a estos medios educativos habrá ciertas limitantes que solo lo mantendrán laborando para acrecentar la economía de otros debido a la falta de un gran capital para producir y competir mundialmente para sí mismo.

Y ante los irremediables cambios, ¿qué alternativas tenemos? ¿Qué podemos hacer para no ser arrastrados y vistos como objetos manipulables, como objetos operativos en los que no existen sentimientos o pensamientos útiles? El reto es titánico pero está, la educación es clave en ello, y de la mano tiene que ir ligada a los valores, no podemos dejarnos simplemente arrastrar, el colaborar unos a otros apoyarnos y formar equipos es indispensable, hay que vivir en una cultura de valores, no podemos dejarlos perder, ya que ellos son la clave del éxito, hay que saber buscar, revalorar y seleccionar, estructurar y aplicar, los elementos con los que contamos para construir conocimiento útil con el que afrontar las problemáticas que se nos presentan, ello es uno de los retos que no debemos dejar de lado, y reafirmando ello Briasco (2001:79), señala que:

Un modelo educativo adaptado a los cambios económicos, científicos, tecnológicos y culturales en un marco de progresiva equidad social que garantice el ejercicio del derecho a la ciudadanía.

No es una educación igualitaria la que tenemos en México, sin embargo, nos venden la idea, nos hacen pensar y realmente lo asumimos que todos tenemos los mismos derecho y oportunidades.

Los antecedentes de nuestro país distinguen entre causas sociales, esencialmente la pobreza, y factores escolares que provocan mala calidad de los resultados: deficiencias en la formación de profesores; una débil implementación curricular y un currículum centrado en la memorización; inadecuada supervisión; infraestructura y ambiente escolar sumamente frágiles; insuficiente “tiempo escolar”, en especial en el área rural, y excesiva dedicación en las escuelas en actividades con escaso valor pedagógico, ya sin hablar de financiamiento que es tema de nunca acabar.

Quizá la mayoría de las personas alguna vez fuimos consumidores de las instituciones, y deseamos que la formación recibida correspondiera con las habilidades y competencias demandadas en el trabajo. Ante la cada vez mayor demanda por formación y ante las rápidas y cambiantes condiciones, se ha hecho necesario que los oferentes de capacitación demuestren ante la sociedad un trabajo bien hecho. Por su parte los fondos asignados a la

formación son de tal importancia que, frecuentemente se requiere un análisis de su correcta aplicación y sobre todo de su impacto, que espero cada vez se vea mejor reflejado en la calidad de la educación que se brinda a las nuevas generaciones.

El análisis de la calidad en la formación se puede hacer desde el punto de vista de la gestión de la institución bajo el supuesto de que una organización que cumpla los principios implícitos en la norma, asegurará consistentemente la calidad de sus productos, para profundizar más en esto abarcaré las políticas administrativas nacionales e internacionales y su impacto en México en el capítulo siguiente.

Si observamos lo que ocurre hoy, el panorama que encontramos es completamente diferente. Las transformaciones institucionales producidas apuntan claramente hacia la pérdida del monopolio del Estado de su propio aparato y del sistema educativo, lo que se traduce en una pérdida de influencia en relación a lo que allí tiene lugar.

Numerosas son las evidencias de esta situación e incluyen manifestaciones de diferentes órdenes. A modo de ejemplo, se pueden identificar dimensiones como las siguientes:

- La redefinición del proceso educativo. Este ya no es visto como un espacio de enseñanza, sino como uno en el cual el énfasis está en el aprendizaje, en lo que logra el aprendiz, alterando con ello tanto la tradicional relación enseñanza- aprendizaje que es reemplazada por una de aprendizaje-enseñanza y modificando el rol del docente en su calidad de dispensador de conocimientos.
- La redefinición de lo que es educación. De una definición que concibe la educación como escolarización, se ha pasado hacia otra visión de la educación entendida como un proceso permanente a lo largo de la vida, en la cual la parte escolarizada es sólo una de las tantas instancias de aprendizaje en la vida.
- Asociado con lo anterior, pero desde una visión horizontal, están las apreciaciones de que, dentro del trozo de vida en el cual ocurre el período de escolarización, existe una serie de aprendizajes que se dan fuera de la escuela; así como la aseveración de que lo que acontece fuera de la escuela –en particular en los medios de comunicación

masivos y la familia– explica más el resultado de los logros académicos que lo que ocurre dentro de ella.

Al mismo tiempo que se reduce el impacto del sistema educativo en los procesos de aprendizaje, se constata un aumento considerable de la importancia del conocimiento en la evolución de las sociedades, tanto por la “explosión” del conocimiento, por los modos de adquirirlo, como por su relevancia para el desarrollo.

En este aspecto, la pérdida del monopolio de la transmisión de conocimientos es un rasgo diferenciador. La aparición de nuevos actores sociales vinculados a la educación –las comunidades locales, los sectores productivos, políticos, sindicales, religiosos etc.– han llevado al sistema a una definición social de la política educativa. De esta manera, el Estado pierde el monopolio en el diseño (aunque no el de la decisión) de la política para pasar a una etapa de formulación concertada. La apertura de las escuelas a la participación de las familias, la comunidad, los docentes, directivos y la concepción de política curricular basada en contenidos mínimos y objetivos fundamentales abre el tema a otros sectores, perdiendo así el Estado el monopolio de la definición curricular.

Ya no es posible maquillar la crisis; los discursos políticos se hacen cada vez más halagüeños; sólo algunos empresarios que sabían leer los indicadores económicos salvaron su capital sacándolo del país o cambiándolo a dólares. Otros se volvieron ricos por los altos intereses; la inflación redujo el valor de todo producto hecho en nuestra nación, se incrementó el precio de las importaciones. Los tecnócratas, al privatizar, dan auge al intervencionismo de capitales extranjeros, como si estuviéramos regresando en el tiempo a una estrategia “científica” porfirista de dar concesión tras concesión. Y simplemente la crisis llevó a que el Estado perdiera su poder centralizador y lo pasara a las empresas transnacionales, en un intervencionismo económico que todavía no termina; esperemos todavía las consecuencias del tratado de Libre Comercio. Pienso que el capitalismo neoliberal es el modelo político-económico que da a los ricos el derecho de ser cada vez más ricos y a los pobres la obligación de

ser cada vez más pobres, así como catalizador de un despotismo ilustrado hereditario: la oligarquía empresarial de familias tecnócratas.

Para finalizar es necesario acotar que nuestro gobierno elabora las políticas educativas para expresar las demandas de la sociedad y que, a su vez, las mismas, deben responder a nivel internacional, la educación se adjunto políticas que no le correspondían para manifestar que estaba haciendo lo necesario para estar a la altura de países de primer mundo, ha elaborado estrategias que supuestamente nos llevarán a alcanzar una altura óptima, aunque todavía no se sabe cuándo, pero se implementan nuevas reformas o planes, de los que hablo a continuación.

CAPÍTULO 2



IMPACTO DEL CONTEXTO ANTES ABORDADO EN EL CASO DE LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

La política educativa de nuestro país tiene como principio que la educación debe ser pública, laica y gratuita, según el artículo 3º constitucional, constituye el fundamento de nuestra vida democrática. En ese reconocimiento jurídico se sustenta la exigencia social de alcanzar la equidad educativa: la distribución generalizada del bien público, educación que se traduce en la igualdad de oportunidades de desarrollo para todos los mexicanos, a su vez, la política de equidad trata de garantizar el derecho a la educación expresado como igualdad de oportunidades para el acceso, permanencia y logro educativo de los niños y jóvenes del país.

La educación gratuita significa que los costos de la educación pública deben ser cubiertos con los recursos de la sociedad que distribuye el Estado. La educación pública es, de esta manera, una de las vías más justas y fructíferas para redistribuir el ingreso nacional. En última instancia, por tanto, todos los mexicanos que generan la riqueza nacional la están pagando y tienen derecho de exigir cuentas sobre la manera como se asigna, distribuye y gasta el presupuesto educativo.

Pero me pregunto yo, qué tanto se distribuye realmente, si la brecha de marginación es cada día más grande comparada con los países de primer mundo, los que cuentan con tecnología de punta, la cual no es gratis, de la cual se estudian las bases en escuelas también administradas por el gobierno, no pretendo llevar a cabo un análisis exhaustivo en relación a esto en el capítulo presente, me baso en la metodología del Dr. Beuchot quien intenta abrir un camino para el diálogo; es decir, restablecer puntos de contacto, descubrir convergencias, puntos de acuerdo que rompan la inconmensurabilidad y el relativismo para dar franca oposición al silencio, la falta de compromiso y la intolerancia, esos elementos que detienen a la educación, cómo se podrán dar cuenta los administradores políticos de dónde se encuentra la educación si no hay un punto de convergencia, si todo se plantea y planea para los educandos mejor preparados, de escuelas no marginadas, o les dan recursos para cosas que no son prioritarias en ese momento, cómo es posible que les proporcionen computadoras si no han cubierto necesidades tan básicas como es el alimento por lo menos dos veces al día.

A continuación escribiré acerca de lo que se ha hecho en los últimos años para combatir la carencia de educación en algunas zonas de nuestro país, las reformas que se han implementado o siquiera lo que se ha propuesto sin llevarse a la práctica.

En educación básica la equidad ha sido retomada desde sexenios anteriores a Fox, pero él lo señala como uno de los "principales propósitos y compromisos del gobierno federal", sobre todo a partir de la promoción de programas compensatorios que permitan atender diferenciadamente a las poblaciones vulnerables y con ello igualar las oportunidades educativas.

Los programas compensatorios son administrados tanto por organismos pertenecientes al sector educativo como por entidades públicas -como Sedesol- y pretenden mejorar la calidad de la educación mediante el ofrecimiento de determinados apoyos destinados a las escuelas y a sus maestros, a las familias y a los niños, aunque ya se haya hecho en muchas ocasiones es prioritario, como lo señala Barreiro (2000: 6 – 7):

La preocupación de los países iberoamericanos por mejorar la calidad de la educación se mantiene vigente en las prioridades educativas, aún después de más de un decenio de reformas.

Para 2004 el Congreso asignó al rubro aproximadamente 332.4 miles de millones de pesos, equivalente a 4.69 por ciento del PIB. La educación gratuita, entonces, cuesta, y cuesta mucho. Por ello, es ineludible preguntar si los principales rubros que atiende, ¿son suficientes para asegurar la distribución equitativa y justa de ese derecho constitucional? ¿Qué tan eficiente es la administración del presupuesto educativo? ¿Cuáles son los costos directos que la educación pública exige a los mexicanos?

Durante la mayor parte del siglo XX las preguntas que hago ahora no se planteaban, o si eran formuladas por algunos investigadores no encontraban respuesta. El costo de la educación gratuita no era motivo de análisis, menos la pregunta acerca de quién está pagándola o quién debería hacerlo. Tanto los discursos y los informes de gobierno, como las maneras de manejar los

presupuestos harían creer que los gobiernos, en particular el federal, regalaban al pueblo la educación. Consecuencia obvia de ese regalo era la aceptación agradecida de un don y la consecuente imposibilidad de cuestionarlo. Las denuncias sobre incumplimientos mínimos de las condiciones diarias de operación de la educación, y cuestionamientos sobre su pertinencia, suficiencia, calidad y eficiencia fueron resultado de una larga historia de la investigación educativa en el país, primera en constituirse como grupo de presión en favor de la transparencia de la información al respecto y que empezó a abrir brecha en el conocimiento del concepto desde los sesenta.

En México los renglones cubiertos por el presupuesto público para todos los niveles y modalidades del servicio educativo federal, estatal y en parte municipal, son los siguientes: la administración -en la que se debe incluir planeación institucional, diseño de planes de estudio y materiales educativos, y la gestión, seguimiento, sistematización y evaluación del servicio educativo-, los sueldos de los maestros, las construcciones escolares, y su equipamiento y mantenimiento, los libros de texto gratuitos para la educación primaria y, anunciada oficialmente, la entrega de libros gratuitos para secundaria, Además de los desayunos escolares para los alumnos de educación básica.

Todo lo anterior comprende el rubro de la administración de la educación en México, ahora voy a mencionar algunas políticas nacionales e internacionales en la administración de la educación para dar continuidad al tema del que estoy hablando.

2.1 POLÍTICAS INTERNACIONALES Y NACIONALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

La educación ha adquirido una visibilidad mayor en los debates nacionales e internacionales. Muchos políticos, a menudo seguidos por padres y empresarios descontentos, han cuestionado la eficacia y eficiencia del gasto educacional, criticando la incapacidad de los sistemas de reformarse a sí mismos y generar mejoras visibles con suficiente rapidez.

Además de asumir una nueva centralidad al nivel nacional, la educación se ha transformado en una industria internacional prospera de intercambio de ideas, experiencias, expertos, programas y técnicas. “Nuevos” conceptos de calidad, equidad y eficiencia han surgido, que apuntan a nuevas políticas educacionales y herramientas de gestión.

La *calidad* es el centro de atención. Se reconoce cada vez más que para mejorarla las medidas parciales –aumento de salarios, reforma curricular, etc.– no bastan. Es necesario un abordaje sistémico, que: – fortalezca y reordene el conjunto de los elementos-claves: actores –principalmente los docentes, pero también padres y clase empresarial–, insumos –la pedagogía, los textos, el currículo– y funciones –investigación, planificación, evaluación, comunicación, etc...; – involucre a los distintos niveles del sistema para apoyar, no dominar, a la escuela. El traslado del foco de los insumos hacia los procesos que aseguran la calidad y, más recientemente, hacia los resultados de los alumnos, exige una batería de instrumentos: análisis políticos, económicos, institucionales y sociales de las condiciones que determinan la calidad de manera genérica y en contextos particulares; estándares curriculares, de prácticas docentes, de material pedagógico; El uso de estos instrumentos permite a los Gobiernos dar un “Norte” estable a la estrategia educativa nacional.

Para promover la *equidad* entre poblaciones escolares cada vez más heterogéneas, se busca la igualdad de oportunidades a través de mecanismos de discriminación positiva en la asignación de recursos públicos y una mayor diversificación en las prácticas pedagógicas para responder a distintas culturas, y ritmos de aprendizaje.

Respecto a la *eficiencia*, la búsqueda de ahorros ha sido reemplazada por la optimización del rendimiento en todas sus dimensiones; logro académico, impacto social, sustentabilidad institucional y económica, etc. La respuesta ha sido nuevas modalidades de entrega y de financiamiento de la educación pública y cambios en los roles de los sectores público y privado.

Bajo esto la *medición y la evaluación* han emergido como indispensables para apreciar los avances y sus causas y, en algunos casos, para reorientar las estrategias y los recursos hacia las necesidades más agudas o las inversiones más educacionalmente productivas.

Para abordar los desafíos de este fin de siglo, se han modificado la organización de los sistemas educativos y la gestión de los recursos humanos, financieros, de aprendizaje y físicos.

Desde el inicio de la administración de empresas como disciplina académica, el desarrollo y la implementación de nuevas teorías se efectuó de manera casi exclusiva en organizaciones privadas. En retrospectiva, las teorías de la administración de empresas parecen estar hechas a la medida para corporaciones privadas con fines de lucro. Este desarrollo unilateral se puede explicar por lo menos en parte: el tamaño del sector público era modesto y poco digno de ser tomado en consideración, dados sus objetivos y tareas particulares. Los objetivos y tareas probablemente siguen siendo particulares en el presente, pero ya no existe el fenómeno de un sector público modesto, sobre todo en países en vías de desarrollo.

Al final de los años sesenta, el sector público descubrió los beneficios de la administración de empresas debido a un mayor número de restricciones, tales como limitaciones presupuestales y una creciente responsabilidad en el bienestar público. Al mismo tiempo los académicos descubrieron que extrañamente muchas empresas públicas se parecían a las empresas tradicionales, orientadas a la generación de utilidades.

Afortunadamente todos; sociedad y gobierno aprendieron rápido a transformarse entendiéndolo su pasado, partiendo de él, se reconoció en nuestra historia un legado irrenunciable para la edificación de México el cual es capaz de aprender y cambiar.

Para fortuna de nuestro país la defensa de la soberanía, el carácter laico de la autoridad civil, el respeto a la diversidad cultural, el avance de nuestra

democracia, la división de poderes, el federalismo, el respeto a las garantías individuales y todos los valores que forman parte de nuestro patrimonio histórico, no maduraron en un solo día. Son resultado de un largo proceso, de incontables esfuerzos nacionales y grandes sacrificios sociales. De compromisos de muchos mexicanos y mexicanas con México.

El proceso de planeación estratégica es un esfuerzo de previsión, de racionalidad, de orden y coordinación, pero, sobre todo, es un gran trabajo de conciliación entre los intereses de los particulares y los de la sociedad, entre el conocimiento de los especialistas y el sentir ciudadano, entre la experiencia y el sentido innovador, entre la libertad y el compromiso; es, en suma, conciliación entre el pasado y los compromisos con México hacia el futuro, ya lo dice Steiner (1989:4):

La planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

En el periodo correspondiente a las dos guerras mundiales tanto la crisis económica mundial de 1929 como la consecuente contracción del mercado internacional arrojaron en México repercusiones severas. Como producto de la coyuntura interna y externa los problemas de tipo político y económico del país se agravaron paulatinamente, y en particular se hizo necesario impulsar una reforma agraria así como estimular la naciente industria.

La planeación en todos los niveles de enseñanza se inició en México con el Plan de Once Años, realizado en 1959 por la SEP para atender lo referente al crecimiento y mejoramiento de la enseñanza del nivel elemental.

La planeación se concibe como un instrumento de racionalidad y congruencia. En tiempos de crisis pareciera que pierde sentido y es controvertible su aplicabilidad. Aún cuando las posibilidades de previsión a mediano y largo

plazo disminuyan en su precisión, se conserva la necesidad y factibilidad de realizar procesos para definir principios, políticas y objetivos, así como de establecer grandes líneas de orientación deseables de acuerdo con prioridades y conformación del futuro deseado.

Hacia 1956 se creó la Comisión para la Planeamiento Integral de la educación, primera entidad que realizó de manera sistemática un trabajo de planeación educativa en el país, cubriendo todos los niveles.

El objetivo principal para el Plan de Desarrollo del periodo 1981 – 1991 en cuanto al proceso de planeación nacional era: Elaborar planes y programas institucionales, estatales, regionales, y nacionales a fin de promover el mejoramiento de la educación superior y contribuir a la adecuación de este nivel educativo a los requerimientos de desarrollo del país.

En México el Sistema Nacional de Planeación permanente de la educación superior ha establecido cuatro principios básicos: coordinación, colaboración, autonomía y participación.

Entendida la planeación como un proceso donde se conjugan los diferentes intereses y necesidades de quienes directa o indirectamente tienen relación con la educación superior, se ha establecido un proceso mediante el cual las decisiones finales para definir el futuro deseado de la educación superior abarquen el concurso de todos ellos en un esfuerzo de coordinación, de tal manera que su ejecución sea compatible y congruente con los planes de desarrollo de cada institución o entidad tengan, para que los productos de su acción sean precisamente el resultado de un proyecto compartido.

La fuerza de la economía, el comercio y las comunicaciones globales impulsan también la globalización de los sistemas educativos de las naciones que aspiran a participar activamente en los foros y los intercambios internacionales. La explosión del conocimiento y el acelerado paso hacia una sociedad y una economía basada y estructurada en torno a él, obligan a repensar los propósitos del sistema educativo y a reconsiderar la organización social con

miras al aprendizaje y al aprovechamiento del conocimiento por toda la sociedad. El avance y la penetración de las tecnologías lleva a reflexionar no sólo sobre cómo las usamos mejor para educar sino incluso a repensar los procesos y los contenidos mismos de la educación y a considerar cuáles tecnologías incorporar, cuándo y a qué ritmo.

El Plan Nacional de Desarrollo del sexenio 1989 – 1994 nos habla acerca de precisar los valores y aspiraciones de los mexicanos para una sociedad más justa y democrática. También menciona que son muchos los logros alcanzados en materia educativa en más de seis décadas; Sin embargo junto con los avances, y como producto del desenvolvimiento del sector, se han acentuado los factores que impactan negativamente la permanencia y rendimiento escolar de muchos educandos y la calidad de los servicios educativos. Se iba entonces a impulsar un proceso de transformación educativa para la modernización del país.

Se proponía además; ampliar las capacidades y oportunidades de la población a nivel nacional para elevar la cobertura y la calidad de los servicios de educación, salud y vivienda aunque realmente no se decía cómo se iba a lograr esto.

Una de las demandas más repetidas en cada uno de los Planes Nacionales de Educación es una educación de cobertura suficiente y de buena calidad, pero ¿qué es suficiente?, ¿o lo considerado hasta ahora ya es basto?, aún tengo mis dudas en cuento a esto, ahora cómo se hará para elevar la calidad, o quién la calificará cómo buena o mala, bajo qué lineamientos podrán evaluarla, serán validos para todos. Estás son algunas de las interrogantes que sexenio tras sexenio aún no me queda claro qué o quiénes podrán tener ese gran compromiso o responsabilidad.

El Plan 1994 - 2000 se proponía diseñar, aplicar programas y acciones para garantizar el acceso al nivel preescolar, a la primaria y a la secundaria; elevar sustancialmente la eficiencia terminal en toda la educación básica, y reducir las disparidades en la cobertura y la calidad de la educación pública. Se

reforzarían los programas que contribuían a eliminar rezagos en aquellas entidades y regiones donde las condiciones sociales y geográficas dificultaran el acceso a la educación y propiciarán que hubiera deserción y como consecuencia reprobaran con mayor frecuencia.

Una nueva visión estratégica para insertar a México en el mundo de oportunidades de hoy requiere el compromiso con la honestidad y la austeridad; la lucha a fondo contra la corrupción; la transparencia y la rendición de cuentas; el estricto apego a los principios democráticos, a la división de poderes, al sistema federal y al Estado de derecho. El compromiso con una economía más competitiva y una sociedad más justa y más humana; la profunda responsabilidad social; el respeto a los derechos de los individuos pero también de los diversos grupos sociales, como señala Barreiro (2000: 29):

El proceso de mejora de la calidad de los sistemas educativos requiere de la planeación como un componente estratégico que atraviese todos sus ámbitos, brindando información útil para la toma de decisiones, tanto en relación con procesos de innovación como en relación con cada uno de sus elementos a nivel micro y macro. Se hace necesario generar una nueva visión de la planeación en concordancia con los nuevos escenarios educativos

Esos escenarios donde la persona debe ser el objetivo de todas las acciones del gobierno. El cual debe estar comprometido con impulsar los proyectos que permitan el crecimiento personal y colectivo de todos los mexicanos, sin soslayar su dignidad ni discriminar por género, religión, condición económica, educación, origen étnico o preferencia sexual.

El gobierno debe asumir la responsabilidad de rehacer el consenso nacional, a partir de un respeto absoluto a la pluralidad y con base en la búsqueda de un equilibrio entre los distintos y legítimos intereses sociales.

Y con respecto a lo anterior, la administración del presidente Vicente Fox Quesada se comprometió a informar a la ciudadanía de los resultados obtenidos con la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo. Además, de asumir

el compromiso de combatir de manera decidida la corrupción, dada en todos sus aspectos, según el Plan Nacional (2000: 189):

La construcción de un proyecto de futuro común requiere la participación de todos, por lo que el Plan es, también, una invitación a las agrupaciones políticas, a las organizaciones de la sociedad, a los productores del campo, a los profesores, obreros, empresarios, intelectuales, ciudadanas y ciudadanos en general a que, de manera unida, luchemos en un solo frente para construir un mejor país.

Pero hay que tener en cuenta otra inclinación que si bien no es ocasionada por países en vías de desarrollo sí tienen que ver o ser arrastrados por ella, ya que la globalización no admite ser vista sólo como un simple orden social hegemónico o como un único proceso de homogeneización, sino que precisa ser mirada como el resultado de una serie de movimientos, algunos contradictorios, con resultados abiertos, que vienen a conectar lo local con lo global y lo global con lo local.

Por lo tanto, se podría decir, sin ingresar a un análisis exhaustivo, que la globalización es un conjunto de procesos de homogeneización como de fraccionamiento articulado del mundo, que reordena las diferencias y las desigualdades, sin suprimirlas. Se trata de un fenómeno que presenta una doble agenda, que por una parte comunica e integra y, por otra segrega y dispersa, y desde mi punto de vista esto último lo vino o llegó a precisar más la CEPAL (2002: 65):

La globalización brinda, sin duda, oportunidades para el desarrollo. Todos hemos entendido, con razón, que las estrategias nacionales deben diseñarse hoy en función de las posibilidades que ofrece y los requisitos que exige una mayor incorporación a la economía mundial. Pero, al mismo tiempo, este proceso plantea riesgos originados en nuevas fuentes de inestabilidad (tanto comercial como, especialmente, financiera), riesgos de exclusión para aquellos países que no están adecuadamente preparados para las fuertes demandas de competitividad propias del mundo contemporáneo, y riesgos de acentuación de la heterogeneidad estructural entre sectores sociales y regiones dentro de los países que se integran, de manera segmentada y marginal, a la economía mundial.

Por ello, se trata de un hecho económico, su impacto no se reduce exclusivamente al ámbito de la transformación productiva: esta revolución tecnológica (como lo fueron en su momento la primera y la segunda

revoluciones industriales) ha generado cambios culturales, que dieron lugar a transformaciones en la estructura social.

En los actuales contextos de intensos y permanentes cambios donde lo global se re define en lo local, se ha vuelto imposible llevar a cabo la tarea de controlar o reducir la incertidumbre del entorno. Por ello, todas las organizaciones se ven obligadas a revisar finalidades y misiones y buscar cumplir en la sociedad, así como sus modos de organizarse y funcionar para cumplir con sus objetivos.

Frente a esta realidad, las organizaciones humanas están de una forma u otra “descolocadas”. Por una razón muy simple, toda organización, depende en buena medida en su adaptación al entorno, que constituye no solamente una necesidad, sino también una amenaza, un factor potencial de perturbación de sus equilibrios internos, en síntesis, una fuente de incertidumbre mayor e ineluctable. Para asegurar su funcionamiento satisfactorio, una organización debe entonces dominar en todo momento esta fuente de incertidumbre, es decir, debe controlar su entorno, cosa que ya no sucede.

En el Tercer Informe de Gobierno de Vicente Fox se reporta que en el ciclo escolar 2002-2003 se dotó de útiles escolares a 4 millones 500 mil alumnos, se asesoró en términos pedagógicos a casi 40 mil escuelas y a 122 mil docentes y se entregaron apoyos económicos a las asociaciones de padres de familia de 12 mil escuelas, 9 jardines de niños y 47 mil escuelas primarias, superando en 5 mil apoyos los otorgados en el ciclo escolar anterior. Este esfuerzo gubernamental seguramente sí ha incidido en el aumento de la matrícula en educación básica, sobre todo en secundaria. El número de estudiantes registrados en secundaria ha crecido, de 2000 a la fecha, 8.7 por ciento mientras el incremento de la matrícula en preescolar y en primaria ha sido de 2 por ciento y 0.1 por ciento, respectivamente. Ahora hay casi medio millón de jóvenes más estudiando la secundaria de los que había al principio del sexenio y esto se debe, en parte, a la expansión de los programas compensatorios. Pero aún están pendientes de discutir dos aspectos. El primero es investigar si los programas compensatorios contribuyen a que los niños de los estratos más

desfavorecidos adquieran habilidades, tengan resultados y reciban un "valor agregado" al parejo que sus contrapartes de los sectores sociales más favorecidos. El segundo es si el notable aumento en la matrícula de telesecundaria, implica un claro aprendizaje de los contenidos. Pero sobre esto hay que mencionar que se ha evidenciado el bajo desempeño académico que desafortunadamente obtienen los jóvenes que asisten a este tipo de secundarias.

La situación actual en materia educativa y las condiciones demográficas, políticas y económicas de México demandan un gran proyecto nacional en favor de la educación. Un proyecto en el cual participen y se articulen los esfuerzos de sociedad y gobierno en el logro de cuyos objetivos se sume y canalice la energía individual y colectiva de los mexicanos, y mediante el cual se resuelvan los inaceptables rezagos educativos y se creen las condiciones que propicien el futuro bienestar colectivo y la inserción plena de México en el ámbito internacional.

Este proyecto supone una revisión amplia e integral de los objetivos, procesos, instrumentos, estructura y organización de la educación en México, a fin de contar con una educación acorde con las nuevas condiciones y aspiraciones nacionales y que privilegie el aprendizaje y el conocimiento. Demanda la participación sistemática de los individuos, grupos, organizaciones y sectores del país para garantizar su continuidad y el compromiso con el mismo.

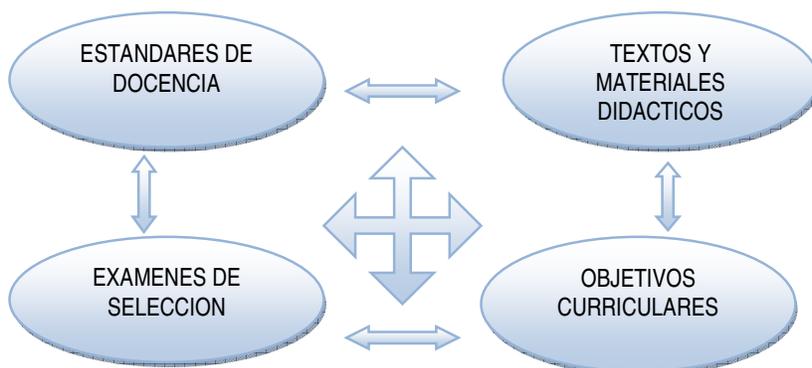
Se podría describir a este conjunto de las transformaciones con algunos rasgos característicos que involucran a los cambios culturales, al mundo del trabajo, las relaciones sociales y familiares, y las organizaciones, sin que ello implique que se pueda reconocer a unos con prescindencia de los otros.

En el cambio que hoy vivimos convergen estos importantes episodios de nuestra historia. Los mexicanos de hoy somos herederos de las luchas y afanes de quienes nos precedieron. Avanzamos hacia el porvenir con plena conciencia de esos principios y valores que nos constituyen como nación. Estoy convencida de que lo haremos con éxito si, al igual que las generaciones que nos antecedieron, honramos el pasado, y establecemos

nuestros compromisos con México como la base que sustente nuestra marcha hacia el futuro.

No podría ser de otra manera: todo proceso de cambio implica una combinación compleja de continuidad e innovación. La mejor manera de encarar nuestra responsabilidad histórica con el proceso de transición es valorar lo existente y asumir nuevos compromisos con México. Hemos de actuar, por tanto, con inteligencia y sensibilidad para saber qué debemos mantener y qué modificar.

El desarrollo educativo de una nación no se da por sí solo; requiere acciones concretas y específicas producto de un proceso de toma de decisiones estratégicas, de un proceso continuo de planeación participativa que permita eslabonar ordenada y democráticamente el pasado con el futuro. No se puede conducir un gobierno movido sólo por la coyuntura, es forzoso hacerlo con visión de largo plazo y con sentido de la historia, para evitar que las circunstancias terminen por imponer sus urgencias. Es indispensable tener un rumbo claro, y para lograr esto a continuación presento un esquema de lo más trascendental, a mi punto de vista, que da cuenta de la dialéctica con la que tenemos que ver el proceso.



Esquema 2. Dialéctica del proceso. Berryman in S. Heyneman. "The Quality of Education in the Middle East and North Africa". World Bank, 1996.

De esta forma podemos observar que el grado de coordinación y de sincronización de los cuatro mecanismos de aseguramiento descritos arriba determina la coherencia y la calidad de un sistema educacional. Los objetivos curriculares deben a la vez presentar un desafío para los alumnos y ser realistas. El material instruccional debe reflejar y apoyar dichos objetivos curriculares. Los docentes deben ser capacitados en cómo enseñar el nuevo currículo y en la utilización del material instruccional. Exámenes de selección (para el ciclo superior o la Universidad) bien diseñados contribuyen a asegurar que los docentes focalizan su acción sobre lo que los diseñadores del currículum quieren que los alumnos aprendan.

2.2 REFORMAS EDUCATIVAS 2000 - 2006

Los nuevos tiempos nos dan pauta a repensar lo que se requiere para abrir la posibilidad de ver al país desde la perspectiva de un auténtico federalismo, que se opone y rechaza al centralismo autoritario e ineficiente y evita al mismo tiempo prácticas centrífugas que llevan a la dispersión. De allí que surjan nuevos puntos de vista, nuevas reformas que nos ayudan a una mejor adaptación a nivel mundial, esperando que con ellas no seamos arrastrados, sino que haya una participación o podamos siquiera vislumbrar lo que necesita México para acercarse a ser país de primer mundo, no ahora, quizá no en mucho tiempo, pero tal vez algún día, donde lo social se anteponga a lo individual.

Los diferentes tramos de nuestra historia moldearon el ser nacional. Primero, con el deseo de constituir una nación libre y soberana; luego, con la necesidad de institucionalizar un Estado laico; posteriormente, con el imperativo de la justicia social y, más adelante, con la lucha por una democracia política plena.

El Plan Nacional de Desarrollo establecido por Vicente Fox Quesada estableció como condición fundamental un diálogo abierto y permanente con los ciudadanos, con las agrupaciones políticas y sociales, con los otros poderes y ámbitos de gobierno, y con la sociedad en general.

En el marco de un buen gobierno, de una política exterior proactiva y de la vigencia plena del Estado de derecho, este Plan Nacional incorporó la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y los aspectos estructurales del desarrollo en el marco de las tres prioridades marcadas por los ciudadanos: desarrollo social y humano, crecimiento con calidad y orden y respeto.

Como consecuencias, desde mi perspectiva, las estrategias contenidas en este Plan estaban encaminadas a facultar a los actores sociales y económicos para que participaran de manera activa en las reformas que se promovieran. Consideraba como palancas de cambio en el país la educación, el empleo, la democratización de la economía y el federalismo y el desarrollo regional. Buscaba, mediante dichas estrategias, establecer alianzas y compromisos con los grupos sociales, económicos y políticos, así como con los gobiernos estatales y municipales del país para que la construcción de nuestro futuro fuera una tarea compartida, tarea que hasta el momento no ha sido concluida, y que sigue alejada a pesar de ya haber terminado su gobierno.

Este proceso de transformación implicaba el replanteamiento de los elementos integrales del estado de los servicios a partir de la redefinición de algunos de ellos y la incorporación de otros, en la búsqueda concertada de alternativas educativas para el futuro. En consecuencia, era necesario reflexionar sobre los contenidos y métodos educativos, la organización del sistema mismo y las formas de participación de la sociedad en sus tareas. Por ello, la modernización de la educación no sólo comprendería las transformaciones necesarias para responder a las condiciones cambiantes del país sino, también, las indispensables para que la educación se orientara hacia el logro de los objetivos relevantes de los diversos grupos de población que la demandaban, contribuyendo así al proceso para su desarrollo y bienestar, como esta plasmado en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (2000:15):

El esfuerzo de esta iniciativa esta dirigido a desarrollar un sistema de educación a lo largo de la vida, que permita a todas las personas desarrollar sus capacidades de creación, innovación, producción, y su pleno desarrollo personal, desde una perspectiva ética y valórica. La educación se expandirá desde ahora, bajo el nuevo concepto de educación permanente.

El Plan estableció los objetivos que permitirían realizar movimientos medulares que este gobierno impulsó cambios que tuvieran como premisa fundamental ser incluyentes y justos; que aseguraran la transparencia y la rendición de cuentas en la tarea del gobierno y que descentralizaran las facultades y los recursos de la Federación.

La idea de una nueva educación básica recibió la mayor atención entre las principales medidas de la modernización educativa durante el periodo de Fox, al incrementar la escolaridad constitucionalmente obligatoria a nueve años, incorporando al nivel de secundaria a la educación que todo mexicano debía alcanzar.

En materia educativa se pretendió reactivar y modernizar la conciencia social, para lo cual se estableció un eje de apoyo: la Reforma Educativa.

En concreto la Reforma Educativa fue un conjunto de medidas que obedecían a diferentes propósitos: la democratización en el acceso a los beneficios de la educación; la modernización científica y pedagógica como vía para lograr una cultura social más racional y eficiente; la necesaria capacitación para el trabajo desde la escuela secundaria; el diálogo permanente, y el rescate de los valores nacionales.

El énfasis del esfuerzo se concentró en la educación básica, que agrupa a la mayor parte de la población atendida. La modernización avanzó a partir de un concepto de educación básica que superara los traslapes y vacíos que hubiera entre los actuales niveles de preescolar, primaria y secundaria.

En concordancia con lo expuesto, la modernización se propuso los siguientes objetivos que orientaron la política educativa durante el período 1989 – 1994.

* Mejorar la calidad del sistema educativo en congruencia con los propósitos del desarrollo nacional.

* Elevar la escolaridad de la población.

- * Descentralizar la educación y adecuar la distribución de la función de la función educativa a los requerimientos de la modernización y de las características de los diversos sectores integrantes de la sociedad; y
- * Fortalecer la participación de la sociedad en el quehacer educativo.

Para descentralizar la educación y redistribuir la función educativa fue necesario transferir los servicios a los gobiernos estatales, conservando el gobierno federal sus atribuciones rectoras respecto a los contenidos de los planes y programas de estudios, así como sus funciones de evaluación, revalidación y reconocimiento de estudios. Fue necesario adecuar la estructura del sector a los requerimientos de la modernización, simplificando la gestión administrativa y fortaleciendo los procesos de planeación, programación y evaluación institucional y regionales.

Con excepción de la administración del servicio educativo, en la práctica ninguno de los renglones de la educación gratuita puede atribuirse exclusivamente a los aportes fiscales, ni a un presupuesto siempre insuficiente. Las construcciones escolares, por ejemplo, se benefician desde hace mucho tiempo de las aportaciones "mixtas" de los habitantes de diferentes regiones o comunidades, quienes aportan terreno, mano de obra y buena parte del material de construcción. En muchas comunidades los habitantes complementan el sueldo de maestros al cubrirles habitación y alimentación. Por otra parte, la distribución de libros de texto gratuitos no se acompaña de cuadernos, lápices, juegos de geometría y los muy diversos rubros del material de uso escolar, tanto individual como el que requieren aulas y escuelas. El transporte y el uniforme escolar no son objeto de gratuidad en nuestro país como sí lo son en otros, aunque en años recientes se establecieron becas que favorecen a una parte de los estudiantes.

Hacer de México un país volcado a la educación implica lograr que la educación sea valorada como un bien público y, en consecuencia, que la sociedad mexicana toda se comprometa con su funcionamiento y progreso. Esto requiere contar con un ambiente propicio para la educación -sus contenidos y procesos, sus actores y organizaciones, sus normas y resultados- y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla: el

magisterio, los educandos y los padres de familia, las autoridades institucionales, los sindicatos, las empresas, los medios informativos y las organizaciones culturales, artísticas y deportivas, las organizaciones no gubernamentales y los diferentes órdenes de gobierno, como lo menciona Romero (2005: 2):

En la época actual, es preocupación de todos diseñar organizaciones escolares vivas, autónomas, abiertas al aprendizaje, con un clima organizacional cálido, donde sus integrantes desarrollen ambientes creativos y democráticos, que faciliten un cambio profundo, continuado y sostenible, en otras palabras, contar con una comunidad educativa exitosa.

Si bien se manifiestan ya importantes esfuerzos de sistematización y continuidad en la información pública, y la ley de transparencia de la información obliga ahora a los funcionarios a rendirla, la descentralización de la gestión educativa transfirió a las entidades federativas la mala costumbre de no transparentar la información estatal y de no rendir cuentas. Abundan las denuncias locales de desfases entre lo que dicen los gobiernos estatales que gastan en educación y el destino que -se sospecha- tienen a veces los recursos públicos del ramo. Uno de los aspectos que ciertamente deberá formar parte de una estrategia objetiva de las cámaras para asignar recursos públicos a la educación deberá ser el estricto rendimiento de cuentas no sólo de la insuficiencia o suficiencias de los recursos fiscales asignados, sino de la eficiencia con la que se administran. Informaciones puntuales sobre malos manejos de los recursos indican que el renglón deberá ser más vigilado: desde número de maestros comisionados a actividades ajenas a la educación con goce de sueldo, hasta corrupciones directas en el uso de los presupuestos.

Con ello se busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, hacia un esquema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo.

Si aspiramos a existir con éxito en el siglo venidero, requerimos adaptar y transformar; es decir cambiar. Este comportamiento puede ser el producto de la acción de aprender y por lo tanto de educar. El Programa de Desarrollo

Educativo del Estado de Querétaro, concibe a la educación como el Factor Estratégico para la transformación. El cambio está soportado por un modelo educativo orientado hacia el aprendizaje, mediante el cual los alumnos fortalecerán sus valores personales, desarrollarán su responsabilidad, sus habilidades y capacidades y adquisición de conocimientos.

El Programa en general se sustenta en el concepto de Desarrollo Humano Integral, que fundamentalmente pretende propiciar un contexto facilitador del proceso educativo que establezca condiciones para el aprovechamiento y el logro de la equidad donde además de ampliar crecientemente la cobertura de los servicios educativos, para hacer llegar el beneficio de la educación a todos, independientemente de su ubicación geográfica, condición económica ó social rompa con la disparidad de calidad y oportunidad, propiciando en las generaciones presentes y futuras una visión participativa y de responsabilidad compartida donde los procesos educativos formen a los seres humanos y cada uno de ellos participe responsablemente y aporte su creatividad en las actividades del colectivo al que pertenece.

La solución real a la pobreza y a la desigualdad está en incrementar las capacidades de nosotros los mexicanos, al tiempo que nuevas oportunidades sean creadas para establecer o hacer crecer el propio negocio aunque sea muy pequeño o de contar con un trabajo estable, digno y productivo, ya lo menciona Álvarez de Lara (2005: 14):

En la creación de oportunidades de trabajo y en la promoción del empleo han de actuar con responsabilidad tanto los empleadores públicos como los privados. A los poderes públicos les corresponde crear las condiciones de toda índole para que los intereses económicos no determinen las condiciones del trabajo y se antepongan a las necesidades del trabajador; la dignidad del trabajador ha de ser respetada en todo momento, y la actividad debe ser éticamente aceptable, tanto en sí misma como en las condiciones en que se realiza. La razón de ser de esta primacía es que, a través de su trabajo, el hombre se convierta en sujeto responsable de su propio desarrollo.

Nos toca trabajar con eficacia administrativa, no con arrogancia burocrática; con honestidad en el servicio, no con abuso en el ejercicio del poder; con visión

de Estado, no con mezquindad; con la mira puesta en el beneficio común, no en los intereses personales o de grupo, que generalmente es lo que sucede.

Este marco integral de desarrollo que se presenta a la sociedad, permite pensar de manera más estratégica en las prioridades, políticas, programas, proyectos y reformas que debemos emprender para lograr los objetivos propuestos, pero sin que se conviertan en un marco rígido y limitante.

El sistema educativo creció de manera centralizada; ya es preciso descentralizar para innovar y mejorar los servicios, pero no solamente de palabra o por escrito, hay que ponerlo en práctica. Por ello es indispensable impulsar las potencialidades y la creatividad existentes en todas las regiones del país; así deben acercarse las facultades para decidir, planear, administrar y operar los servicios.

Para alcanzar los propósitos de la política educativa la participación de los maestros es fundamental. De ahí la importancia de implantar mejores opciones para la formación y el desarrollo de los docentes. La sociedad, por su parte, debe revalorar la tarea educativa.

La vida individual replantea lo público y lo privado; las exigencias de autonomía y el regreso a sí mismo muestran ámbitos para pensar los límites y las fuerzas que se entrecruzan en lo cultural, lo social y lo político. Más que un individualismo debemos entender que existen caminos para redescubrir la convivencia, la democracia como diálogo entre distintos, la condición para los intercambios en las diferencias. Es un replanteamiento para regular y contener las políticas que todos hacemos o permitimos que se realicen, donde no intervenimos para evitar represalias, pero qué represalia puede ser más fuerte sino la psicológica, en la que asumimos lo impuesto por quienes quizá nada tengan que ver.

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCATIVAS Y SU ARTICULACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN LA EDUCACIÓN BÁSICA

La educación básica impulsa la capacidad productiva de una sociedad y mejora sus instituciones económicas, sociales, políticas y científicas, puesto que contribuye decisivamente a fortalecer la unidad nacional y a consolidar la cohesión social, promover una más equitativa distribución del ingreso, a fomentar hábitos más racionales de consumo, a enaltecer el respeto de los derechos humanos, en particular el aprecio a la posición de la mujer y de los niños en la comunidad, y a facilitar la adaptación social al cambio tecnológico, esto es lo que realmente se propone que la educación realice, con los pro y contra que puedan surgir.

Así, pues, el prepuesto se distribuye de manera diferenciada por rubros, niveles educativos y por zonas del país. No es fácil llegar al estudio concreto de los montos asignados como parte de esa distribución, pero algunos análisis conducirían a resultados muy interesantes: el enorme tamaño de la administración federal; la doble administración, federal y estatal, de los servicios educativos, que no se ha podido resolver desde los primeros intentos de descentralización de la educación en 1970; la notable diferencia entre los sueldos de los maestros de primaria y los de superior; las formas desiguales de contratación de los maestros de la educación media y superior: por horas, medio tiempo o tiempo completo; y la distribución del presupuesto asignado entre gastos fijos irreductibles y posibles gastos para la innovación y la transformación cualitativa del sistema son algunos elementos con los que la administración de la educación tiene que lidiar día a día.

A partir de la década de los noventa la asignación de presupuesto público adicional se basó en una selectividad por méritos: los diferentes programas de apoyo a las instituciones de educación superior, los sobresueldos a los investigadores, la carrera magisterial, y actualmente el actual programa Escuelas de Calidad, las becas, las bibliotecas de aula, la integración por computadora a la red escolar o al servicio de educación, entre otros, selección que aún no percibo hayan servido de mucho, siquiera para mejorar la calidad tan deseada en educación, ya que como es bien sabido y por cultura del mexicano, nunca falta quien se beneficie directa o indirectamente del presupuesto que debería ser asignado para un programa u otro.

En la mayor parte de las escuelas públicas de todos los niveles, los particulares soportan el financiamiento a la operación cotidiana de las mismas: desde gises hasta computadoras. Se establecen cuotas de cooperación y en la mayoría de las escuelas públicas de nivel medio y superior existen "colegiaturas" pequeñas o cobros por diversos servicios. Los gastos de las familias en educación, conforme a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gasto de los Hogares de 2000, arrojan un promedio de mil pesos al mes, aunque con variaciones muy significativas dependiendo la región o lugar donde se establezca.

En el caso de la educación superior, parece cada vez más claro que la participación de la educación privada está respondiendo (y desafortunadamente en muchas ocasiones lucrando) a esa llamada urgente de demanda social donde la educación pública no alcanza a atender, como consecuencia de ello no tenemos investigadores o los pocos que se pueden formar no se quedan en el país por falta de recursos económicos para la misma.

Desde mi punto de vista, es lógico pensar entonces que, mientras menos investigación menos ingreso económico para el país y más rezago para alcanzar la tecnología que tanta falta hace, afortunadamente las personas o investigadores que se dedican a este rubro lo hace por gusto o placer, ya no esperan algo a cambio porque saben es casi imposible, y aunque hubiera más ingreso para la investigación, qué tan alto sería.

Desde el neoliberalismo, el Estado debe vincular la educación a los requerimientos del sistema productivo, de manera que sirva como un instrumento de desarrollo económico. Esta vinculación de la educación al sistema productivo ha propiciado que los criterios y principios que rigen a la empresa se trasladen mecánicamente al ámbito educativo: si en la empresa se habla de la necesidad de "reconvertir" la planta productiva para modernizarla, en educación se habla de Modernización educativa.

Se habla de que en la globalización se busca la excelencia y la calidad, en el neoliberalismo estas metas se convierten en prioridades. Parece que la situación de la educación básica seguirá regida por las lógicas de las políticas neoliberales. El nuevo gobierno mexicano ha externado una continuidad con el proyecto educativo de los dos sexenios anteriores, e incluso prevé aumentar las transformaciones que se iniciaron en la década pasada. En el documento Bases para el programa sectorial de educación (2001 – 2006), se propone como elemento central alcanzar una “educación de calidad” que permita responder al entorno internacional de la globalización, para vincular eficazmente la educación con el sistema productivo aunque como hemos visto hasta ahora, esto no ha sido posible, a pesar de las reformas implementadas, y esto no contradice mi idea antes descrita, de que cada sexenio no continua el proyecto anterior, debido a que si se propone continuarlo pero no con lo ya implementado sino con lo que supone podría estar mejor, es decir gastar recursos nuevamente para comenzar a tratar el proyecto desde otro punto de vista, no con lo que ya estaba iniciado.

Puede considerarse que, en el presente, los dos grandes desafíos comunes a todas las organizaciones podrían sintetizarse: en primer lugar, la redefinición de su misión, y en segundo término, la búsqueda de nuevas formas de organización, mucho más flexibles que permitan adaptarse a entornos en cambio permanentes. El cambio más significativo que impone ese nuevo orden parece estar referido a que el cambio se convierta en regla y la estabilidad en excepción.

Hoy se reconoce el papel crucial del conocimiento en el progreso social, cultural y material de las naciones. Se reconoce, asimismo, que la generación, aplicación y transmisión del conocimiento son tareas que dependen de las interacciones de los grupos sociales y, en consecuencia, condicionan la equidad social, si nuestros gobiernos lo saben, ellos en conjunto con la sociedad deben adaptar las políticas para que no todo se privatice, para que no todo sea tan costoso y mucho menos la educación que es la única tabla de salvación que tenemos para apoyarnos como comunidad, para poder ingresar como país al mundo de la globalización y no ser arrastrados por ella, según el

Observatorio Ciudadano de la Educación, comunicado 67, la evaluación educativa de la OCDE (2002:12):

En cuanto a las condiciones económicas de las escuelas se observa que, por regla general, los estudiantes que provienen de entornos escolares bien equipados obtienen mejores resultados. Los países con una dotación escolar satisfactoria y distribuida con equidad lograron los niveles superiores, mejores aun que otros con equipo tecnológico sofisticado.

La equidad social y educativa y el mayor acceso al conocimiento son, por tanto, dos retos entrelazados para potenciar la inteligencia colectiva de México, que hay que enfrentar fomentando el aprendizaje y la formación permanente de todos, si se aspira a asegurar el avance nacional sin perder la cohesión social en torno a los valores y las costumbres que caracterizan positivamente a la nación. Alfredsson (2006:2) lo menciona de la siguiente manera y con ello estoy de acuerdo:

A pesar de todo, la mayoría de la gente en nuestro país cree que aún queda mucho por hacer en el campo de la igualdad de oportunidades. Las diferencias salariales entre el hombre y la mujer siguen existiendo; en la mayor parte del mercado de trabajo sigue habiendo una línea divisoria por razones de género; y son pocas las mujeres que ocupan cargos directivos superiores en la industria y el comercio.

La investigación educativa y varias experiencias a nivel nacional e internacional hacen énfasis en que la clave para elevar la calidad de la educación no sólo está en la mejoría de los insumos del sistema educativo (maestros, programas, libros, materiales, etcétera), sino en la capacidad de organización de las escuelas y en el empeño que muestran para orientar responsablemente esa igualdad de oportunidades, esa inequidad de géneros, hay que igualar tareas con la finalidad de que todos los estudiantes aprendan no sólo los contenidos y programas de estudio sino entiendan y tengan alternativas de inclusión frente a esa igualdad de la que tanto se habla y de esto es de lo que voy a tratar en el apartado siguiente.

2.4 CONTEXTO MEXICANO EN RELACIÓN CON ESCUELAS DE CALIDAD

El fundamento de una educación de calidad de la educación para todos reside en una sólida formación de valores, actitudes, hábitos, conocimientos y

destrezas desde la primera infancia, a través de los niveles de preescolar, primaria y secundaria. De ahí que un propósito central del Plan Nacional de Desarrollo 2000- 2006 sea convertir en realidad el mandato del Artículo Tercero constitucional de garantizar a todos los niños y jóvenes una educación básica, gratuita, laica, democrática, nacionalista y fundada en el conocimiento científico.

La educación; repercute innegablemente en la calidad de vida, en la equidad social, en las normas y prácticas de la convivencia humana, en la vitalidad de los sistemas democráticos y en los estándares del bienestar material de las naciones; influye de manera afectiva, cívica y social, así como en la capacidad y creatividad de las personas y de las comunidades. En suma, afecta la capacidad y la potencialidad de las personas y las sociedades, determina su preparación y es el fundamento de su confianza para enfrentar el futuro, un futuro que hasta el momento ha sido incierto para muchos de nosotros.

El hecho fundamental que ha limitado la posibilidad de hacer de México un país justo, próspero y creativo es la profunda desigualdad de la sociedad, una pauta que se manifiesta también en las dispares oportunidades de acceso a la educación, en las diferencias de calidad de las opciones de preparación abiertas a cada sector social, en los distintos circuitos culturales y ambientes de estímulo intelectual y en la distribución de posibilidades de obtener información y conocimientos.

La calidad educativa en el marco de las políticas nacional e internacional se manifiesta como una finalidad sustantiva para impulsar mejores procesos de planeación y organización de las escuelas y formación de los alumnos. Esta políticas insertas en sociedades dinámicas y de transformación, plantean que los docentes, padres de familia y autoridades educativas promuevan actitudes de compromiso, responsabilidad, participación y diálogo frente al hecho educativo.

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el

logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación (PNE) 2000 -2006, como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela, los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo, la escasa comunicación entre los actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la baja participación social y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

En el PEC se considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejoría de la calidad del servicio educativo. Una institución escolar que sea capaz de generar un proyecto de desarrollo propio que la enorgullezca y entusiasme, dejará de ser el último eslabón de la cadena burocrática, para convertirse en la célula básica del sistema educativo. Romero (2005:26):

En la época actual, es preocupación de todos diseñar organizaciones escolares vivas, autónomas, abiertas al aprendizaje, con un clima organizacional cálido, donde sus integrantes desarrollen ambientes creativos y democráticos, que faciliten un cambio profundo, continuado y sostenible, en otras palabras, contar con una comunidad educativa exitosa.

Las transformaciones que se han dado en el país, como la descentralización en la educación y las transiciones que se viven en el mundo, supondrán una apertura a nuevos caminos y oportunidades, no sólo para las personas con recursos económicos posibles para estudiar, sino para todos aquellos que así lo requieran ya que los programas de becas que se proliferan día a día dan oportunidades que antes no imaginábamos. El país se encuentra hoy en un momento privilegiado de la historia para decidir su futuro, para planear el México que deseamos, necesitamos ese sentido de Nación del cual ya muchos carecemos, necesitamos creer en la democracia para trabajar en la construcción de un país más justo, más humano, más participativo, con más oportunidades para todos, con más opciones, con más caminos, con mayor tolerancia, más incluyente, dice Villanueva (1992: 17-18):

Las familias, sobre todo las de los estratos de bajos recursos, cifran en el sistema educativo las esperanzas de mejores condiciones de vida y de integración a la modernización. La adquisición del saber, las herramientas del conocimiento, una carrera profesional, permiten a la familia la posibilidad de elaborar una idea optimista sobre el futuro.

Una educación de calidad significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales -en los ámbitos intelectual, artístico, afectivo, social y deportivo-, al mismo tiempo que se fomentan los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para la ciudadanía y se les capacita para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo. Ello se traduce en el énfasis que estos aspectos reciben en los diferentes niveles de la educación y en los desiguales contextos sociales de los estudiantes, en el balance que se logre entre información y formación, enseñanza y aprendizaje, lo general y lo especializado, lo actual y lo porvenir.

La educación debe vincularse con la producción, proporcionando a los futuros trabajadores y profesionistas una cultura laboral básica que les permita ver el trabajo como un medio de realización humana, de convivencia solidaria y de servicio a la comunidad, a la vez que introducir visiones críticas, constructivas y responsables que transformen los empleos en oportunidades de crecimiento personal.

La orientación estratégica de la Educación Básica se ha caracterizado por situar a la escuela pública como centro del sistema y de la política educativa. Con este eje se ha trabajado en la articulación de los programas nacionales que buscan calidad con equidad, mediante el fortalecimiento de factores que son columna vertebral para el adecuado funcionamiento de la escuela pública mexicana; entre los más importantes destacan: la gestión escolar y el capital social de la escuela, las herramientas tecnológicas que apoyan la transformación de la práctica pedagógica, la lectura como instrumento fundamental de nuestra cultura para promover el aprendizaje, y las acciones orientadas a la formación continua de los maestros en servicio.

La calidad de la educación no significa lo mismo en todas partes: la mejor educación que se imparta en un lado puede ser la menos significativa y falta de pertinencia en otro. Esto hace necesario reforzar el peso de los contenidos regionales y locales, con el fin que el currículo escolar incorpore la diversidad social y cultural del país en la elaboración de las propuestas y lineamientos pedagógicos, ya se encuentra escrito en La Calidad de la Educación Básica en México. Informe Anual (2005 :26):

El esfuerzo de un país para ofrecer un mínimo de educación a todos sus habitantes es diferente según su estructura demográfica. Por un lado, los países con más niños y jóvenes tienen una carga más pesada; y por otro, países en esta fase de la transición demográfica generalmente exhiben mayores niveles de pobreza. Por ello, asegurar un mínimo de educación obligatoria es doblemente difícil para países como México, el cual registra diferencias significativas entre los niveles de desarrollo y las estructuras demográficas de sus entidades federativas.

Las condiciones específicas de cada escuela inciden en el aprovechamiento de los niños. Por ello, una educación de calidad exige una activa participación de los diferentes actores que intervienen en el proceso. Al fomentar una vinculación más estrecha de la escuela con los padres de familia y la comunidad, se promueve una mejor educación. Entre otras acciones, conviene impulsar las prácticas que nos lleven a la construcción de una nueva cultura de participación, respeto y corresponsabilidad en torno a la vida escolar. Ello ocurrirá de manera gradual, no espero ningún tipo de milagro porque sé que en las escuelas para elevar la calidad, nunca se han dado. García (1999: 15):

Dentro del campo de la historia de la educación el interés por incluir a nuevos sujetos sociales es reciente. Los maestros y maestras han sido los más favorecidos, pues se les considera actores principales, producto y productores de tramas escolares. Sin embargo, un nuevo interés por dar cuenta de las particularidades y semejanzas en la construcción social de las escuelas, ha permitido entrever la actividad de los padres en estos espacios. La participación de los padres en educación no es asunto sencillo de resolver en términos históricos. Sus voces no son aprehensibles con facilidad; como actores o sujetos sociales ocupan un lugar marginal dentro de la historiografía, como tema y problema histórico son de esos grandes silencios de la historia, cuya presencia apenas empieza a ser develada. Este silencio obedece también a las dificultades de reconstruir sus acciones, sus ideas, sus expectativas y, en general, su relación con la educación.

El buen funcionamiento de la escuela se basa en la disciplina y el trabajo en equipo que suma la experiencia de todos: maestros, directivos y supervisores. Hay que partir de mejores sistemas de información internos que den puntual seguimiento al aprovechamiento de los alumnos e identifiquen oportunamente fallas como la reprobación, la deserción y el ausentismo. Ello para encontrar soluciones a cada problema dentro del plantel. En el marco de una normatividad más flexible, que estimule la creatividad en la gestión escolar, será preciso ampliar los márgenes de decisión de los directores, para que, en coordinación con sus respectivos consejos técnicos, revisen a fondo las prácticas que entorpecen la buena marcha de la educación. De igual forma, es necesario impulsar en la propia escuela mecanismos para evaluar los resultados alcanzados.

Elevar la calidad de la educación pública requiere que las escuelas cuenten con un marco de gestión que contenga un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, la participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa.

Una educación de calidad, por tanto, demanda que la estructura, orientación, organización y gestión de los programas educativos, al igual que la naturaleza de sus contenidos, procesos y tecnologías respondan a una combinación explícita y expresa de los aspectos mencionados.

Para atender la exigencia generalizada de mayor calidad, es preciso definir con claridad lo que, en el mundo de hoy y ante los retos del porvenir, constituye una educación básica de calidad, a fin de formular una política educativa y determinar las acciones del gobierno y la sociedad que permitan alcanzar objetivos.

La calidad, como característica del sistema educativo, se logrará con la diversidad de instituciones y programas educativos en el país que, en un ambiente de libertad y bajo reglas claras y explícitas de calidad, concurren para ofrecer perfiles curriculares, condiciones intelectuales, procesos de instrucción y ambientes humanos atractivos para nosotros los mexicanos.

Junto con la participación social, la nueva gestión exige desarrollar entre el personal de los planteles educativos, habilidades técnicas y pedagógicas para elaborar proyectos educativos escolares que contemplen diagnósticos, propuestas y decisiones de acciones pertinentes, pero también capacidad de asignar responsables, tiempos y medios para ello, así como políticas para obtener recursos institucionales y alternativos por parte de los planteles, capacidad para su manejo y mecanismos que aseguren su correcta aplicación.

En la medida que se logre elevar el nivel educativo general de la población y reducir las diferencias entre las diferentes regiones y grupos del país, aumentará la demanda de servicios educativos para que la juventud y la fuerza de trabajo mejoren su capacitación; crecerá la presión por formas, mecanismos e instrumentos para el entretenimiento, la instrucción y la preparación, y habrá más oportunidades para cursar estudios superiores y de posgrado. Colectivamente, la sociedad será más creativa y capaz, a la vez que más participativa y humana.

Es necesario expandir y multiplicar las oportunidades educativas y la diversidad de la oferta para este sector de la sociedad, por medio de la apertura de planteles e instituciones; la creación de alternativas educativas, de capacitación y de adiestramiento; el diseño y establecimiento de procesos ágiles y confiables para reconocer y certificar los conocimientos, las destrezas y las experiencias no escolarizadas; la integración vertical y horizontal del sistema educativo, como lo señala el Observatorio Ciudadano de la Educación (2003:58):

Si atendemos a que existen límites en la educación para mejorar las condiciones de vida de la población y dar solución a problemas estructurales de pobreza y, por el contrario, estas condiciones imponen determinantes para el mejor desempeño educativo, ¿no sería mejor empezar a promover medidas integrales, más allá de la experiencia exclusiva de los programas compensatorios, que contribuyan a abatir las desigualdades estructurales del país?

La Secretaría de Educación del Estado de Querétaro ha definido como eje rector de su tarea a la calidad, articulando su operación con determinaciones

que se reflejen en la Equidad y en la Cobertura. De ahí que las determinaciones tomadas para mejorar el primer aspecto, será siempre el punto de partida para plantear proyectos relacionados con los otros dos.

Planear lo que se quiere ser demanda como primer paso, imaginar, vislumbrar, decidir un proyecto de país. Para esta visión del futuro México no puede estar aislado ni olvidar lo que hasta ahora ha logrado como nación. Una sociedad sólo puede entenderse desde la perspectiva de su pasado, que siempre es una síntesis incompleta de sus aspiraciones.

A continuación abordaré lo que es el Plan Estratégico de Transformación Escolar, (P. E. T. E.), que es una alternativa de acción para llegar a esa calidad tanto deseada y a la que nuestro gobierno le apuesta de manera integral, para ello el antecedente de calidad que retome en este capítulo.

2.5 PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (P. E. T. E.)

La democracia y una nueva gestión horizontal están en la base de la propuesta estratégica de este Programa centrado en la escuela. Se busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, hacia un esquema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo.

La investigación educativa a nivel nacional e internacional hacen énfasis en que la clave para elevar la calidad de la educación no sólo está en la mejoría de los insumos del sistema educativo (maestros, programas, libros, materiales, etcétera), sino en la capacidad de organización de las escuelas y en el empeño que muestran para orientar responsablemente sus tareas al propósito fundamental de que todos los estudiantes aprendan.

En el PEC (Programa Escuelas de Calidad) se considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y

metas realizables orientadas hacia la mejoría de la calidad del servicio educativo.

Considera la Secretaría de Educación Pública (2003), que una escuela de calidad es aquella que:

Cuenta con una comunidad educativa integrada y comprometida, que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos sus alumnos. (equidad interna) y que se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar, garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

El objetivo general del Programa, según este organismo es, transformar la gestión de las escuelas promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, un trabajo en equipo, una participación social responsable, unas prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa.

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones. Por una parte, se trata de un proceso de cambio de largo plazo; mismo que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (los directores, los docentes, los alumnos, los padres de familia, los supervisores y el personal de apoyo). Por otra parte, transformar la gestión escolar conlleva el desarrollo de nuevas prácticas, crear y consolidar formas de hacer distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela; esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación básica. Medios de comunicación y gestión del conocimiento. Fontcuberta (2000:25):

El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante

la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

La transformación de la gestión escolar es una serie de acciones relacionadas entre sí, que en conjunto constituyen un proceso sistemático de cambio, diseñado y conducido por el director y el equipo docente de una escuela. Dicho proceso parte de acciones dedicadas a la evaluación, avanza hacia la planeación, continúa con la realización de acciones de mejora planificadas; prosigue con la evaluación de los resultados y logros alcanzados, procede a tomar decisiones para la mejora y se reanuda el proceso.

Es indudable que aplicar las políticas y programas institucionales previstos para impulsar la calidad del sistema educativo, requiere necesariamente de la formulación de estrategias creativas y eficaces que orienten los recursos hacia el logro de los resultados planteados en el programa nacional de educación 2001- 2006.

Afrontar este y otros cambios requieren de una visión estratégica, esto es, un mapa que oriente y permita determinar las mejores vías. La planeación estratégica situacional es un proceso por el que de forma sistemática y participativa las instituciones escolares desarrollan tal visión, contextualizada al entorno y al origen del centro escolar en particular.

En este enfoque, las escuelas y los sistemas escolares exploran qué se espera de ellas en cuanto al desarrollo significativo de las disciplinas académicas o en la satisfacción de expectativas culturales de la sociedad. La exploración externa es de naturaleza prospectiva ya que más que responder a la situación actual se pretende preparar a la institución a confrontar activamente el futuro. Estos análisis facilitan identificar las estrategias que permitirán ir de la situación actual al futuro que se ambiciona. Estas estrategias deben disminuir las debilidades, aumentar las fortalezas, al mismo tiempo que facilitan aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas.

A partir de un diagnóstico de su situación prevaleciente, cada comunidad escolar ha de expresar su visión, metas, estrategias, compromisos e indicadores en un proyecto de desarrollo a mediano plazo en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y en programas anuales de trabajo, lo que conducirá al cambio planificado. De este modo, se busca alentar el trabajo colegiado orientado a resultados, con objetivos precisos, la evaluación como base para el mejoramiento continuo y, finalmente, transformar la escuela en una institución dinámica que garantice que todos los estudiantes logren aprendizajes relevantes para su vida presente y futura.

Lo que pretendo demostrar es que el Plan Estratégico de Transformación Escolar no es sino la puesta en práctica del Programa Escuelas de Calidad, la calidad es la que va a orientar todo lo que se haga, el plan sólo es una estrategia para llegar a vivir en calidad. Esto es particularmente en escuelas ya sean públicas o particulares -es lo de menos, cuando se intenta vivir en calidad-, cuando lo único y más importante es elevar nuestro nivel educativo, crecer de manera colectiva, y por ello de manera individual.

Para que lo anterior pueda llevarse a cabo necesitará de un líder en cada momento, con ello no quiero decir que sea el único, de la sociedad en su conjunto y más particularmente de la que tiene relación directa con la escuela, se deberán detectar los problemas más inmediatos y se buscará la causa, no por ser problema implica que no hay qué lo genere, siempre hay motivo, por ello se buscará la raíz y se tomarán medidas para resolverlos, claro todo ello con la participación de todo el personal implicado, ya que la mejor solución no siempre viene de quienes son los participantes del tema en cuestión, hay que tomar en consideración que para resolver un problema hay que darle el correcto seguimiento, no por que ya exista la propuesta de resolverlo y llevarla a cabo hay garantía de que eso suceda, hay que evaluar y continuar mejorando si lo puesto en práctica dio resultado, y si no para eso existen las propuestas y la gente comprometida que siempre estará dispuesta a mejorar lo que ya existe.

Todo lo anterior va a desembocar en nuestro Plan Estratégico de Transformación Escolar que va a orientar a la escuela, a darle sentido ya que está elaborado por todos y todos nos sentimos parte de él, ya que en colectividad se estructuró la misión, visión y objetivos que pretendemos alcanzar.

2.6 MÉXICO Y LAS REFORMAS ADMINISTRATIVA EN EDUCACIÓN.

La educación pública, laica y gratuita, según el artículo 3º constitucional, constituye el fundamento de la vida democrática de México. En ese reconocimiento jurídico se sustenta la exigencia social de alcanzar la equidad educativa: la distribución generalizada del bien público, educación que se traduce en la igualdad de oportunidades de desarrollo para todos los mexicanos.

Y en ese sentido, la llamada "federalización" ha contribuido sin duda a reactivar el interés de la sociedad por la educación, estimulado a muchos gobiernos estatales a asumir mayores responsabilidades, aligerado trámites administrativos y acercado algunas decisiones a aquéllos a quienes afectan. Como la nueva configuración del sistema educativo requiere tiempo para consolidarse y, además, el proceso descentralizador sigue extendiéndose a otros niveles, tipos y servicios educativos, no es fácil establecer un balance equilibrado de sus logros y limitaciones al presente.

La estructura administrativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha presentado problemas de índole diversa a lo largo del tiempo, como su enorme complejidad y duplicación de funciones, o la falta de congruencia entre su normatividad y su desempeño cotidiano, entre otros. Elementos que ligados al interés y compromiso político de la administración de Vicente Fox motivaron el reordenamiento formal de la SEP en 2005.

La globalización también ha influenciado a la educación de sobremanera y ha hecho creer a las autoridades que el conocimiento no sólo debe ser producido sino también trasladado y usado en ambientes favorables con el propósito de potenciar sus beneficios, los gobiernos han desarrollado y promovido

programas de intercambio académico internacional, cooperación regional y redes académicas.

Como resultado del proceso modernizador de nuestro país a principios de los noventa, la educación entró también en una reestructuración para dotarla de parámetros internacionales que hiciera a los portadores del conocimiento "competitivos" dentro del entorno global y pudieran manejar la tecnología informática sin problemas. Sin embargo, esta inserción a la "educación global" no ha sido equitativa para todos los sectores y grupos sociales que forman parte del Sistema Educativo Nacional

En opinión de Observatorio: (2000:7):

No se cuenta aún con la suficiente información para sustentar las motivaciones de la reestructura, sobre todo en cuanto a conocer el impacto que tendrá en el desarrollo del trabajo del personal, además de que prevalecen todavía ciertas contradicciones en la normatividad. Quizá la pertinencia de estos cambios pueda ser valorada con el transcurso del tiempo, donde la operación de los mismos permita vislumbrar sus virtudes y defectos. No obstante, ello probablemente no será posible en lo que resta del sexenio. En todo caso, lo más previsible es que sea el próximo gobierno el que tendrá que valorar los cambios y realizar los ajustes que resulten pertinentes a la nueva estructura de la SEP.

La política de equidad trata de garantizar el derecho a la educación expresado como igualdad de oportunidades para el acceso, permanencia y logro educativo de los niños y jóvenes del país. En educación básica la equidad ha sido señalada por Fox como uno de los "principales propósitos y compromisos del gobierno federal", sobre todo a partir de la promoción de programas compensatorios que permitan atender diferenciadamente a las poblaciones vulnerables y con ello igualar las oportunidades educativas.

Los ciudadanos interesados en la educación tenemos una apreciación diferente: sabemos que persisten graves problemas inveterados, además de otros que han ido surgiendo en los últimos años. Este cúmulo de situaciones nos preocupan porque, a diferencia de la actual administración, vemos más que el final de un sexenio.

El contraste entre países pobres y ricos se ha venido profundizado, como lo muestran los datos divulgados recientemente por el Banco Mundial (Informe sobre desarrollo mundial 2000/2001) y esto también se advierte en las características de sus sistemas educativos y de ciencia y tecnología. Desde luego, se trata de realidades distintas y en cada caso existen factores específicos, pero no cabe duda que las comparaciones internacionales ofrecen puntos de referencia para valorar prioridades, tendencias y la dimensión de los retos.

De modo que, el proyecto escolar se convierte en la herramienta organizativo – formativa mediante la cual la escuela define sus objetivos, establece sus metas y genera compromisos compartidos pero no asumidos en su totalidad. En este sentido, implica una mayor responsabilidad de todos los actores del proceso educativo sobre lo que ocurre en la escuela. Nuestro gobierno ha puesto en práctica apoyos para que, sobre la base del proyecto escolar, se forme mejor a los alumnos al tiempo que se evita la reprobación y la deserción, aunque éstas son variables que los docentes no pueden evitar cuando los factores que las ocasionan están fuera del alcance de sus manos, en tiempo y esfuerzo siempre existe un rango de deserción o reprobación.

Ahora, si los motivos para erradicar problemas como deserción y reprobación están dentro del alcance del profesor -evitando pasar de grado escolar a quien no tiene los conocimientos básicos- y juntos con el colectivo escolar y los interventores de la sociedad partícipes de la problemática, sería racional que se evitara esa clase de problemas, pero hay que ser lógico, saber qué se encuentra al alcance de nuestras manos, quizá la situación económica de un niño que asiste a una escuela particular lo haga desertar, aquí queda sobreentendido que la escuela no puede hacer más por él, un colegio particular no se puede dar el lujo de tener gente que no solventa su educación, a menos que se inserte en un programa de becas, que benefician a quienes más los necesitan o tienen ánimo para inmiscuirse en esa serie de papeleo que tarde o temprano quizá los beneficie.

La experiencia ha mostrado que supervisores y directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar. Sus funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas en la escuela; como también las de todo el personal que en ellas labora, pero en ellos descansa la energía que le impriman o contagien al personal que se encuentre a su cargo, pueden ayudar significativamente a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar y reforzar los que lo alientan. Contribuyen a mejorar la escuela al fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar, de manera colegiada, decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.

En el capítulo que sigue hablaré un poco acerca de la administración y cómo se ha retomado en las escuelas, cómo nos fuimos apropiando de teorías que no fueron hechas para el sistema educativo y que, sin embargo, si fueron adaptadas para él, claro que el hecho de apropiarlas es porque realmente si se adecuan aunque sea de manera mínima a la educación, y digo mínimas porque poco a poco han resurgido o creado nuevas líneas de conocimiento como la gestión educativa, de la cual también hablaré en el capítulo posterior.

CAPITULO 3.

LA GESTIÓN EDUCATIVA, PLANTEAMIENTOS BÁSICOS

A continuación hablaré de la gestión educativa, estableceré las precisiones conceptuales necesarias para dejar en claro mi objeto de estudio, retomaré nuevamente la teoría de Beuchot (1998:15 –24) para poder retraer los elementos necesarios que me serán útiles para fundamentar mi análisis sobre el tema del que voy a hablar que en este caso gira en torno a la gestión, y coincido completamente con él cuando dice que:

La gestión no puede ser completamente particularizada, ni tampoco puede ser completamente universal y homogénea. Por eso se busca la moderación, la proporción, el equilibrio entre los factores.

Y para puntualizar más aún, parto de las corrientes administrativas que me llevarán a entender y aclarar los términos que pudieran confundirse o que son tomados como sinónimos de la gestión, intento clarificar dudas de cada uno de ellos, en mi penúltimo apartado retomo los modelos de gestión, y explico cada uno de ellos, para finalizar con este capítulo hablé de los sujetos y gestión educativa, de cómo ha influido esta teoría en los mismos o cómo los ha perjudicado.

3.1 CORRIENTES ADMINISTRATIVAS DE DONDE PARTE LA GESTIÓN EN EDUCACIÓN

La gestión en educación data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Quizá por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

La gestión en la educación busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la misma. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de

su práctica. La gestión de la educación se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación dentro de las instituciones. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, o como lo señala Bolívar (2000: 1-5) cuando menciona que:

En estos tiempos de reestructuración y reconversión del sistema escolar heredado de la modernidad, los centros educativos se ven obligados a aprender a responder a las demandas de un entorno incierto, turbulento, inestable, sin esperar ni confiar en reformas estructurales. De este modo, se pretende favorecer, en lugar de estrategias burocráticas, verticales o racionales del cambio, la emergencia de dinámicas autónomas de cambio, que puedan devolver el protagonismo a los agentes y, por ello mismo, pudieran tener un mayor grado de permanencia.

Esa permanencia que tanto se necesita en los centros, donde cambio de director no implique cambio de políticas institucionales sino continuidad de programas de éxito, continuidad para alcanzar objetivos inconclusos.

La preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, tiene antecedentes muy antiguos. Baste para ello considerar que es posible ubicar en la antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor, o lo que es lo mismo al logro de los objetivos que ya se habrían fijado. Por otra parte en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino, y como todos se encontraban involucrados para un mismo fin, todos lo perseguían.

Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas mas o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primero se destaca en particular Max Weber, quién estudió la organización del trabajo como un fenómeno

burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización. Entre los administradores destacan Frederic Taylor (1911) y Henri Fayol (1916). El primero desarrolló la idea de la gestión científica al considerar por una parte que la motivación laboral es generada por el interés económico, y por otra que el proceso del trabajo puede ser racionalizado por los administradores. Henri Fayol, por su parte, racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Ambos, Taylor y Fayol son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración.

Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo(1920) a través de los famosos Estudios de las plantas de la *General Electric* en *Hawthorne*, y sus trabajos , contenidos en particular en "*The Human Problems of an Industrial Society*", puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas. Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de sistemas destacan T. Parsons (1951), quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. Von Bertalanfly (1978), con la teoría de los sistemas abiertos y N. Luhmann (1996) con la visión autopoética de los sistemas. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión, a saber, en la indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño.

Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Una de las dificultades de esta corriente, particularmente fuerte en los libros y revistas de Estados Unidos, es que si bien se refieren a situaciones concretas (situaciones que dan origen a recomendaciones acerca de cómo enfrentar una situación específica), el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación. Las otras corrientes emergen del pensamiento más

teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el técnico racionalista, democrático, estratégico, calidad total y reingeniería ellos se discutirán posteriormente, pero para realizarlo es necesario focalizar conceptualmente lo que se entiende por gestión de la educación y en este caso coincido plenamente con lo que dice Sander (1996:123-125):

En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa.

Esto me indica que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la gestión de la educación. Sea cual fuere la orientación o en concepto que tengamos, es necesario superar sectarismos y fundamentalismos académicos, a través de una postura intelectual abierta, que sea capaz de identificar las contribuciones y limitaciones de las distintas perspectivas de gestión de la educación. Para incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos alienantes y socialmente irrelevantes, según creo yo, la estrategia más efectiva es la participación ciudadana, concebida como derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad, sea ésta la escuela o la sociedad como un todo.

Pero voy a hablar ahora de la administración y de cómo ha seccionado poco a poco a todas las personas o empresas que se dejan llevar por el interés económico que finalmente es quizá lo que nos mueve de una u otra manera, y que tal vez con valores bien cimentados, con remuneraciones justas nos podrían llevar a logros u objetivos comunes.

3.1.1 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y SU IMPACTO EN LA EDUCACIÓN

Desde la antigüedad la administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para alcanzar la coordinación de los esfuerzos

individuales. Por ello, se trata de un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. En acuerdo con Fernández (1971: 14 –21):

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Además, hay que entender que cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, que la administración se aplica a todo tipo de organizaciones, de todos los niveles organizacionales. Que la intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit, persiguiendo la productividad, la que implica eficiencia y eficacia.

Cuando en 1924 Henri Fayol publicó sus catorce principios de la administración científica del trabajo, el convencimiento general de los administradores era que, a través de su aplicación cuidadosa, se podría racionalizar completamente, la acción de todas las personas y de cualquier servicio o empresa, asegurando un funcionamiento regular, previsible, óptimo y eficiente, una vez adoptado el servicio ya no sería necesario cambiarlo, revisarlo, estudiar su pertinencia; a lo más habría que corregir las acciones que lo implementaban. Debido a este rasgo la inespecificidad de lo educativo, a su generalidad o a su inmovilismo se ha definido a este modelo como un “modelo rígido de organización” en donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones sean internas o externas. El supuesto sobre el que se apoyan las generalizaciones del modelo es muy fuerte: se afirma que es el único y mejor sistema de organizar cualquier tipo de trabajo, cualquiera que sea el lugar donde se realiza, la tecnología que emplea y las competencias profesionales que pongan en juego.

El modelo de administración separa las condiciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos. Este principio de división de trabajo afirma la existencia de un grupo de acciones homólogas que se realizan racionalmente de la misma forma en

una oficina de correo, en una empresa industrial o en un servicio de salud. Se trata de las acciones denominadas de administración general: planteamiento; confección de los programas operativos para cada unidad: distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y necesidades; control del funcionamiento de los servicios; documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas y depósitos; control de horarios y de faltas del personal.

La productividad implica eficiencia y eficacia en el desempeño individual y organizacional. La eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y la eficacia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Es imposible que los administradores sepan si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización. De modo tal que al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control en torno a las cuales pueden organizarse los conceptos, teorías, principios y técnicas.

Es evidente que los administradores no pueden diseñar correctamente sus tareas si no comprenden y se muestran sensibles a los muchos elementos del ambiente externo, (factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos) que afectan sus tareas de operación.

La educación debe ocupar un lugar prioritario en la agenda de todos los actores involucrados; pero más que una situación percibida como un problema que deben atacar otros, todos los integrantes de los países estamos convocados a un gran acuerdo para reconocer que la educación es un derecho inalienable de todo individuo, la piedra angular que "rompe las cadenas de la ignorancia y libera el espíritu." Adams (1991: 76).

Ese espíritu que día a día se ve empequeñecido por la gran carga de trabajo, donde no crece por el papeleo incesante que no deja de circular y que en el mejor de los casos se queda archivado, dando por disculpa que eso es la administración educativa, documentos que me hablan de educación, de estadísticas, de niños enclaustrados en salones de clases, lógicamente de cobertura educativa, será eso realmente lo que pretenden nuestras

autoridades, ¿estaremos llevando a cabo nuestra labor los que nos dedicamos a la docencia?, será eso con lo que siempre soñamos o la documentación que llenamos estará siendo cubierta sólo por cumplir con el trámite para no ahogarnos en ella y no descuidar lo que realmente queremos que son nuestros niños, esas futuras generaciones que perdemos continuamente por no tener un escaso tiempo para dedicarles como personas, ya no digamos como sus maestros, pero vamos a adentrarnos un poco más sobre la administración educativa para entender desde cuando se remonta esto o si nos perdimos en algún momento y entendimos la administración educativa de manera distinta.

3.1.2 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Cuando pienso acerca de la administración educativa me doy cuenta que siempre la he visto así, como administración, no como un hecho educativo, y no considero equivocarme si digo que las autoridades educativas también lo han percibido de esa manera, ya que definen sus tareas utilizando el concepto mismo. Su identidad profesional giraba en torno a ser administradores. Por su parte, la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y profesores, ponía énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración. Esta notable coincidencia entre una teoría predominante y una práctica habitual reforzó, y aún refuerza, la simplicidad y naturalidad con la que se define a la administración educativa como, según el artículo 62.1 de la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo, LOGSE:

Las actividades que se refieren al planteamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios donde deben esforzarse continuamente por satisfacer las necesidades y las expectativas sociales.

Sin embargo, tanto la práctica como las investigaciones y las nuevas teorías identifican que el modelo –teórico-práctico- de la administración educativa presenta diversas patologías y desviaciones cuyos más evidentes signos son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal. El “síndrome burocrático”, es decir las ideas

y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, se toma a su vez, el principal azote contra nuevas ideas y nuevas prácticas: siembra complacencia, reparte culpas siempre para otros, desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y, en ocasiones, logra bloquear el camino.

La renovación de las ideas y las prácticas de dirección es una de las claves para poder adecuarse al nuevo marco de la sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias. Para ello es necesario desarmar y desconstruir este pasado aún muy presente de la organización escolar de corte administrativista, y confrontarlo con las nuevas formas organizativas que se vienen proyectando. Revisar el modelo organizacional vigente nos posibilitará, por un lado, detectar y analizar sus puntos neurálgicos, así como las premisas y las creencias sobre las que se basa; y, por otro, ponerse en condiciones de reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se presentan actualmente a los sistemas educativos.

El modelo de la administración educativa define como unidades ejecutoras a los distintos niveles y organizaciones que funcionan en un sistema educativo. En tal sentido, un centro educativo ejecuta, implementa, cumple políticas educativas pero no las decide, ni las diseña, lo mismo puede señalarse “hacia abajo” con los profesores y “arriba” con los distintos niveles de supervisión. Según esto el centro educativo, en tanto establecimiento, administraba la enseñanza, tornando objetivos, cumpliendo las decisiones de otros, ejecutando políticas, que por lógica nunca eran permanentes y quizá tampoco pertinentes dentro del centro educativo. Sin embargo, si en el pasado el administrador educativo enfocaba preferentemente su acción hacia el control del cumplimiento de las normas que regulaban la política educativa, en la actualidad atiende sobre todo a la recepción y tratamiento de información actualizada para tomar decisiones y adaptarse a situaciones específicas, pero vamos a diferenciar la administración educativa de la administración de la educación para que nos quede claro si existe o no semejanza en términos o en práctica.

3.1.3 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Ahora bien, en este apartado abordaré una breve explicación conceptual de la administración de la educación ya que, en la actualidad asume la tarea fundamental del rediseño de las organizaciones escolares, revisa la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Aunque sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación, Faletto (1993:43): concebiría la administración de la educación desde dos puntos de vista:

Como ciencia y como disciplina, es decir elaboraciones teóricas que aspiran al rango de científicas; y como estructura administrativa del Estado, esto es realidad y organización que dimana de la vida política y administrativa de la actividad gubernamental

Entelman (2000:81-82) considera por razón de Estado que:

La administración de la educación en tanto que participa de la relación social entre Estado y la sociedad, constituye además un tipo específico de relación entre el espacio público y el privado, que se caracteriza por tratarse de relaciones altamente individualizantes, es decir, que a través de la acción educativa, el Estado, por así decirlo, define y constituye un vínculo o tiende un puente entre los fines del Estado y la conciencia de los individuos o que es lo mismo, hacer presente el poder que representa el Estado en los confines y profundidades de la conciencia humana.

Desde estas ópticas el hilo conductor de la administración de la educación, es presentada como una atribución del Estado que se caracteriza por beneficiar a un ámbito de la administración pública federal a la sociedad civil, mediante la prestación de un servicio público.

De esta forma el orden constitucional en la organización que dimana de la vida política de la administración pública federal origina, enmarca y expresa de manera general sus servicios, el ejercicio de sus funciones y sus lineamientos en todo el país, es decir que también es una técnica administrativa de control, no una ciencia, ni una disciplina.

Entonces sólo queda por agregar que desde mi punto de vista la administración educativa es diferente de la administración de la educación, una enfocada al acto pedagógico dentro del salón de clases y la otra dedicada a las políticas educativas que rigen nuestra sociedad, con todo el papeleo que implica, no son términos disociados, convergen en distintos puntos pero no hay que confundirlos ya que el sólo hecho de tomarlos como sinónimos hace que se pierda mi enfoque, mi punto de partida, y para adentrarme un poco más, para profundizar sobre la administración que se lleva acabo en el colegio Motolinía tengo que necesariamente hablar de gestión,. Esa gestión que me angustia al no poderla llevar propiamente dentro de la institución, al no colaborar para que quede claro qué es lo que hacemos en el colegio o lo poco que hacemos de gestión, que en ocasiones pienso perjudica a nuestros alumnos ya que en ocasiones solamente llevamos a la práctica la administración de la educación y no la administración educativa y como consecuencia el gestionar lo dejamos a un lado.

3.2 ¿ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA O GESTIÓN ESCOLAR?

Actualmente, se ha planteado para el campo de la administración de la educación y la coordinación de los procesos escolares y educacionales, una revisión pertinente de su propia definición conceptual, habiéndose entendido este campo hasta hace poco, como Administración educativa, hoy en día se presta a debate el surgimiento de un concepto integrador que es más abarcativo y significativo (Navarro, 1999; Schmelkes, 2000); así hemos visto el surgimiento para los países iberoamericanos de un campo emergente: el de la gestión de los procesos educativos. Este campo emergente, al nivel macro, al de los sistemas educacionales puede entenderse como *gestión educativa*, en tanto que la gestión al nivel de las instituciones escolares, es entendida como *gestión escolar* o bien como la gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes (Namo de Mello, 1998), o bien de otra manera, es

entendida la gestión pedagógica como el *locus* de interacción con los alumnos, ahí donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente, (Ezpeleta y Furlán, 1992) y por lo cual, puede esta última quedar inmersa dentro de cada una de las dos dimensiones anteriores más abarcativas de la gestión. (ver figura 1)

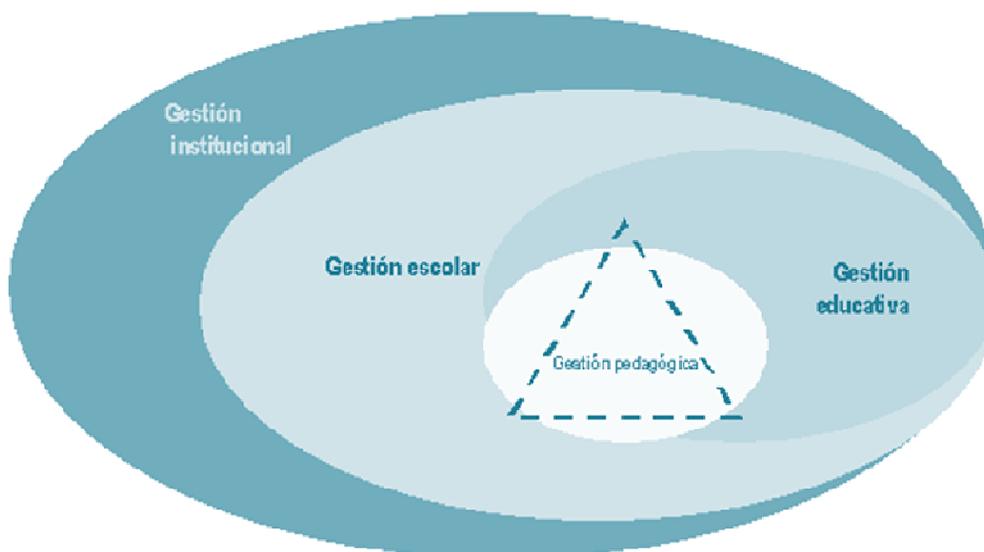


Figura No. 2, Las dimensiones abarcativas de la gestión. Pille Lachino.

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. Una buena gestión desde mi punto de vista incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

En lo que sigue se hace una breve revisión de las tres variables consideradas más relevantes en el proceso de cambio hacia escuelas con mayor valor aportado por una mejor gestión. Dichos factores son (OECD 1992, McDonell 1989):

1. la descentralización;
2. la *accountability*, y
3. el fortalecimiento de la relación entre el establecimiento y la comunidad.

En particular, se incluyen en esta revisión aspectos administrativo–financieros y de transferencia de poder decisorio a los establecimientos, en cuanto a la descentralización; aspectos relacionados con la información y la evaluación en el área de la *accountability*, y aspectos referidos a la familia, la comunidad local y la empresa en cuanto a las relaciones de la escuela con su contexto externo.

Entre estas iniciativas consideradas en el marco de la “gestión” se encuentran:

- Adopción de procedimientos de acreditación de las escuelas
- Empleo de incentivos para premiar y sancionar el desempeño de gestión
- Empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada
- Introducción de mayores exigencias de *accountability* mediante el uso de un registro más amplio de métodos de información (como el uso de *report cards*, por ejemplo)
- *Benchmarking* de la gestión como modelo para las escuelas
- Diseño de mecanismos de participación de la comunidad escolar, la comunidad local y agentes externos, como empresarios, que generen “exigencias” y “apoyo” para el mejoramiento de la gestión. (Alvarinho, 2000)

Esta visión de gestión, deja a los profesores y directivos la enorme responsabilidad de mejorar la escuela pública, de eficientar los procesos escolares y de elevar la calidad de la enseñanza a la vez que de enriquecer los logros de aprendizaje de los alumnos, deja en los hombros de maestros y directivos de escuelas primarias, un gran manajo de culpas o de responsabilidades; así, los resultados de un fenómeno social como lo es la educación se descansa subrepticamente bajo la responsabilidad de los últimos tramos operativos: las escuelas y los maestros.

Si bien es cierto que al nivel de otros países, los cambios han afectado la estructura y funcionamiento de los sistemas educacionales, descentralizándose escuelas y currículum, estando por cambiar la propia escuela por dentro; cabría la interrogante de si para muchos países iberoamericanos con sistemas educativos más o menos verticales, tan solo debe volverse la mirada a las

escuelas, o si bien valga la pena ponerse más que a mirar, a proponer sobre los cambios no solo de la escuela sino de las propias estructuras educacionales y de las políticas educativas para la escuela básica.

3.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y SU ORIGEN

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la misma, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia.

Es sorprendente confirmar que nos encontramos en un ámbito extraordinariamente fértil para desarrollos conceptuales, técnicos e instrumentales. Visto desde hoy, podemos identificar una secuencia de siete marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Para mantenerlos en mente, estos modelos son el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Aunque estos marcos conceptuales no han sido necesariamente desarrollados en forma secuencial, ellos pueden ser presentados secuencialmente, en la medida en que cada uno constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores.

Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental.

Así, de la misma manera que en física, el modelo newtoniano es válido en una cierta escala, pero es limitado en sus explicaciones si es confrontado con el modelo cuántico; cada modelo tiene su ámbito de efectividad, pero también adolece de limitaciones, las que son superadas por el nuevo modelo siguiente.

Igual que en todo proceso, la reflexión sobre la práctica y la observación y declaración de sus limitaciones, genera primero conceptos nuevos; luego, la operacionalización de estos nuevos conceptos se traduce en nuevas técnicas e instrumentos que permiten su puesta en práctica, lo que da lugar a un nuevo ciclo. Puesto que cada ciclo tiene su tiempo, hay una distancia temporal entre el diseño conceptual, el desarrollo instrumental, su puesta en práctica y su generalización.

Por ello, podemos ver que cuando algunos modelos que se encuentran en una etapa de puesta en práctica o en su generalización, pueden coexistir con el diseño conceptual de nuevos modelos.

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones, gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección” “organización”, “gerencia”, etc, pero estrictamente, como expresa Mucchielli, “gestión” es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Para comprender las múltiples acepciones del término gestión, se han propuesto los siguientes términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de las fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores, que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión esta relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedad y conflictos inevitables. Por tanto sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel de grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

La gestión como proceso histórico social implica planificar, organizar, motivar, dirigir, controlar y poner en marcha la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás para el logro del desarrollo de la organización desde lo particular y lo general de los problemas, tareas, mecanismos y procesos que tiene que resolver. El logro final es el perfeccionamiento de la estructura y fines concretos.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación; solo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

En el período actual, la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política esta inscrita en su práctica.

A continuación mencionaré algunos conceptos muy ligados al término de gestión sin embargo no pueden considerarse sinónimos del mismo, y esto es fundamentado en González (2001):

| AUTOGESTIÓN | COGESTIÓN | GESTIÓN |
|---|--|---|
| La autogestión parte de un proyecto o movimiento social donde el individuo busca la plena participación en el conjunto social comunitario de manera democrática, colectiva y de una importancia fundamental en la concepción libertaria de la organización social y política. | Es un término que se basa en un modelo de participación, caracterizado por la composición paritaria de las instituciones y se delega una parte de la autoridad para que pueda participar en la dirección de algo que no les pertenece, es decir: 1.- las relaciones en el sistema de participación pueden coexistir con cualquier sistema político y adaptarse a cualquier organización. 2.- El modelo de instituciones admiten una estructura preexistente. 3.- Es una forma de participación sin ser dueño de los medios de producción. | Gestionar significa llevar a cabo las acciones, las estrategias articuladas en el diseño, es plasmar las intenciones en la realidad. Implica la creación de viabilidades, la toma permanente de decisiones en función de la evaluación atenta y continua de las condiciones y los resultados que se van obteniendo. |

Tabla No. 1 Autogestión, cogestión y gestión. González (2001).

La gestión consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto incluye el diseño y la evaluación.

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis esta centrado en la interacción entre personas.

La gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea.

Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Por ejemplo, podemos decir con Agryss y Schön (1978: 245-249) que:

La acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera. Por ello, podemos decir que la gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.

En la gestión cotidiana de la escuela puede verse quiénes participan, quienes toman decisiones, quienes llevan a cabo los diferentes compromisos de acción, qué lugar ocupa cada actor en la trama organizacional: queda plasmado el estilo de conducción y de participación y las concepciones subyacentes.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho mas allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de

escuelas encargados de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan, ese plan que es indispensable no quede en papel sino se lleve a la práctica, se corrija, se mejore o se empeore.

A continuación nos adentraremos un poco en los modelos de gestión que se llevan acabo dentro de las instituciones, Daré cuenta si colegio Motolinía pone en práctica alguno de ellos.

3.4 MODELOS DE GESTIÓN.

De una manera similar a lo que ocurre en física, donde el modelo newtoniano es válido en una cierta escala, pero es limitado en sus explicaciones si es confrontado con el modelo cuántico, cada modelo tiene su ámbito de efectividad, pero también adolece de limitaciones, las que son superadas por el nuevo modelo.

Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen mas caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

A continuación se muestran las diferencias claras entre algunos modelos de gestión, esto con el fin de tener claro lo que cada una de ellas nos ha heredado.

| Gestión educativa tradicional | Gestión educativa modernizadora |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orden y autoridad ▪ Intelectualismo generado por la profesionalización ▪ Centralización administrativa ▪ Asegura cotos de poder ▪ Visión racionalizadora de la educación. ▪ Considera a la administración como una acción fiscalizadora y ▪ Centrada en la eficiencia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencia el poder del estado ▪ Ejercicio de la burocracia ▪ Aplica la teoría economicista para la eficiencia y la calidad ▪ Intitucional ▪ Promueve la descentralización ▪ Hace uso de técnicas “modernas” (tecnologización). ▪ Opta por la vía reformista |
| Gestión educativa empresarial | Gestión educativa democrática |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión mercantil y empresarial de la enseñanza ▪ Maximiza el valor de la inversión educativa. ▪ Sobrevalora la eficiencia, calidad y excelencia ▪ Sobrevalora el rendimiento y la ventaja competitiva dirigida al mercado competitivo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección de la institución de forma horizontal ▪ Liderada a través del trabajo académico, democrático, ▪ Participativo, compartido y colegiado ▪ Flexibilidad en la construcción y ejecución de la acción ▪ Gestionaria ▪ Constituida en la voluntad política |

Tabla No.2 . Clasificación de la gestión. González (2001).

Otros modelos a analizar son el estratégico, de calidad total y reingeniería que a continuación describiré:

3.4.1 MODELO ESTRATEGICO, CALIDAD TOTAL Y REINGENIERÍA

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgieron dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a

analizar y examinar los procesos y los factores -y combinación de factores- que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia.

La visión de la calidad es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. Por lo tanto el juicio del usuario acerca de la calidad de la educación no se formula sobre un contenido explícito, sino sobre un juicio proyectado por el usuario hacia sus propias concepciones de calidad.

Estas concepciones, pueden tener que ver con la calidad de los aprendizajes, pero también puede que no tengan que ver con los aprendizajes u otro fin pedagógico, como lo es el establecimiento de redes sociales. Independientes del objeto sobre el cual el usuario formula el juicio, la sola emergencia de este juicio del usuario, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario, es decir, existe calidad en cuanto que la persona o usuario logra alcanzar los objetivos que se ha propuesto, mientras suceda lo contrario, se dice que no hay calidad, y es sencillo entenderlo ya que cualquiera de nosotros esta en ésta situación cuando lo que se estudia no responde a las expectativas, con ello no quiero dar a entender que se haya elaborado un mal plan de estudios o no se encuentre actualizado, esto de alguna manera no compete a este trabajo y por ello lo dejaré de lado, solo considero importante de mencionar, que aún el concepto de calidad aplicado a los resultados es sumamente difícil de medir, si es que se pudiera hacer.

En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores

hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso. Entre las prácticas de la gestión de los sistemas educativos, en la segunda mitad de los años noventa, prevalece principalmente la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva de Calidad Total.

La perspectiva de la reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un re-arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo.

En esta visión se estima que la Calidad Total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. A diferencia de lo anterior, la reingeniería según sus principales exponentes Hammer y Champy (1994: 124-129) se define como:

Una reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño.

Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical. En el centro de la Calidad Total está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional. Sin embargo, en esta perspectiva se asume que el proceso es correcto, pero que requiere de ajustes. Pero en el pensamiento de la reingeniería, debido a los

cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso, es decir, cambiar todo desde el principio si no llegase a funcionar.

Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

La lógica de los procesos anteriores nos conduce hacia un séptimo modelo. La preocupación por los procesos, implica entender su operatoria y los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto es, necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como "redes comunicacionales" F. Flores (1996), que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla John Searle (1994). El lenguaje aparece como "la coordinación de la coordinación de acciones" H. Maturana(1994).

En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva son los filósofos del lenguaje como J. Austin (1971) y J. Searle (1994).

En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas. Y aquí puedo citar a Casassus (1999: 16 – 17) cuando dice que:

Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra

Los siguientes modelos de gestión se basan en Casassus (1999: 48 – 56), estos son tipos abstractos, pero caracterizan una manera de representar el mundo, o como el lo da a entender que a cada representación, corresponden ciertos modelos de gestión.

3.4.2 MODELO NORMATIVO

En los años 50 y 60 hasta inicios de los 70, la planificación en la región estuvo dominada por la visión “normativa”. Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo. En esta visión de la planificación, la OCDE y

CEPAL –pero en particular Jorge Ahumada en ILPES– tuvieron una influencia preponderante y de la cual todos somos herederos. Por lo que el modelo normativo se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En otro orden de ideas en el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, las reformas educativas de este período se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo. De modo tal que el modelo normativo expresa una visión lineal del futuro. En esta perspectiva el futuro es único y cierto. La planificación entonces consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Es preciso notar que en este modelo, la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. En este, las personas y sus interacciones están ausentes, constituyéndose en consecuencia un modelo de un alto nivel de generalización y

abstracción. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, el modelo normativo se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional. Pero, desde el punto de vista instrumental, poco tenía que ver con la educación, puesto que en la práctica, básicamente, se trataba de una forma de diálogo con el Ministerio de Hacienda para la obtención y asignación de recursos financieros.

3.4.3 EL MODELO PROSPECTIVO

A inicios de los años 60 se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en el modelo normativo. En el modelo normativo, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple y, por ende, incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación y de reducir la incertidumbre, genera –desde las fuentes más diversas– lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces, una planificación con “criterio prospectivo” donde la figura predominante es Michel Godet(1998), quien formaliza el método de los escenarios.

A inicio de los 70, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación lineal. Fueron ejercicios que trataron de captar “distintos

escenarios” de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas. Al mismo tiempo, se inician esfuerzos para copar el territorio con la microplanificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos. El estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo. De hecho, el instrumental del modelo normativo es el mismo enfoque “proyectivo” del modelo normativo, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios. Desde mediados de los años 70, la visión de alternativas posibles se refuerza con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales, como por ejemplo el PREDE asociados a la OEA o el Proyecto Principal de Educación asociados con la UNESCO. En estos proyectos los planificadores tuvieron la posibilidad de encontrarse, comparar posturas, modelos, estrategias y resultados. En definitiva, la posibilidad de identificar soluciones alternativas a problemas similares. Es, sin embargo, interesante notar que en este período se empieza ya a introducir nuevos elementos como lo eran por ejemplo los resultados de investigación ligados a la planificación.

3.4.4 EL MODELO ESTRATÉGICO-SITUACIONAL

La crisis petrolera de los años 70 repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera. A inicios de los 80, la crisis se transformó

en una crisis estructural generando una situación social inestable. Se plantea entonces el nuevo tema de la gobernabilidad. En términos teóricos, a la planificación estratégica se le introduce el tema situacional, sugerido por Carlos Matus(1987), o dicho de otra manera, el de la viabilidad de las políticas.

El planteamiento situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado. Para Matus(1987), una situación es donde está situado algo. Ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter

de situación en relación al actor y a la acción de éste. Una realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su situación. En una realidad se plantean muchas viabilidades. Por ello, en el período de inicio de los años 90 predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión. En términos operativos, se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la planificación, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de conducción política del proceso, en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación; y una tercera, una fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema, por ejemplo, los proyectos; quebrándose el proceso integrador de la planificación y multiplicándose, en consecuencia, los lugares y las entidades planificadoras. Instrumentalmente, esto se representa por flujogramas diseñados como redes sistémico-causales, es decir, la gestión se presenta como la del proceso de resolución de nudos críticos de problemas.

3.4.5 EL MODELO COMUNICACIONAL

La preocupación por los procesos en que nos encontramos implica entender la operatoria misma de éstos. Para ello, es necesario comprender que distintas perspectivas dan distintas visiones de las organizaciones. Por ejemplo, mirar las organizaciones desde la estructura en un modelo normativo –abstracto– da una cierta visión estructural: el organigrama de la organización. Si miramos la organización a partir de los procesos y desde la perspectiva de la Calidad Total, vemos “eliminación de los desperdicios con el fin de producir economías”, o mejora continua, lo que constituye también otra perspectiva. O bien, considerar los procesos desde el punto de vista de la reingeniería presenta un modelo de cuestionamiento y de racionalización continua. Otra visión es mirar la organización desde la perspectiva lingüística, lo que nos permite percibirlas como “redes comunicacionales” que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla.

En este marco, la gestión es la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

3.4.6 MODELOS A Y B DE GESTIÓN EDUCATIVA, FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El desarrollo de la gestión educativa se encuentra en un momento dinámico y en medio de debates fundamentales, se ha delineado una concurrencia de paradigmas llamados de tipo A o de tipo B, que representan el primero una visión tecno-linear-racionalista y la segunda una visión emotivo-no linear.-holístico. Del primero se desprenden ciertos modelos, enfoques y prácticas de gestión y del segundo otros modelos, enfoques y practicas. En la actualidad pareciera que predomina un enfoque de tipo A en la gestión educativa de la región. Sin embargo, las prácticas innovadoras que se han desarrollado en la industria con buenos resultados y aquellas de alto componente de conocimiento parecieran indicar que las prácticas de tipo B son más adecuadas. Esto parecería ser más válido aún en un sector que se reclama de estar centrado en el desarrollo de las personas. Las innovaciones educativas más interesantes, tanto desde la teoría como la práctica, no son aquellas que ponen el énfasis en los recursos sino en aquellas prácticas en ámbitos tales como la educación popular, y la educación en el contexto de riesgo, que se sustentan en la interacción comunicacional y las visiones compartidas. Nos encontramos en una situación en la cual existe evidencia generada en la región que indica que la predominancia del paradigma de tipo A debería ser cuestionado con más fuerza.¹

En primer lugar, es necesario el profundizar el debate teórico. Se requiere

¹ Nos encontramos ante caminos alternativos. Por una parte, estamos dentro de un paradigma tecno linear racionalista que nos orienta hacia una práctica de la gestión educativa más orientada hacia la eficiencia. Sin embargo, la eficiencia en sí esta carente de sentido. Por otra parte, hay un camino más amplio, más político y valórico donde se encuentran las preguntas relativas al sentido de la gestión educativa, entonces, ¿hacia a dónde debe orientarse nuestra reflexión en la disciplina?

mejorar el conocimiento de las teorías, debatirlas y desarrollarlas. Buscando equilibrios entre los aportes de las escuelas de pensamiento ligadas al tipo A con aquellas del tipo B. En esta reflexión, aparece como necesario, distinguir claramente la reflexión acerca de la gestión del sistema, de la gestión de las escuelas.

En segundo lugar, las hipótesis deberían ser transformadas en preguntas que deben ser respondidas por la investigación empírica. En esto sería conveniente distinguir entre la gestión del sistema y la gestión de las escuelas, teniendo cuidado de no olvidar que las organizaciones educativas no existen en el vacío sino que están dotadas de contextos, externos e internos. Debemos preguntarnos y observar cuál modelo, cuál enfoque es útil, cual de ellos favorece los aprendizajes de los alumnos y cuales generan aprendizajes mas adecuados para vivir, no en el mundo del pasado sino en el que emerge.

Finalmente, en tercer lugar es necesario desarrollar la dimensión pedagógica en la gestión educativa. Es necesario repensar la gestión educativa para que en ella la gestión no se limite a la administración de los recursos sino abarque también el liderazgo pedagógico. Sería muy conveniente apoyar la reflexión en los datos pedagógicos básicos y en las implicancias de las metodologías pedagógicas para la gestión educativa.

La transferencia de los modelos de gestión del sector productivo hacia la gestión de organizaciones sin fines de lucro como lo es - en principio - la educación, transfiere no sólo las practicas sino que trae consigo también los paradigmas que los sustentan; Drucker (1990) y Glatter (1990) En la actualidad predomina el paradigma tipo A. Esto es producto de la confianza que algunas personas tienen en la autorregulación de la técnica, en la linealidad de los procesos y en la racionalidad de la conducta humana.

De hecho, el 90% de la varianza en ingresos y productividad de personas con similares niveles de educación, se explica por factores distintos de las diferencias en resultados de las mediciones producidas por las pruebas de rendimiento académico (Levin 1998). Esta limitación se complica mas aún

cuando se considera que por una parte, en el mundo de la producción, se dan situaciones en las cuales coexisten tipos de trabajo y de empresas con niveles de tecnología y de empresas con altos componentes de conocimiento muy diferentes, por lo tanto coexiste una demanda instalada de competencias muy diversas; y por otra parte, se dan situaciones de cambio muy rápido en el tipo de trabajo, y por lo tanto, un cambio muy rápido de la demanda de las competencias que se requieren para su realización.

Lo que sí dice la literatura de distintas fuentes, incluyendo la economía de la educación, es que lo que se requiere son personas que tengan la capacidad de ajustarse a los desequilibrios en el entorno y a favorecer el cambio. Esta característica de desequilibrios y de cambios, no se conjuga bien con los supuestos y componentes del tipo A, y más bien se ajustan a los supuestos y componentes de tipo B.

El tipo A se ajusta al modelo técnico racionalista. Sin embargo en la evolución de los contextos sociales, se resalta el hecho de que las transformaciones en el último tercio del siglo XX han generado contextos inciertos, y las políticas se orientan hacia la diversidad. El tipo B que contempla una visión emotivo-no lineal-holística se ajusta mejor a este tipo de contexto. Los modelos técnico racionalista se ajustan mal a un contexto incierto, pues este enfoque, para poder funcionar, requiere de la existencia de un contexto estable. En consecuencia, encontramos una situación que refleja un desfase entre la concepción (supuestos y componentes) de los modelos en aplicación y los contextos en los cuales operan.

La secuencia de los modelos enunciados muestra una trayectoria interesante. En esta trayectoria, con el modelo normativo se parte de una situación abstracta y determinista, para luego pasar por distintas etapas de concreción y flexibilización. Por concreción se entiende el proceso de emergencia de distintos sujetos de la gestión, cada vez más perfilado y concreto. En este proceso se tiene como sujeto en primer lugar al sistema en su conjunto, para luego dar lugar a la organización en sus distintos niveles administrativos, y así terminar con las personas que constituyen la organización. A este proceso lo

hemos llamado el proceso de emergencia del sujeto. Por flexibilización se entiende el proceso de pérdida de rigidez en la definición e interpretación del entorno en el cual opera la organización. En este proceso se pasa de la interpretación del entorno percibido, en la perspectiva normativa, como una situación rígida, determinada y estable, a situaciones cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas. Estas situaciones más flexibles, cambiantes e indeterminadas, son contextos de desequilibrio, frente a las cuales es necesario hacer ajustes constantes mediante la innovación, para reequilibrar la relación de la organización con el contexto. En este sentido emergen con fuerza las competencias de análisis contextuales que le son propias a las perspectivas estratégicas, de calidad total y de reingeniería.

En el transcurso de esta trayectoria de concreción y flexibilización, se producen una serie de desplazamientos entre dos visiones distintas de los contextos internos y externos de la misma. Estas dos reconstrucciones las presenta Cassasus (2000:14) en el siguiente cuadro y las caracteriza como visión de tipo A y visión de tipo B.

| Tipo A | Tipo B |
|----------------|------------------|
| Abstracto | Concreto |
| Determinado | Indeterminado |
| Seguro | Incierto |
| Rígido | Flexible |
| Arriba | Abajo |
| Homogéneo | Diverso |
| Unidimensional | Multidimensional |
| (Objetivo) | (Subjetivo) |

Tabla No. 3. Reconstrucciones del contexto según los tipos A y B (Cassasus, 2000:16)

Estos son tipos abstractos, pero caracterizan una manera de representar el mundo. A cada representación, corresponden ciertos modelos de gestión. En esta caracterización la columna izquierda de tipo A, representa una visión paradigmática mientras que la columna de la derecha representa otra visión paradigmática de tipo B. La visión paradigmática de tipo A representa un universo estable: en él, los supuestos acerca del ser humano son de tipo trivial y los referidos al contexto, son invariantes. En esta representación, el cambio

es acumulativo en torno a ciertos objetivos pre establecidos. Estos supuestos, requieren de un cierto tipo de teoría y de práctica gestinaria caracterizada por una perspectiva de tipo técnico-linear- racionalista.

La visión paradigmática de tipo B, es la representación de un universo inestable; en él, los supuestos acerca del ser humano son de tipo no trivial y los referidos al contexto son fluidos, complejos y cambiantes. En la representación de tipo B, el cambio es turbulento y cualitativo. Estos supuestos requieren de otro tipo de teoría y de práctica gestinaria. Requieren de una práctica que se sitúe en una perspectiva que incorpore la diversidad y que se sitúe en un plano emotivo- no linear-holístico.

Lo anterior tiene algunas consecuencias. Entre ellas quiero destacar dos principales: una de ellas se refiere al conocimiento y otras a los estilos de gestión que de allí se desprenden.

En cuanto al conocimiento, las reformas curriculares en curso se orientan a pasar del fomento de la adquisición de conocimientos de primer grado (memorístico), hacia el desarrollo de un conocimiento de segundo grado entendido como competencias (superiores) para operar en el mundo. Sin embargo las competencias que se reflejen en el modelo de tipo A son distintas a las destrezas del modelo de tipo B. Las primeras son destrezas necesaria para operar en un mundo invariante, y por lo tanto se trata de destrezas invariantes de primer grado: saber leer, descifrar, etc. Las segundas son destrezas requeridas para operar en un mundo turbulento, perplejo y cambiante. En este universo, las destrezas son otras, se trata de meta destrezas tales como el auto conocimiento, la capacidad de análisis, autoevaluación, capacidad comunicativa, capacidad de adaptación, creatividad.

En cuanto al estilo de gestión, las preferencias por un tipo u otro implican privilegiar unos tipos de gestión por sobre otros. En el cuadro siguiente se caracterizan estas relaciones, según Cassasus (2001:18-21)

| TIPO A | | | | | | | | | TIPO B | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---|--|--|--------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|--|---|----|
| | A B S T R A C T O | D E T E R M I N A D O | S E G U R O | R Í G I D O | A R R I B A | H O M O G É N E O | U N I D I M E N S I O N A L | (O B J E T I V O) | | C O N C R E T O | I N D E T E R M I N A D O | I N C I E R T O | F L E X I B L E | A B A J O | D I V E R S O | M U L T I D I M E N S I O N A L | (S U B J E T I V O) | |
| NORMATIVO | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| PROSPECTIVO | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 35 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 14 |
| ESTRATEGICO | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 20 |
| SITUACIONAL | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| CALIDAD TOTAL | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 13 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| REINGENIERÍA | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 14 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 |
| COMUNICACIONAL | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 39 |

Equivalencias:

| MUY ALTO | ALTO | REGULAR | BAJO | MUY BAJO |
|----------|------|---------|------|----------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Tabla 4. Fortalezas y debilidades de los modelos de gestión según su relación con las construcciones de tipo A y de tipo B (Cassasus: 2001:18-21)

Los distintos modelos de gestión muestran distintas relaciones con los componentes de los tipos A y B. Por ejemplo, los modelos normativos y prospectivos son muy aplicables a las construcciones de tipo A. Estos modelos son particularmente fuertes en las características de tipo A (40 y 35 puntos respectivamente), pero muy débiles en las características de tipo B (7 y 14 puntos respectivamente). Esto quiere decir que los modelos normativos y prospectivos presentan debilidades para operar en contextos caracterizados por los elementos de tipo B. No sería aconsejable utilizarlos en dichos

contextos. Sin embargo, si de todas maneras se aplican en contextos de tipo B, ya sea por inercia o por cultura su desafío consistirá en encontrar prácticas de gestión que suplan las insuficiencias del modelo para este tipo de contexto. Por otra parte, el modelo comunicacional es muy fuerte en las características del tipo B y débil en un contexto caracterizado por el tipo A. En este caso, si es que se quiere utilizar el enfoque comunicacional, el desafío es generar las prácticas adecuadas para acrecentar la estabilidad del enfoque.

El situarse en el tipo A implica usar ciertas de técnicas de gestión que le sean afines, y no otras técnicas que no lo sean. Por ejemplo el perfil real (no necesariamente el explicitado) que emerge de la política educativa, caracteriza la “normalidad” en un país. La constitución de esta normalidad esta determinada por un cierto sistema clasificatorio en el cual se hacen presente las relaciones de poder en una sociedad. El tipo normal, va a corresponder a ciertas características raciales, de género, de ingreso, cultura, en desmedro de otras. Este perfil es un resultado de carácter homogéneo. Para ello es necesario utilizar técnicas de gestión que se focalicen en los resultados, la discreción de sus indicadores, su medición y su referencia a estándares. Por otra parte, situarse en el modelo de tipo B, supone la aplicación de otras técnicas en la cual se privilegia la diversidad, y se focaliza en los procesos y la calidad de las interacciones.

Las empresas que tienen buenos resultados, según mi punto de vista, son aquellas cuyas prácticas de gestión se focalizan en la gestión de las interacciones de las personas y no están focalizadas en los resultados, y sus estándares. En este trabajo se pretende mostrar que, actualmente, el foco en gestión de las personas es más productivo que el foco en las cuestiones de estrategia, calidad y tecnología

Es de mayor trascendencia un trabajo elaborado en equipo que de manera individual, donde cada uno vela por sus intereses, el trabajo conjunto fortalece a la institución, aclara dudas, define objetivos conjuntos, todos caminan hacia una misma meta.

Es de notar que la gestión de los sistemas educativos en los noventa se ha centrado en una gestión vinculada al tipo A y no al tipo B. Esto es de toda

manera sorprendente, González (1998: 25-26) del plano del ser y el deber ser de la gestión educativa.

| Gestión educativa | |
|--|---|
| Plano del ser | Plano del deber ser |
| <ul style="list-style-type: none"> . Proceso social y educativo . Interconectado con la Elaboración y concreción de funciones, tareas y objetivos de la administración de la Universidad. . Acto político e ideológico institucional . Permite la estabilidad y Comprensión del proceso operativo . Implica una rigurosa Fijación formal de las Tareas y deberes en cada eslabón de la organización y estructura de la institución . Como acción educativa permite, transmite y justifica significaciones, conocimientos, símbolos y estructuras de aprendizaje en las interrelaciones entre quienes operan la administración de la universidad. | <ul style="list-style-type: none"> . Un acto de voluntad política . Estimula la participación colectiva compartida y democrática . Posibilita los caminos del cambio . Es un proceso incluyente y colegiado . Constituye una forma significativa de expresión autónoma de la identidad |

Cuadro 1. Comparativo del ser y el deber ser de la gestión educativa. González (2001)

Y aunque es más sencillo guiarnos por lo que es, lo ya establecido, los lineamientos a seguir, según la ética de cada persona, no es lo correcto (desde mi punto de vista), ya que de continuar con el modelo educativo que se tiene la institución donde se labora no crece, si cada uno de los integrantes aportara su opinión, cierto que serían horas interminables de trabajo, pero se tendrían mayor número de aportaciones para poder elegir el mejor camino, el camino que convenga a todos y cada uno, es un compromiso personal el que se debe hacer, no uno establecido, donde se obligue, sabido está que cuando una persona asume, únicamente intenta hacer o cumplir con la parte que le corresponde, en cambio cuando te sientes participe de un proyecto te sientes comprometido y no pretender fallar a la gran responsabilidad que pesa en tu ser.

En el posterior apartado hablaré sobre los modelos de gestión democrático y su gran relevancia o relación directa con el factor humano, esto lo menciono ya

que si bien ningún modelo deja de lado al mismo, estos modelos lo toman como el punto central donde todo gira en su entorno.

3.4.7 MODELO DE GESTIÓN DEMOCRÁTICO

La gestión democrática se relaciona con una preocupación por los recursos humanos y su participación en la gestión. En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones del liderazgo en su versión del “*coaching*”, el desarrollo de las capacidades de las personas miembros y los aspectos relativos al clima de la organización. La escuela es de un alto componente en conocimientos. Todas estas dimensiones se relacionan con mejoras en el largo plazo. Esta tensión no es otra que la tensión que emerge de las visiones platónicas y aristotélicas enunciadas al principio, a saber en la visión que se sustenta en la creencia de que para que los seres humanos realicen “actos de virtud” es necesario que predomine un criterio autoritario y verticalista, o bien en la visión que se sustenta en la creencia que para ello, los seres humanos por naturaleza deben participar en la generación de su destino. Esto es lo relevante en estos modelos de gestión, que si bien no son en lo mínimo obsoletos si necesitan aportaciones para poder ser retomados.

Como lo mencioné anteriormente ningún modelo es susceptible de ser modificado, podemos retomar cualquiera de ellos y ponerlo en práctica, o aportar ideas para que su implementación sea la adecuada en la institución o empresa donde se labore, si cada uno contribuye con las ideas que quizá nadie haya tenido tiempo o ganas de escuchar quizá se tendrá una organización líder, una organización exitosa, pero yo aquí lo manejo de manera ideal, podría tener el firme propósito de que fuera muy sencillo pero nada ganaría con eso, debo tomar en cuenta los problemas que enfrenta en sí la gestión, desde su conceptualización hasta la implementación de este gran proceso, a continuación abordaré algunos problemas de la misma en América Latina, estoy limitando mi área geográfica ya que de nada serviría hacerla a nivel mundial porque quizá en este trabajo no terminaría de hablar de los problemas que tenemos en cuenta a gestión comparados con Europa, Asia o cualquier otro continente donde despunten sus países de primer nivel mundial,

que arrastran una tecnología de punta por el gran logro que han tenido en la implementación de sus estrategias a nivel organizacional.

3.5 PROBLEMAS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA

Desde el punto de vista conceptual, esta reflexión sobre la gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de América Latina examinado en el contexto de sus relaciones internacionales. En ese sentido, partimos de la premisa que los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones de interdependencia internacional. Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma la tesis de que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definir la especificidad de la administración de la educación como campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión bajo el régimen de sistemas educativos centralizados -hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales.

Este trabajo de ajustes internos (adecuación a y de los recursos) y los ajustes externos ocurren porque cada organización es un sistema. Los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno) Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

Así como las escuelas cuentan con un contexto externo cuentan también con uno interno, que lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones, la interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo,

pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

Comprender esto es importante, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha. Un ser humano es no trivial pues, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales

En los años ochentas surge el término gestión educativa en América Latina, en otros países ya hablaban con anterioridad de ella, sin embargo era una nueva disciplina para América, como consecuencia de ello arrastramos un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

Sabemos que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta

en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Puesto que desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como Tejeda (1999: 67) nos la define:

La gestión educativa son las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales, es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que este proceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegará a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

También, tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para sumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone según Tejeda (1999: 75) la interdependencia de:

a) la multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valores integrados con las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; F) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas.

En cuanto a los términos gestión de la educación y gestión educativa, no hay materiales que las aborden conceptualmente, hice una aclaración al inicio basándome en lecturas previas e intentando su interpretación, pero no localice material que las aborde epistemológicamente y desde la óptica pedagógica. Los pocos que existen confunden los términos o no aclaran el concepto.

Los modelos de gestión educativa están vinculados con la capacidad de impulsar procesos de cambio cultural y educativo que se desplieguen en un futuro inmediato, en el corto y en el largo plazo, para remover las prácticas y las visiones de la organización escolar de la cultura burocrática que estaban limitadas a esquemas de programación, reglamentación y estandarización para reducir la incertidumbre.

Otro problema que enfrenta la gestión educativa tiene que ver con "la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala". Escala en este caso se refiere a la unidad organizativa de la gestión. Simplificando el problema se distinguen dos niveles de organización: el nivel del sistema y el nivel de la escuela, o bien el nivel macro y el nivel micro. Los intereses y objetivos de los niveles macro y los de los niveles micro son divergentes, o dicho en lenguaje de gestión, presentan problemas de alineamiento. Los sistemas de educación en América Latina son sistemas que presentan a la vez características de descentralización y de centralización, por lo tanto tienen incorporada estructuralmente esta divergencia. Desde el punto de vista de la gestión, esta situación es compleja pues se da que un sistema contiene estructuras que presentan objetivos de gestión diferentes.

Para finalizar este capítulo abordaré el tema de los sujetos y su relación con la gestión educativa la complejidad intrínseca que esto lleva debido a la historia en la que se desarrolla la gestión, cómo ha sido tomada o aplicada a las organizaciones desde que se tuvo uso del término y cómo se aplica ahora junto con el concepto de calidad.

3.6 SUJETOS Y GESTIÓN EDUCATIVA

Las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela.

La crisis de los años ochenta no hizo sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío societal. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes.

En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron

las visiones alternativas de la sociedad (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación lineal. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas.

El lugar que ocupan hoy las empresas en la evolución social y su constante reestructuración, han hecho de la idea de la movilización de las personas en una organización hacia ciertos objetivos determinados, una de las ideas centrales que han marcado nuestro tiempo. Tanto es ello así, que el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XXI.

La gestión educativa, como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la formalización de la disciplina, la dimensión propia de la educación está ausente. Debemos preguntarnos como lo pone Boyd (1994), ¿qué es lo educacional en la gestión educacional?" La dimensión educativa - las escuelas y su quehacer- aparecen sólo como un soporte para contener los conceptos de la gestión. En la constitución de la disciplina, el objeto - lo educativo - no ha funcionado como un elemento que tenga la especificidad suficiente como para alterar la construcción de la práctica de gestión. En la teoría de la gestión, los procesos que llevan a la producción del producto se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios. Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa.

Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Para ello surge la noción de estrategia, donde Ackoff (1990), es uno de los principales

teóricos. La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea).

En el nuevo impulso que recibió el sector educativo y la educación dentro de las estrategias nacionales de desarrollo en la década de los noventa, el tema de la gestión fue soslayado. Sin embargo, dada la importancia que ha sido asignada a la gestión, en los procesos de reforma educativa, es ya tiempo de reflexionar más con detenimiento acerca de temas tales como las restricciones y condicionantes que imponen las características de la educación a la gestión. A saber: si éstas permiten la transferencia pura y simple, sin adaptación, de las técnicas de gestión a la situación educativa, o bien si las particularidades de los objetivos, los sujetos y los contextos educativos son los suficientemente específicos que demanden un tratamiento especial

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones. Por una parte, se trata de un proceso de cambio de largo plazo; mismo que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (los directores, los docentes, los alumnos, los padres de familia, los supervisores y el personal de apoyo).

Hoy día se ha llegado a comprender que para generar transformaciones en las instituciones educativas no alcanza sólo con complementar propuestas externas. Por supuesto son necesarias nuevas visiones de nivel macro que encuadren las acciones de mejora de las escuelas. Pero la primordial comprensión a la que se ha llegado es que el cambio es un proceso de aprendizaje que debe ser motorizado tanto desde afuera como desde dentro de la propia institución educativa. La escuela es el espacio privilegiado de desarrollo, de aprendizaje y de cambio, y resulta el punto de unión más relevante entre la política educativa, los contextos y el aprendizaje de los estudiantes. Esta visión no implica pensar las escuelas aisladas entre sí y tampoco abandonadas a su suerte; por el contrario, será necesario concentrar y articular acciones desde los diferentes niveles del sistema educativo, que confluyan en el desarrollo de mejores estrategias de formación para el aprendizaje de niños, jóvenes y profesionales.

Ahora bien no hay que dejar de lado que la falta de equidad en el acceso a las instituciones educativas de todos los países ha ido en aumento. Los grupos minoritarios y las personas con necesidades especiales de aprendizaje con frecuencia ven frustradas sus aspiraciones por ingresar al sistema educativo, trayendo como consecuencia que demasiadas personas continúen –aún hasta hoy– excluidas de la educación a causa de la pobreza y de políticas gubernamentales ineficientes.

Aspirar como sociedad a mejores condiciones de vida requiere, sin lugar a dudas, poner atención al tipo de educación que estamos ofreciendo a nuestros niños y jóvenes. Implantar un modelo de gestión centrado en la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje plantea un gran reto para todos los involucrados en educación, desde el más humilde de los trabajadores en las escuelas, hasta el mismo Secretario de Educación Pública, pero realmente podremos abatir el problema de educación que tenemos o como dice el Observatorio Ciudadano de la Educación(2003: 27-28):

Si atendemos a que existen límites en la educación para mejorar las condiciones de vida de la población y dar solución a problemas estructurales de pobreza y, por el contrario, estas condiciones imponen determinantes para el mejor desempeño educativo, ¿no sería mejor empezar a promover medidas integrales, más allá de la experiencia exclusiva de los programas compensatorios, que contribuyan a abatir las desigualdades estructurales del país?

Donde la visión va más allá de lo que se percibe a simple vista, podríamos poner solución al problema de raíz. Por lógica hay que entender que sería sumamente complicado hacer entender a nuestro gobierno lo que se necesita, y aunque lo entienda hay que tomar en consideración si realmente le conviene, ya que mano de obra barata la hay en México, gente que por humildad, por falta de conocimiento, no se revela ante la desigualdad, esas son solo dos causas que yo veo como trascendentales para que nuestros gobernantes no destinen mayores recursos económicos a los problemas de desigualdad estructural, y como consecuencia de educación de nuestro país. Pero quizá yo lo vea de manera sencilla, mayor solvencia económica, mejor educación, pero no niego la

problemática que gira en torno a ello y creo también en lo que menciona Veiga (1999:26):

la complejidad de las instituciones educativas no viene dada por sus elementos, sino por la infinidad de sus relaciones, sean éstas entre los miembros del colectivo escolar o entre éstos y los actores externos a las instituciones.

Esos actores externos que la mayoría de las ocasiones han perjudicado mas que ayudado, ya que no tienen conocimiento o no llegan a entender como se generan los problemas, es decir no entienden las causas y no saben como llegar a las soluciones pero si las implementan y creen haberlos resuelto. Cuando llegan a ver las alternativas que funcionan según sus perspectiva ya no hay nada que hacer y dejan las cosas para que otra persona continúe, sin embargo si la alternativa o solución no está bien elaborado o ataca el problema de raíz, éste reincide y con mayor fuerza.

Como ya se advirtió en el anterior desarrollo, la gestión es un campo emergente, que de suyo acarrea una gran serie de indefiniciones y problemas, pero que es necesario abordar para aclarar, enrumbar y de una vez por todas intentar definir; así se espera que un estado del arte de la gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica, cumpla con un primer requisito: el del ordenamiento conceptual, para después si esto es posible, clasificar las diferentes definiciones estableciendo tendencias en el campo, finalmente si el estudio es amplio, vasto y con suficiente arquitectura teórica, se podría esperar una dimensionalización de la disciplina y un desglose de sus ámbitos o componentes para precisar acotaciones entre uno y otro aspecto del tipo de gestión referida.

Granja, (1993) ha referido acerca de la necesidad de una acotación del concepto de gestión aludiendo a su empleo indiscriminado, mismo que se deriva del estado mismo de imprecisión del campo. Furlán, (1995) plantea que si bien la gestión escolar ha tenido una importancia práctica, su propio estudio solo ha tenido incipientes trabajos de reflexión teórica e investigación empírica. A este respecto y como bien se señala; el concepto de gestión escolar adolece de cierta fragilidad teórica y es más bien un concepto en construcción; así, se ha planteado que: “la gestión escolar no es sinónimo de administración escolar,

aunque la incluye; De lo anterior se desprende el planteamiento de que la gestión escolar es un concepto integrador y multidimensional, por lo tanto complejo, que aplicado a la conducción de los centros escolares, contrae una serie de realidades, que deben ser enfrentadas al nivel del aula, al de los actores escolares, en las relaciones que se deben entablar en el contexto comunitario y especialmente al nivel de los sistemas educacionales; este último aspecto es frecuentemente omitido por la literatura de las escuelas eficaces, por lo cual se pretende que cambie la escuela sin revisar críticamente las estructuras de los sistemas educativos y sus políticas, pues bien; todo ese campo multidimensional es materia de la gestión escolar, por lo cual la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión” (Schmelkes, 2000: 126).

Quedaría claro que no es posible una acepción lineal, simplista y acortada a los procesos administrativos, organizacionales, políticos o académicos por separado, aún y cuando éstos tuviesen una aplicación directa a la escuela.

Tocó a Sander, (1996: 17) el hacer un planteamiento fundamentado que reclama el nacimiento del campo de la gestión educativa diferenciándolo del propio de la administración educativa, cuando afirma:

La adopción generalizada de los principios y prácticas de las escuelas clásica y psicosociológica de la administración en la gestión educativa, parte de la falsa suposición de que dichos principios y prácticas son automáticamente aplicables a la conducción de cualquier institución, independientemente de su naturaleza, sus objetivos y su entorno social y cultural. En ese sentido, muchas veces los fines de la educación y los objetivos específicos de las escuelas y universidades han sido postergados por tecnologías administrativas que rinden culto predominante a la eficiencia económica y a la eficacia institucional

Ferreyra, (1996: 125) al referir a un tipo particular de gestión se aproxima a sus componentes refiriendo una amalgama integradora de la gestión que va más allá

de la vertiente administrativa al señalar:

El estudio de la innovación, como un fenómeno particular de la gestión, no puede abordarse únicamente como un enfoque administrativo, académico o político, sino que es necesario considerar la manera como los aspectos

pedagógicos, políticos y administrativos se hacen presentes y están íntimamente ligados

Ezpeleta, (1992: 102) se refiere al concepto de gestión pedagógica señalando que:

La trama organizativa de la escuela, es un componente esencial de la gestión pedagógica y que esta última tiene “un importante articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar

En Navarro (2006), se intenta integrar una versión aproximativa de gestión escolar, que no logra tener aún claridad al nivel del concepto, ya que debiera éste idealmente, trascender la dimensión plenamente administrativa de los procesos educacionales.

Schmelkes, (1994) nos proporcionará un modelo abarcativo de gestión escolar que tiene que ver con la atención hacia tres grandes campos de relación que el directivo debe atender en la idea de la contradicción que se ha estado siguiendo: El cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y la satisfacción de las necesidades individuales, de quienes están involucrados en la tarea educativa; Schmelkes, nos habla de:

1. La relación hacia los profesores y lo que pasa en el aula con el currículo y los alumnos, 2. La relación hacia el ambiente escolar y la estructura cooperativa maestros-alumnos maestros-maestros-comunidad escolar y finalmente 3. La relación hacia la autoridad escolar y comunidad poblacional es decir el contexto externo o entorno estratégico. La atención de esos tres grandes campos de relación, de una manera adecuada por parte del directivo escolar, para llevar a la institución escolar hacia las metas organizacionales puede ser considerado como Gestión Escolar.

Esta aproximación conceptual, sitúa al directivo escolar como el artífice de la gestión, luego entonces, ¿En donde estarían los profesores y qué papel juegan en la gestión de lo escolar?, se imbuje por tanto, al concepto de gestión escolar de fuertes influencias administrativas, por ejemplo con la escuela del comportamiento y se omite a la vez el considerar la cotidianidad de esa trama

de lo escolar ya señalada por Ezpeleta y Furlán (1992) donde se da atención a los procesos que implican el generar y orientar la cultura del trabajo escolar.

La gestión educativa se transforma en calidad de vida, considerando que todos somos actores del proyecto que se construye, más particularmente, permite concebir que la gestión nos lleva directamente a apoyar la labor en el aula y partir de las necesidades de aprendizaje (las que se viven entre maestro y alumno) ellas serán las directrices para diseñar las propuestas y estrategias que permitan al ser humano alcanzar el máximo desarrollo de sus capacidades como producto educativo y su aplicación para el logro de un bienestar individual y comunitario como resultado de la relación que establece el producto educativo y su comunidad. Con esta idea, se tiene que formar al docente que se encuentra a punto de ingresar al sistema, seremos testigos de una forma diferente de llevar a cabo el proceso educativo.

Si se pudiera gestionar con la participación de todos, tanto los planes como los proyectos escolares, se pondría en primer plano el aprendizaje y desarrollo de habilidades para vivir empleando los contenidos programáticos que sólo serían punto de partida y no fin último. Ahora bien, si el diseño de planes y proyectos mejora, entonces contaremos con evidencias e indicios o indicadores que nos permitan observar el desarrollo educativo y el producto educativo. Al mismo tiempo, identificaremos cómo impacta en bienestar en todos los campos de la vida, partiendo del supuesto que esto no se quedara en este escrito solamente, sería una manera ideal de comenzar a elaborar una nueva forma de gestionar, una forma de participar, ayudándonos de los antecedentes de gestión, retomando lo bueno, poniendo en práctica lo que se sabe ha funcionado, mejorando lo que puede ayudar a la educación aunque sea en una pequeña porción.

En otro orden de ideas, el estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del

presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. Puedo afirmar, entonces que la *gestión* es un concepto que asume la participación y responsabilidad de los agentes que confluyen en el ámbito escolar, con la intención de orientar la organización escolar en función de la acción educativa. Así, la existencia de cauces y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución escolar y la participación como criterio de calidad, sólo son posibles mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo.

Un modelo organizativo de centro escolar debe considerar la participación de todos sus integrantes en la planificación institucional y es un factor elemental para involucrarlos en la asunción de objetivos y en las estrategias operativas derivadas de ellos. De modo que la institución escolar está directamente comprometida en la constitución de sujetos ciudadanos; entonces, tarea irrenunciable de la escuela será asumir su dimensión política y contribuir educativamente a que las personas puedan asumir, colectivamente, su derecho a participar. Puesto que el aprendizaje de la ciudadanía —que es consenso internacional, demandado con énfasis por nuestro país y que constituye política de gobierno— trasciende, como ya se ha señalado, los límites del aula o lo curricular, involucra la vida cotidiana de la institución educativa y de manera particular los cauces organizativos y de gestión.

La realidad de las instituciones educativas puede ser visualizada como un fenómeno vago, indefinido, dudoso, dúctil y desigual, en esencia, de alta complicación y eventualidad, pero a la vez es dócil y maleable para poder llevar a cabo lo que se proponga dentro de las mismas, es un gran reto para quien lo pretenda afrontar.

CAPITULO 4

EL COLEGIO MOTOLINIA: IMPACTO DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS Y LAS REFORMAS INSTITUCIONALES EN EL COLEGIO MOTOLINÍA, SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO.

La actividad educativa no tendría sentido si no fuera por sus objetivos respecto de la sociedad en la que se encuentra inserta. Es el objetivo externo de la educación el que le da sentido a toda empresa que educa. Todo ello con la finalidad de mejorar la calidad de vida, que tarde o temprano se reflejará a nivel social y no sólo al individual. Esto lo interpreto como un claro objetivo de la educación y, no dejando de lado el punto de vista con el cual coincido de Beuchot (1998:16) donde:

La educación no puede ser completamente particularizada, ni tampoco puede ser completamente universal y homogénea. Por eso se busca la moderación, la proporción, el equilibrio entre los dos factores.

Esos factores que le dan una identidad propia, en este marco es donde surge el colegio Motolinía que, adecuando las políticas nacionales y estatales funge como servidora del sistema educativo, en el presente capítulo daré cuenta de cómo han sido esas adecuaciones, cómo fue que surgió esta institución y por qué ha sido un colegio que ha permanecido, de las fortalezas y debilidades del manejo administrativo, de su organización, el trabajo del grupo colegiado, su liderazgo, la estructura social y organizacional, así como el impacto de la educación que imparte.

La educación escolar tiene como finalidad el desarrollo de las capacidades y apropiación de los contenidos de la cultura necesarios para que los jóvenes se inserten activamente en la sociedad.

La educación, por tanto, es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y toma cuerpo en una institución también social; la escuela. Si bien se diversifican los espacios de aprendizaje, la escuela sigue siendo la unidad fundamental donde tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y la única que puede asegurar un acceso equitativo al conocimiento. La escuela es también la segunda instancia de socialización, después de la familia, de convivencia y de integración social.

Para lograr que las escuelas sean realmente espacios de integración y no reproduzcan la segmentación social, es necesario asegurar que acojan a todos los niños y niñas de su comunidad, eliminando formas de selección de los alumnos por diferentes motivos, cosa que no sucede con colegio Motolinía ya que para comenzar es una escuela particular, es decir, solo acepta gente que pueda solventar la educación de sus hijos, y esto tiene que ser de una manera holgada que ya los costos van en aumento al pasar el tiempo e irse dando cuenta el padre de familia que existe un sin número de pedidos económicos día a día, lo ideal sería que Pudiera estar más abiertas a las diferencias sociales, culturales e individuales para asegurar la equidad en los resultados de los denominados “pilares del aprendizaje del Siglo XXI” —aprender a hacer, aprender a conocer y aprender a vivir juntos.

4.1 EL COLEGIO MOTOLINÍA: CONTEXTUALIZACIÓN Y SITUACIÓN PARTICULAR

Es importante recordar que cada escuela es única, puesto que cada una se forma en un contexto diferente, en el que han tenido mucho que ver sus docentes, los alumnos y los padres de familia, entre otras personas; la combinación de estos factores puede o no favorecer el aprendizaje tanto de la organización como de los contenidos de la misma.

La planeación y organización cuidadosa y adecuada, la claridad de objetivos, la planeación en la enseñanza y la optimización del tiempo de aprendizaje son constantes y se manifiestan en las escuelas donde los alumnos pelean un lugar para ingresar. Donde se tenga la plena certeza que el servicio le permita desarrollarse, ir aprendiendo en función de sus potencialidades, fortalecer su autoestima, donde los padres tengan la seguridad de que sus hijos vayan aprendiendo y demostrando los valores que se van adquiriendo, donde los conocimientos aprendidos se demuestren en la vida cotidiana, a través de un criterio creativo y crítico o como lo escribe Schmelkes (2001:30-31):

El beneficiario es todo aquel que juzga sobre la calidad de nuestro servicio. Los principales beneficiarios del quehacer de una escuela son los alumnos (lo que son hoy y lo que serán mañana), los padres de familia, los niveles educativos subsecuentes, la comunidad y la sociedad más amplia.

Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir.

México, al igual que muchos otros países, enfrenta en la actualidad transformaciones importantes que le presentan nuevos desafíos. La década de los noventa se caracterizó por cambios profundos y acelerados en el desarrollo tecnológico, en los modelos que servían de referencia a los países, a las empresas y a los individuos para tener éxito, y por ser también el escenario donde se manifestó un crecimiento moderado de la economía mundial, y con ello, una desaceleración en la creación de empleos, que lleva a una competencia creciente y cada vez más exigente para obtener un lugar en el mercado mundial y conseguir y retener un puesto de trabajo., y no hablo de puesto de altos niveles, sino de los más simples que nos podamos imaginar.

El tema de la participación en educación ha sido abordado también desde la óptica de la escuela como organización, y en esta línea aparece vinculada a los estilos de dirección, al ejercicio del poder, o en otras palabras al movimiento entre autoritarismo y autonomía en la toma de decisiones que tiene(n) el o los encargado(s) de dirigir el funcionamiento de la unidad educativa en su conjunto. La literatura sobre gestión educativa incorpora términos como la dirección participativa y la importancia de la conformación de equipos de trabajo, en donde se sitúe a directivos, profesores y alumnos como reales protagonistas del quehacer pedagógico.

El concepto de gestión escolar se ha ido construyendo paso a paso, incorporando el ensayo y error de las prácticas. En este sentido las últimas tendencias dicen que la escuela debe estar manejada por una gestión integral, vale decir, un estilo de gestión en donde exista estricta coherencia entre las decisiones que son de índole pedagógica

con aquellas que tienen que ver con la administración de recursos humanos y financieros. A esto puedo agregar, además, que en la concepción de la escuela como organización hay una tendencia a no considerarla como una unidad aislada e independiente, sino más bien como un espacio inserto y abierto a la comunidad local. En otras palabras, el estilo de gestión que se busca es aquel que se haga cargo de la organización interna de los establecimientos educacionales, de su cultura y de las relaciones de éste con el exterior.

Considerando todos estos elementos puedo decir que la participación desde la óptica de la gestión se relaciona con el modo en que los miembros de la organización escolar toman parte del diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma.

El hecho de que esta participación sea más o menos real y efectiva estará relacionado con elementos tales como el grado de rigidez de la normativa que regula las relaciones intra e interorganizacionales y el grado de formalidad de las estructuras existentes, el verticalismo y la burocracia, la existencia y efectividad de los canales de comunicación, la claridad y adecuación en la definición de funciones y responsabilidades.

Las ventajas competitivas para el desarrollo de un país no están más en la dotación de recursos naturales y mano de obra abundante pero poco calificada, ni en la inversión en capital físico basada en los recursos naturales y la mano de obra barata. La posibilidad de pasar a una sociedad del conocimiento y de la información, más competitiva y con mayor calidad de vida dentro del modelo de economía abierta, implica incorporar y transformar conocimiento productivo en las organizaciones.

En la actualidad las economías abiertas no podrán continuar basando su competitividad en producir y exportar bienes y servicios que utilicen el recurso productivo más abundante y por tanto más barato, esto es, para México y América Latina, la mano de obra barata y poco calificada. La exigencia es producir y exportar con mano de obra productiva, calificada y creativa en el conocimiento, por lo que el capital humano debe

transformarse en capital intelectual productivo, esto es, capital humano del conocimiento, y debe convertirse en el principal factor de la producción. hay que tomar en cuenta que el mercado de trabajo es cada vez más complejo y menos tradicionalmente organizado.

Así, un modelo de aprendizaje debe ser la suma de cada una de las partes donde se realiza la actividad docente, es decir, la integración de los distintos canales de comunicación, publicación y cómo las personas que interactúan sobre ellas, conformando un sistema único para la gestión y creación de conocimiento desarrollada bajo un entorno solo para cada institución. En cuanto a las condiciones económicas de las escuelas se observa que, por regla general, los estudiantes que provienen de entornos escolares bien equipados obtienen mejores resultados.

Lo anterior es lo que yo esperarí de un colegio como Motolinía, radicado en San Juan del Río, segunda ciudad más importante del estado de Querétaro, donde la colegiatura que se está cobrando, ya que es particular, de alguna manera me garantice que los niños aprenden lo mínimo indispensable, donde realmente se vea que los alumnos son el producto del proceso educativo.

Pero qué tan cierto es todo esto, cómo puedo estar segura de que la educación que se imparte tiene los mínimos requerimientos si como docente acabo de vislumbrar la misión del colegio, donde no sé cuáles son las políticas institucionales, donde no hay un reglamento para docentes, alumnos y padres de familia, y de todo esto tengo la plena certeza de confirmarlo ya que tuve la oportunidad de cursar un Diplomado en Gestión Educativa,(del cual anexo diploma) en el cual se me invitaba a llevar una serie de documentos llámese reglamentos, que el colegio debía tener y sin embargo no había, donde el ciclo 2005 – 2006 no contaba con un organigrama y hubo la necesidad de hacerlo hasta el momento que yo lo requisité, afortunadamente la escuela dio cuenta del gran rezago en que se encontraba y comenzó a estructurarse el plan institucional, por supuesto que para ello no fuimos convocados ningún maestro o

personal que trabajase en la institución, se elaboró a partir de los directivos, y eso ya fue una gran ventaja, ya que es mejor tener algo y saber de donde partir a no tener nada y partir de ceros, que es una manera de decirlo ya que puedo entender que la escuela es funcional aunque no tenga nada escrito, se dan por sentadas muchas cosas, como es el caso del organigrama. Pero, hay que tener presente la información distorsionada, la falta de órdenes por cumplir, el hecho de que cada quien improvisa o intenta hacer que el colegio funcione, no hay una relación de órdenes vertical y mucho menos horizontal, directores administrativos mandan lo mismo que directores técnicos o si ya es demasiada la carga laboral ya no se trata con el director técnico se habla directamente con el director general que el ocasiones no tiene ni la mínima idea del problema que se está tratando, por supuesto se toman decisiones que no van de acuerdo con la solución del conflicto. Con todo esto, sólo quiero que se tenga una pequeña idea de que sin plan institucional o siquiera un ligero conocimiento de él, cada uno de los integrantes del colegio trabaja según sus objetivos, no hay uno común, no van todos encaminados en una sola dirección aunque se tenga idea de a dónde se dirigen, no hay nada concreto porque no hay nada escrito en cuanto a tiempos, espacios, recursos o niveles, pero vamos un poco más a desmembrar este problema e iniciaré de manera general hablando del diagnóstico para llegar a la contextualización del estado de Querétaro. De ese modo, comprender la importancia del diagnóstico educativo es vital para desarrollar con éxito todo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Cuando me refiero al diagnóstico educativo, estamos hablando de un concepto que implica establecer objetivos, recoger información, analizar, interpretar y valorar datos obtenidos para tomar decisiones educativas respecto a los alumnos evaluados, o a la situación que pretendemos evaluar. Dichas decisiones deben jugar un papel esencial en la elaboración de adaptaciones curriculares, siendo estas las que van a dar respuesta a las necesidades educativas especiales de cada sujeto.

Asumo que el diagnóstico es un proceso continuo, dinámico, sistémico y participativo, que implica efectuar un acercamiento a la realidad educativa con el propósito de conocerla, analizarla y evaluarla desde la realidad misma, pronosticar su posible cambio, así como proponer las acciones que conduzcan a su transformación.

La definición anterior brinda una concepción del diagnóstico, completa, abarcadora, actualizada, y redimensionada, en tanto comprende en sí misma, la caracterización, el pronóstico y la estrategia encargada del cambio o transformación del objeto o fenómeno en cuestión. Esta es la concepción que deberá darse paso en la práctica educativa de estos tiempos, para erradicar la que todavía prevalece, cuyo carácter limitado y reduccionista, obstaculiza el logro de los resultados que en este sentido se esperan y se necesitan.

El diagnóstico independientemente del contexto de aplicación (contexto individual, contexto grupal, contexto institucional) se dirige fundamentalmente a identificar, categorizar el fenómeno estudiado, sobre la base de su caracterización general y a ejercer determinada influencia sobre él, con el propósito de lograr su modificación; ya sea desarrollándolo, consolidándolo o transformándolo.

La finalidad de la evaluación diagnóstica en el marco de la escuela nos servirá como propuesta curricular articuladora de las necesidades de los alumnos, las expectativas institucionales –individuales y colectivas- y de las familias que albergan a dichos alumnos, hablando específicamente del colegio Motolinía.

4.1.1 EL ESTADO DE QUERETARO

En Querétaro la educación se ha caracterizado por mantenerse en una lucha constante encaminada siempre hacia la calidad educativa. El Programa de Desarrollo Educativo de Querétaro 1998 –2003, y el Plan y Programas de Estudio se considera el eje rector y a través de los Proyectos Escolares Educativos; es que se ofrece una alternativa que promueva una educación de calidad que permita enfrentar las transformaciones y retos de la actualidad de nuestro país y del mundo, además de

transformar la escuela en un lugar, en donde se fomente la práctica de los valores éticos de forma intencional.

Entiendo que más que nunca es necesario conservar esta orientación, haciendo énfasis en el reconocimiento de nuestras diferencias, y que esta diversidad ofrece posibilidades de reencontrarnos. La integración es algo más que un término y está relacionada con “convivir”, con “dialogar” con “ser plural” y con incorporar todos de forma equitativa, de tal manera que la escuela sea un sistema que proporcione una educación igualitaria y ante esto estoy de acuerdo con Schmelkes (1995: 64):

Los resultados de una organización dependen de las personas que trabajan en ella. Si se quieren mejorar estos resultados, todos tienen que participar en el diseño y ejecución de los procesos que lo hagan posible.

Y es que actualmente se realizan esfuerzos para seguir mejorando el sistema educativo, a través de la implementación de estrategias que apoyen la adquisición y el desarrollo de las habilidades que conforman la personalidad integral que los alumnos y alumnas que necesitan en el proceso de incorporación, desarrollo y desenvolvimiento de la vida adulta, que les permitan interactuar de manera libre y responsable. Estoy convencida de que el Sistema Educativo debe cambiar su visión de la educación, concibiéndola como una totalidad que ve al todo más allá de la suma de sus partes, y como una unidad coherente de elementos interactuantes, de tal forma que se ve al niño también como una totalidad, en donde todo en él, se mezcle, conjugue y ordene para darle armonía e integridad.

Hablar de formación integral involucra actividades organizadas a partir del Plan y Programa de Estudios, desde el punto de vista humano y fortalecido con los programas de apoyo al currículum. Esto nos lleva a una de las principales características de la propuesta: la transversalidad. La realidad no se nos presenta de forma fragmentada, el proceso de enseñanza aprendizaje que intenta dar cuenta de esa realidad, debe manifestarse de esa misma manera: no fragmentado, por lo que no podemos dejar a un lado las actividades propuestas en los programas que apoyan el currículum, que si sólo se trabajan de esa forma, se convierten en un saber poco práctico para la resolución de

problemas sociales y curriculares. Vistos de forma transversal puede ser un formidable instrumento que permita reconstruir globalmente la realidad.

Otra característica de la propuesta es su flexibilidad. No podemos pretender uniformidad en su aplicación, sino que debe adaptarse a las necesidades y circunstancias específicas del colectivo escolar y de cada maestro; ya que en cada aula se le dará la orientación precisa y el significado que requiera, a partir de un diagnóstico realizado por los docentes y plasmado en los Proyectos Escolares y Educativos, y esto es lo que le va a dar sentido a la educación lo que cada uno de nuestros niños va a aprender, si cada docente imprimiera en sus alumnos un poco de su sello personal, el centro educativo avanzaría en un bien común, dejaríamos de lado todo el papeleo para dar paso al verdadero hecho educativo, se trabajaría por un objetivo concreto donde todos dieran cuenta de lo que se está dejando en cada persona.

Asumir la diversidad en la escuela no es tarea fácil. No resulta fácil tampoco hacerlo en otros ámbitos de la vida personal y social, como son la familia, las organizaciones recreativas, religiosas o políticas. Y por ello es debido, en gran medida, a la comodidad con la que los seres humanos apreciamos todo aquello que nos resulta familiar, en contraste con una especie de ancestral miedo a lo desconocido, a lo diferente, a lo que no se amolda a nuestra forma de entender la vida, con su filosofía y sus convenciones.

En lo que afecta directamente a la escuela, son muchos años de historia en los que dicha institución ha procurado basarse en una pretendida homogeneidad de los alumnos, especialmente desde la instauración a partir del siglo XVIII, de la escuela graduada. Esta pretensión de homogeneidad parece hoy inviable, dada la evolución de las condiciones sociales en las que se mueve la escuela del siglo XX. Sin embargo la tendencia hacia la homogeneidad ha sido suficientemente intensa como para dejarnos el lastre de una fuerte inercia que dificulta seriamente los intentos de transformación de la escuela encaminados a dar respuesta a los nuevos retos que la sociedad actual plantea y en cuanto a esto me baso nuevamente en Schmelkes (1995: 116):

La mejor forma de tomar en cuenta al beneficiario es hacerlo participar en el proceso. Si los padres de familia y la comunidad son beneficiarios del quehacer de la escuela, es importante lograr su mayor participación.

Una participación que sea real, aunque implique una problemática que desencadene en caos, ese caos que va a ayudar a crecer a la escuela, es importante señalar que cada persona tiene aportes importantes, los cuales quizá a nadie más se le hayan ocurrido y que pueden ser funcionales para el centro educativo. A lo anterior cabe añadir que, el actual reto de la diversidad es titánico.

En efecto la escuela tradicional, basada en la homogeneidad del alumnado pretendía obviar los conflictos derivados de la confrontación entre diferentes maneras de entender la sociedad, entre diferentes estructuras de valores, entre diferentes modos de comportamiento. La escuela tradicional se fundamentaba en un pretendido modelo único al que debían adaptarse los alumnos, independientemente de su procedencia, modelo que no era cuestionado socialmente y cuya aceptación era requisito para el acceso a niveles sociales progresivamente más elevados.

Se trataba en consecuencia de un modelo que pretendiera evitar el conflicto, y dicha evitación debe ser entendida hoy como un freno al propio crecimiento personal del alumnado. En efecto, hoy sabemos que el desarrollo conlleva conflicto, hecho que ha sido ampliamente descrito, tanto de las teorías psicológicas, como desde la propia sociología. Pretender la existencia de un alumno medio para cada nivel educativo con gran desarrollo homogéneo, unas necesidades educativas equivalentes y unos intereses coincidentes es más que una simple quimera: constituye un lastre de múltiples décadas de pretensión poco realistas de homogeneidad en la escuela. Y dicho lastre se hace tanto más patente cuanto más seguro tendemos a sentirnos ante situaciones que no comporten conflicto.

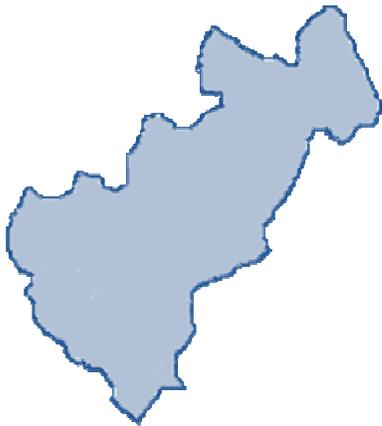
Existe otra forma de entender la educación, y afortunadamente, hoy no son pocos los educadores, profesores y claustros que entienden el conflicto (conflicto de intereses, de necesidades, de valores, etc) como una de las fuentes generadoras de su actuación como docentes y como una garantía de que su labor cala hondo en el alumnado con

quienes trabajan, más allá de las equívocas apariencias a las que nos puedan inducir las situaciones educativas de una homogeneidad a menudo tan aparente como falsa. Aunque la escuela actual no puede seguir moviéndose bajo el paradigma de la homogeneidad. De ahí que debe asumir la diversidad por múltiples razones, esas que he expuesto con anterioridad. Pues, la explosión demográfica ha sido uno de los factores de presión más importantes sobre el sistema educativo del estado de Querétaro. Para responder a tal situación, la oferta educativa en la entidad durante la última década aumentó en un promedio anual del 3.3%, pero todavía insuficiente ya que representaba un 0.9% menos que la tasa de crecimiento anual de la población.

Por esta razón, durante varios años la estrategia de atención a la demanda educativa obligó a crecer cuantitativamente en forma constante los servicios, pero de manera centralizada, desequilibrada, descuidando los aspectos cualitativos fundamentales del proceso educativo, ese proceso educativo que en este momento llega a preocupar no sólo a personas que trabajamos en el área afortunadamente, sino a todos aquellos que se encuentran involucrados en la educación que como sabemos no son pocos afortunadamente.

A continuación me enfocaré a describir cómo se encuentra ubicado el estado de Querétaro y más concretamente el municipio de San Juan del Río para abarcar específicamente el área donde se va a desarrollar mi proyecto.

A lo largo del territorio de la entidad de Querétaro se encuentra distribuida la población y los servicios en 18 municipios y 5 regiones de acuerdo con las condiciones geográficas, económicas, demográficas y sociales. De las 1471 localidades que conforman el estado 1,171 no pasan de 499 habitantes, concentrándose el 72% en las dos regiones de los municipios de Querétaro y San Juan del Río, por ello puedo decir, que este municipio es el segundo más poblado del Estado. Para tener una idea más concreta y ubicarnos, a continuación muestro un mapa del estado y destaco el municipio del que voy a hablar a continuación:



Querétaro

Superficie: 11,449 km².

Capital: Querétaro.

Cuenta con 18 Municipios:

| | |
|-------------------|-------------------|
| • Amealco | • Arroyo Seco |
| • Cadereyta | • Corregidora |
| • Colón | • Ezequiel Montes |
| • Huimilpan | • Jalpan |
| • Landa de | • El Marqués |
| • Pinal de Amoles | • Pedro Escobedo |
| • Peñamiller | • Querétaro |
| • San Joaquín | • San Juan del |
| • Tequisquiapan | • Tolimán |

Mapa No. 1 El estado de Querétaro y sus municipios

4.1.2 EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DEL RÍO

Situada en la región de los valles de Querétaro, el municipio de San Juan del Río se localiza al sureste de la entidad, formando parte del llamado corredor industrial del Bajío, en donde ocupa el segundo lugar por su desarrollo e importancia económica luego del municipio del centro. Su extensión comprende 779.9 km² que representan el 7,09 % de la geografía estatal.

Por cuanto hace a sus colindancias, al norte linda con el municipio de Tequisquiapan, al sur con el de Amealco y el Estado de México, al este con el Estado de Hidalgo, y al oeste con el municipio de Pedro Escobedo.

Al celebrarse el 450 aniversario de la fundación de San Juan del Río. El honorable Cabildo en solemne ceremonia declaró “Monumento Nacional” y “Puente de la Historia” al puente de 5 arcos que se encuentra a la salida hacia la ciudad de Querétaro, junto a la Ex - Hacienda la Venta, sobre el río San Juan.

“Puente de la Venta”, “Puente de Piedra” o “Puente grande” le ha llamado la gente a aquél que en un principio y debido a su importancia se le llamara “Puente Nacional” que fue reconocido por el buen servicio que dio para que las caravanas y arrierías cruzaran el río sin problema por las inundaciones.

Fue construido por el Arquitecto Pedro De Arrieta en 1710 a 1711 por órdenes del Duque de Albuquerque, Don Francisco Fernández de la Cueva, Marqués de Cuéllar, para resolver el problema del embotellamiento de carros y carretas y de los viajeros que tenían que quedarse en San Juan por algún tiempo.

Los argumentos fueron contundentes para denominarlo “Puente de la Historia” porque por este lugar cruzaron los personajes más importantes que llevaron el progreso tierra adentro, misioneros que propagaron la religión y la fe cristiana, como Fray Margíl de Jesús, Fray Antonio de Linás, Fray Pedro Alonso de Betanzos, Fray Felipe Galindo Chávez y Fray Junípero Serra, o todos aquellos caballeros, aventureros de gran empresa que colonizaron Zacatecas, San Luis Potosí y la Nueva Galicia y que durante 50 años guerrearon contra los salvajes chichimecas hasta dominarlos y fundar pueblos y ciudades.

Por este puente pasaron las tropas insurgentes que lucharon por la libertad de la Patria, desde los iniciadores de la Independencia de México hasta las tropas del

General Agustín de Iturbide que las consumaron. Igualmente rodaron por el “Puente de la Historia” las carretas y diligencias que transportaban a los personajes del Imperio Maximiliano; y a los que hicieron la Reforma encabezados por el Lic. Benito Juárez. El puente ha sido tomado como símbolo de San Juan del Río y usado en el escudo que ha servido para identificar oficialmente al municipio.

La alcaldesa de San Juan del Río, única mujer entre los 18 municipios queretanos que gobierna el segundo en importancia de la entidad, destaca que la política ha tenido importantes avances, que el equipo de trabajo que comanda, le ha dado respuestas, satisfacciones trascendentes para la buena marcha de San Juan del Río y que día con día se fortalece el trabajo de equipo que ha llegado a hablar inclusive el mismo lenguaje que impulsa un gobierno que tiene "Proyecto hacia el futuro", y como divisa final, poner el sello de Compromiso Cumplido, en cada acción que se concluye o que da resultados.

Para un segundo tercio del Gobierno Municipal, la gestión social ante las instancias de gobierno federal y estatal, ha sido el principal ingrediente del gobierno, que ha fortalecido sus relaciones y como consecuencia su capacidad de respuesta a los reclamos de una sociedad cada vez más exigente.

De tal suerte, ha sido el trabajo de la Presidente Municipal, Jacaranda López Salas, que el gobernador Francisco Garrido Patrón se ha comprometido con San Juan del Río, a la modernización de la Avenida Central, la construcción de un centro comunitario, la ampliación de cuatro kilómetros más de la Avenida Universidad y la primera fase de la construcción de lo que será el Centro Cultural, que tanto requiere San Juan del Río.

Este es apenas uno de los aspectos en los que se ha visto cómo se pone en marcha la voluntad política de las instancias de gobierno, la segunda es la llegada de importantes inversionistas que vendrán a darle una nueva fisonomía a la ciudad, luces, color,

comercio y desde luego nuevos servicios, que permitirán a industriales, empresarios, ejecutivos, y población social en general disfrutar de una nueva calidad de vida, enmarcada por vialidades, vivienda de interés social, medio y alto, así como de innumerables servicios de lo más variado que reclaman en la actualidad las metrópolis.

La Historia de Querétaro es la de sus hombres y mujeres, de sus ciudades y pueblos, de sus municipios. San Juan del Río ha tenido importante participación en el desarrollo de esa historia, porque es cuna de personajes ilustres, mismos que nos dejaron un legado de sabiduría y sacrificio; ejemplos de valor, tenacidad, servicio, honradez y cultura. A esos personajes Sanjuanenses, se les rinde continuamente merecidos homenajes para destacar sus aportaciones en los campos de la Cultura, la Política, las Artes y la Espiritualidad y, para inducir a la juventud a tomar ejemplo de los ancestros y enfrentar los retos de la modernidad.

Esa modernidad que debe venir acompañada de una calidad educativa ésta última planteada como una prioridad nacional y estatal, donde la formación integral de los estudiantes se orienta a proporcionar y fortalecer sus competencias básicas que les permitan desenvolverse con plenitud en su vida presente y futura.

Por lo que la calidad en la escuela nos plantea nuevos retos de la gestión escolar, donde la práctica pedagógica se convierta en el eje fundamental de las acciones de los docentes y directivos, ante ello, la participación y el compromiso generado en un ambiente de trabajo colegiado deberá generar un instrumento orientador, llámese como se desee, en la que el servicio que se ofrezca sea de calidad aunada a la equidad, y esto es eje fundamental en la política nacional y estatal de México. Dado que el movimiento hacia una mejor calidad educativa parte del propósito de satisfacer al beneficiario, y para lograrlo es necesario conocer mejor sus necesidades y sus expectativas. De la misma forma es necesario que el beneficiario conozca y participe en lo que estamos tratando de hacer por mejorar la calidad de nuestro servicio. Hablo de un proceso en espiral, un movimiento de calidad, una vez iniciado, lo único que se

puede esperar es más calidad, aunada como ya mencioné a la equidad, no a costa de ella.

Ahora voy a reflexionar un poco más al caso específico del colegio Motolinía, hablaré de su surgimiento y de su trascendencia en la educación en el municipio de San Juan del Río.

4.1.3 HISTORIA INSTITUCIONAL DEL COLEGIO MOTOLINIA

Como muchas instituciones Motolinía surge de la necesidad de una escuela en una zona donde la educación es indispensable para el crecimiento intelectual, emocional y psicológico de las personas, en este caso de los niños y adolescentes que a ella asisten, para fortuna de la misma, a ella no solo acuden personas cercanas a la zona, también cursan en ella ciclos escolares alumnos que viven alejados del municipio, pero voy a hacer un análisis con más detenimiento sobre sus raíces.

No hay que perder de vista que el sector privado y el educativo son organizaciones con características similares: objetivos, costos, información, personal, obligaciones de efectividad, etc. Sin embargo, hay cuestiones específicas inherentes a las instituciones educativas que hacen necesaria la creación de propuestas propias al interior de cada institución.

El funcionamiento de cada escuela se basa en la disciplina y el trabajo en equipo con la experiencia de maestros, directores, supervisores, padres de familia y otros miembros de la comunidad. Siendo Querétaro uno de los Estados colindantes a la ciudad de México y San Juan del Río la segunda ciudad más importante de Querétaro y quedando cerca de la autopista México – Querétaro, que es la principal arteria del país que aunado a otras diferentes vías de comunicación han motivado la prosperidad industrial y comercial de la región, se ha podido percibir que lo anterior ha sido un

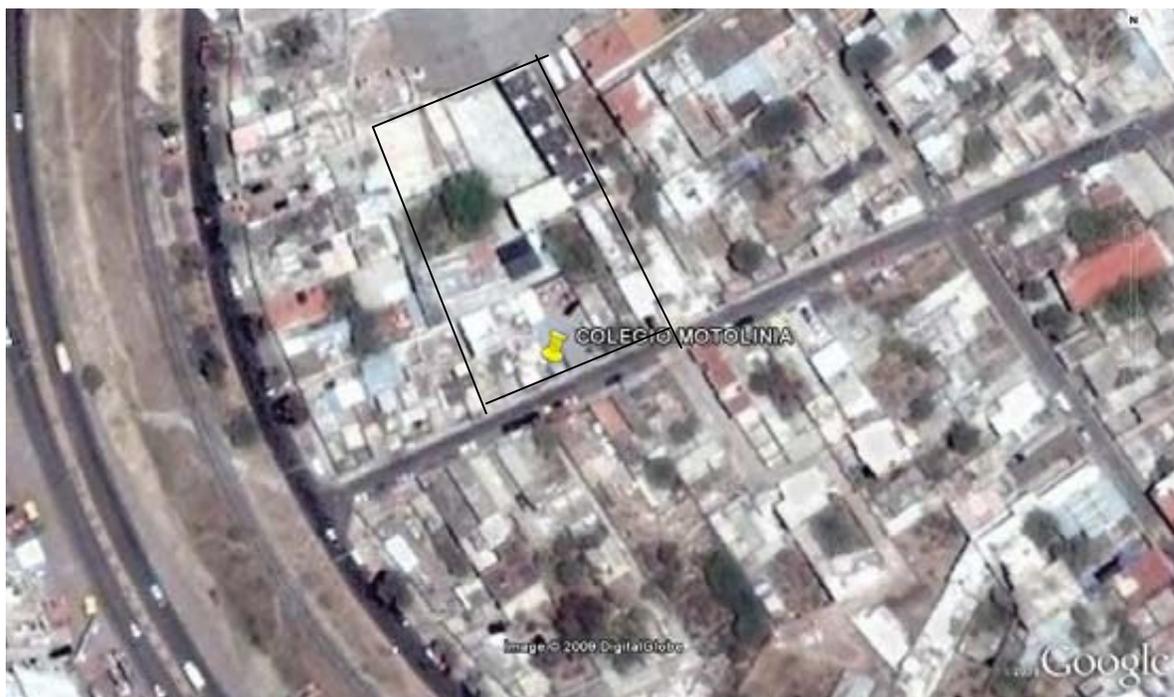
factor decisivo para que la educación de San Juan del Río, nuestro municipio, haya cobrado especial importancia.

Los centros escolares, como cualquier otra organización, están sometidos a las presiones y requerimientos cambiantes del entorno. Adaptarse al entorno y responder a sus demandas, es precisamente, uno de los propósitos ineludibles para las instituciones que desean actuar satisfactoriamente. Las soluciones viejas suelen servir muy poco para las situaciones nuevas. En la educación básica se adquieren valores esenciales, conocimientos fundamentales y competencias intelectuales que permiten aprender permanentemente.

De modo tal que una educación básica habrá de reflejar una calidad de vida personal y comunitaria, y es así, respondiendo a esa sentida necesidad como el 19 de Agosto de 1989, se funda el jardín de niños “COQUI” en la calle canarios N° 6 Col. Guadalupe en San Juan del Río Querétaro. Se abre con un grupo de 8 niños en horario de 9:00 – 13:00 horas.

En tal caso para el ciclo escolar 1990 – 1991 ya se contaba con grupos de 1º, 2º y 3º grado de preescolar y debido a la demanda se traslada el personal docente y alumnado a nuevas instalaciones ubicadas en calle privada 20 de Noviembre col. Centro, en este edificio da inicio el nivel primaria con una matrícula de 9 alumnos y se toma como directriz el lema “Disciplina, Moralidad y Trabajo”, este nivel inicia con un horario de 8:00 – 13:00 horas y se implementa el idioma inglés como obligatorio. Así, en este ciclo comienza formalmente la primaria con el nombre de “Colegio Motolinía”. El ciclo escolar 1994 – 1995 ya contaba con 5º año de primaria, esta generación continua para el siguiente año y de esta manera se van cubriendo todos los años escolares desde preescolar hasta 6º de primaria. Pues, al ser el Colegio Motolinía una institución del sector privado la inscripción, cooperaciones y las colegiaturas mensuales, son indispensables. Puedo afirmar que la población que captura, son hijos en su gran mayoría de comerciantes, no dejamos de lado en menor cantidad los de maestro,

médicos, ingenieros o pequeños industriales que cuentan con la solvencia económica para cubrir las colegiaturas, de esa manera y teniendo ya una matrícula sino numerosa si suficiente para cambiar sus instalaciones a prolongación artículo 123 No. 11 colonia Fátima, en el mismo municipio, a continuación nuestro mapa de la ubicación exacta de dicho colegio, limito todo el colegio para tener una idea clara de lo grande que ha llegado a ser en cuanto a estructura se refiere.



Mapa No. 2 Ubicación del colegio Motolinía. Image 2009 DigitalGlobe

El nombre llevado por es colegio surge de Toribio Paredes nacido en la villa de Benavente, de la provincia de Zamora, España. Al profesar como fraile franciscano adoptó el nombre de Fray Toribio de Benavente. Ingresó en la orden franciscana en la provincia de Santiago, pasando después a la de San Gabriel de Extremadura y, de éste lugar se embarcó a la Nueva España, en compañía de Fray Martín de Valencia, siendo el sexto de doce primeros franciscanos en llegar, por el puerto de Veracruz en 1524, a las tierras americanas recién conquistadas, Murió en la ciudad de México, el 10 de agosto de 1568; se le dio sepultura en el convento de San Francisco.

El objetivo pregonado de las misiones religiosas españolas a las nuevas posesiones de la corona era el de evangelizar a los indios, en la práctica facilitó su dominación y la obtención de una fuerza de trabajo que generó riqueza a bajo costo. Al igual que todos los miembros de las órdenes mendicantes españolas hicieron el trayecto de Veracruz a la capital caminando descalzos, o con ligerísimas sandalias por lo que su cuerpo y vestiduras sufrieron mucho. Al pasar por Tlaxcala los indios, al verlos, decían ¡Motolinía!, palabra náhuatl que significa “pobre”, de allí el mote que escogió para su vida.

Gran defensor de los indios, reprobó los medios con los que los encomenderos hacían obedecer; evangelizó a un gran número de naturales; los protegió y, en el año de 1525, durante la expedición que Cortés hizo a Centroamérica, quedó como guardián de la ciudad de México, al lado de fray Martín de Valencia. Fue guardián de los conventos de su orden en Texcoco, Cholula y Tlaxcalla, desempeño después el cargo de provincial de la Nueva España. Creó el convento de Atlixco. Don Sebastián Ramírez de Fuenleal, presidente de la Segunda Real Audiencia de México, comisionó a Benavente para fundar la ciudad de Puebla, lo que se efectuó en un lugar denominado Cuetlaxcoapan el 30 de abril de 1530. Motolinía le dio el nombre oficial de Puebla de los Ángeles. Ofició la primera misa en esa ciudad. En seguida hizo construir el convento de Atlixco. Con gran celo continuó su misión evangelizadora, no sólo en el centro de la Nueva España, sino en Guatemala, Nicaragua, la península de Yucatán, y los actuales estados de Oaxaca y Chiapas, predicando y bautizando.

Ante las atrocidades que los conquistadores cometían en perjuicio de los indios, Motolinía se dio tiempo para escribir una Carta al emperador Carlos V, fechada el 2 de enero de 1555; también redactó la Carta de Fray Toribio de Motolinía y Fray Diego de Olarte a don Lis Velasco, virrey de la Nueva España, en ambas denunciaba, al igual que Las Casas, las acciones de los encomenderos. Sin embargo su propuesta era diferente a las ideas de Las Casas para enfrentar el mismo problema estas misivas le valieron grandes enemistades y problemas, inclusive con la Audiencia y el

Ayuntamiento de la capital, que le acusaron de conspirar, junto a los indios, contra las autoridades virreinales. Aprendió el náhuatl, lengua predominante, y otras más para cumplir su misión, en lo cual siempre puso tanto empeño, que se dice bautizó por propia mano a más de 400.000 personas. Entre sus obras destacan Guerra de los Indios de Nueva España, Camino del Espíritu, Tratados de Materias Espirituales y Devotas, Doctrina Cristiana en Lengua Mexicana y Castellana (obra de la que solo se tiene referencia), Venida de los doce Primeros Padres y lo que Llegados Acá Hicieron, Memoriales, e Historia de los Indios de la Nueva España, considerada su obra más importante, donde narra los sucesos de los años 1521 a 1540 y las costumbres, fiestas, cronología y astronomía indias. Tal documento fue publicado en 1848, aunque incompleto, por lord Kingsborough; posteriormente esta obra vio la luz de manera íntegra.

Colegio Motolinía es actualmente una institución de reconocimiento ya que participa activamente en actos sociales, pretende tener una gran presencia de este tipo ya que ello le vale en publicidad, lógicamente esto hace que la población capturada sea permanente, es decir que cada ciclo escolar el número de alumnos no decrezca de manera considerable, por ello la institución ha permanecido, sin embargo y este es tema de discusión, ¿bajo qué parámetros ha logrado esa permanencia, es realmente funcional lo que se lleva a la práctica, sólo ha funcionado porque egresa a un número de alumnos, la organización de la escuela es realmente lo que se proyecta, sus docentes hacen que funcione la escuela o son los directivos los que la hacen funcional, todos se dirigen hacia un mismo punto o se pretenden dirigir a un mismo punto, hay consenso o asumen sus roles?, a todas esas interrogantes pretendo darles solución y sino una alternativa para ser o integrarse como grupo colegiado donde todos caminen hacia un mismo objetivo, que por lógica no pretendo darles, lo debemos encontrar en conjunto, aportar nuestras ideas y buscar el mejor camino para lograrlas.

Para ello estoy basándome en esta teoría de la gestión educativa, ya que si bien no es nueva me parece una alternativa de solución bastante viable para lograr lo que se pretende.

A continuación para dar una idea de lo que es el colegio aparecen algunas fotografías del mismo.



Fotografía No. 1 “el colegio Motolinia” (entrada)



Fotografía No. 2 “Fray Toribio de Benavente



Fotografía No. 3 “La huerta”



Fotografía No. 4 “Patio, escalera al primer piso”



Fotografía No. 5 “Transporte del colegio”



Fotografía No. 6 “salón de secundaria”



Fotografía No. 7 “salón de primaria”



Fotografía No. 8 “los sanitarios de primaria , secundaria y preparatoria”



Fotografía No. 9 “El patio grande”



Fotografía No.10 “El patio grande”

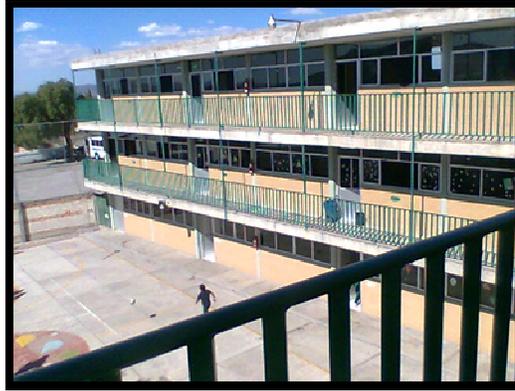


Fotografía No. 11 “El laboratorio de secundaria y preparatoria”



Fotografía No. 12 “La Sala de maestros de secundaria y preparatoria”





Fotografía No. 13 “ Edificio de primaria, secundaria y preparatoria”

Para comenzar, el proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro del colegio planea el desarrollo educativo individual vinculado a los usos y costumbres comunitarias con el fin de lograr elevar la calidad de vida de cada alumno, entendida ésta como el logro del bienestar social, concepto que en cada junta técnica es manejado pero que hasta este momento no queda claro para mi.

Comenzando por lo anterior, sería un buen punto de partida limitar conceptos que se manejan, también se tendría que revisar y entender lo que sucede con el desempeño de los actores y de los medios empleados para el logro del propósito educativo, ir al aula y reconocer que ella es el espacio donde interactúan personas con un propósito educativo, será la tarea obligada tanto de autoridades como de padres para dotar de los medios necesarios para elevar la calidad de la formación y dotar de medios necesarios para ésta, dentro de los medios empleados como política resalta el proyecto educativo, documento que no existe hasta el momento aunque los directivos retomen los términos se llenan documentos como requisito no como proyecto encaminado a la tarea de educar. Si existe sin embargo la habilidad de retomar términos como el mejora continua, de calidad total basados en el pensamiento estratégico, situacional, normativo, el prospectivo, de la reingeniería y el comunicacional, con todo este desarrollo

en el proceso de gestión se han incorporado términos que confunden mas que aclarar y estos adaptados al lenguaje del docente resulta contraproducente por lo que se sugiere establecer un glosario consensado y común que permita caminar hacia un lenguaje común, pues resulta paradójico que en programas de la SEP se emplee terminología que no corresponde a la propuesta como en el programa de Escuelas de Calidad con eso de “Planeación Estratégica de la Transformación Escolar” y de estratégica solo tiene el nombre, ya que en ellos podemos ver generalidades y no especificidades de lo que caracteriza la planeación estratégica, por lo que se circunscribe a un proyecto escolar que a propósito no demuestra el producto educativo y generalmente apuntan a mejoras de infraestructura sin especificar el producto educativo esperado y mucho menos la vinculación de éste con su entorno, por lo que creo que gran parte del error en los proyectos propuestos o en los programas establecidos está en el diseño, desde lo que se construye como diagnóstico hasta las posibilidades reales de factibilidad y viabilidad de los mismos.

Por lo que se deberá establecer un giro en cursos de capacitación y actualización de docentes, a talleres reales donde se especifiquen las habilidades, destrezas en fin las competencias a desarrollar en los docentes, para que se empleen adecuadamente los instrumentos de los que se les está dotando y como he presentado con todo un mundo de conceptos desde el *management* hasta los diferentes modelos de gestión mencionados anteriormente, se esta construyendo una cortina de simulación que no permite identificar el logro educativo, pues solo se puede considerar al producto educativo cuando este produce un impacto positivo en la sociedad en donde se desarrolla.

Para logra lo anterior ahora abarcaré un poco acerca de la administración y la organización que se llevan a cabo dentro de la institución, así poco a poco se estarán dando cuenta de los aciertos o fallas con los que cuenta Motolinía.

4.2 LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL COLEGIO MOTOLINIA

El crecimiento de la población y la acelerada urbanización no planeada, obligaron a una gran expansión en el sistema escolar, ello complicó la atención de los aspectos propios del sistema educativo que inciden más en la calidad de la educación: la formación y actualización magistral, los contenidos, planes y programas, así como el desarrollo de materiales y apoyos didácticos para niños y maestros.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues los trabajadores, ya sean maestros o cualquier otro prestador de un servicio necesita fondos para satisfacer sus necesidades tanto biológicas, como psicológicas y sociales y, por ende, están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero o algún tipo de remuneración. Este es el caso de los organizadores de Motolinía que al tener los recursos económicos se valen para contratar al personal necesario para cubrir sus necesidades, a su vez ellos se encargan de la administración y organización del colegio, y que según mi punto de vista no se ha logrado llevar a cabo, ya que los docentes aún no tenemos idea de cuáles son las políticas institucionales.

La misión del colegio, los reglamentos de maestros, alumnos, padres de familia u organizaciones como mesa directiva de la institución, para ello me fundamento en la pequeña investigación que realice durante el diplomado que cursé y del cual anexo documento obtenido y a su vez incluyo el pequeño cuestionario que se les hizo a docentes y administradores.

La organización que se lleva no es según yo la necesaria, de alguna manera se está improvisando, realizamos actividades no planeadas, participamos en toda

clase de eventos sin importar la actividad académica que perdamos, sacrificamos conocimiento a cambio de prestigio social, la escuela en realidad no está cumpliendo su labor educativa, si abarcamos contenidos, si planeamos, si intentamos dejar conocimiento en cada alumno, pero se antepone la imagen social, no respetan nuestros tiempos planeados, las juntas de consejo técnico son netamente informativas, no hay consenso, y sin embargo a los padres de familia se les vende la idea de que somos excelente en calidad, aunque no se especifica de qué calidad o en cuanto a qué se está hablando de calidad, lamentablemente ellos son los únicos que podrían dar cuenta de que el nivel académico se baja por cumplir con otras cosas, pero siendo realistas una escuela donde la cuestión económica es lo importante, donde entregando resultados muy satisfactorios, aunque no reales, es lo principal, los padres de familia no presentan quejas, el nivel académico baja, se les pide menos esfuerzo a los niños y eso es agradable ya que al no tener presión pero si buenas calificaciones deja satisfechos a los tutores, y eso repercute en el punto de interés primordial, esa gestión que debería de reflejar el trabajo educativo que se lleva en el colegio, donde nuestra labor de cuenta de un compromiso real con la educación, no sólo con el prestigio del instituto, eso quedaría como eco de lo que se hace, es nuestro deber, y estoy hablando de todos los que participamos en la educación, trabajar en conjunto para dar un mejor fruto, quizá así podamos asomarnos un poco a la educación del siglo XXI, a esa educación que permite tener tecnología de punta y avanzar continuamente como país, no avanzar a costa del otro como estamos acostumbrados y todo esto lo percibo porque estaba inmersa en el proceso.

Me enfocaré aquí a hablar más profundamente del colegio Motolinía y su proceso de gestión, conocerán un poco más el cómo se lleva a cabo este proceso dentro de esta institución y daré cuenta de el por qué surge este proyecto, aunque quien lea esto ya habrá percibido a groso modo el por qué la necesidad que al no haber trabajo en equipo, cada profesor guía al alumno a

donde cree que es objetivo del colegio, objetivo que supuestamente está encaminado a hacer que el alumno adquiera los conocimientos del grado que cursa, no a tener vida social o proyección social.

4.2.1 LA GESTIÓN DENTRO DEL COLEGIO MOTOLINÍA

La escuela es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concentrar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo. Se articula en torno a tres ejes fundamentales; los procesos de enseñanza y aprendizaje, las relaciones entre los diferentes actores (docentes, alumnos, padres, y directivos) y la estructura y funcionamiento. Estos ejes a su vez están condicionados por la cultura propia de cada escuela, a saber, el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización que le dan una identidad propia, y determinan y explican los comportamientos de los individuos que la forman y la forma de actuar de la propia institución.

La escuela, por otro lado, es afectada por el entorno en que se localiza. Los factores del contexto tienen una influencia importante en la vida de las escuelas e influyen en la gestión de las mismas. Las demandas de los padres, la situación geográfica y la problemática de la comunidad. Por tanto, el análisis y comprensión de las escuelas y su gestión implica considerar los procesos pedagógicos, las relaciones, los aspectos funcionales, su cultura y el entorno en el que está inmersa.

La escuela debe estar abierta a las prácticas pedagógicas innovadoras, al desarrollo profesional de los docentes y a la participación de la comunidad. Se trata de asegurar que el proceso educativo alcance los resultados esperados y se puedan manifestar las innovaciones o cambios efectivos que lleven a mayores y mejores aprendizajes de todos los estudiantes, en igualdad de oportunidades de acceso y de permanencia en el sistema.

La cobertura en educación primaria es prácticamente universal. En contraste, los niveles de atención en la educación preescolar y secundaria son aun insatisfactorios. Además, las tasas de reprobación y de deserción, especialmente en la secundaria son motivo de preocupación. Existen diversos factores que provocan que la educación básica continúe con problemas serios de inequidad y calidad. Entre ellos destaca la dificultad en el acceso, particularmente de los grupos vulnerables; la carga administrativa que asumen los directivos escolares; una práctica educativa centrada en la memorización y en la repetición, así como la desarticulación entre los niveles de educación.

A nivel escolar el cuerpo directivo de cada plantel desarrolla funciones de planificación, dirección, control de la prestación del servicio, administración de personal, de recursos materiales y financieros. Y siempre que haya subdirectores auxilian a los directores en sus tareas. El personal docente programa, conduce y evalúa la enseñanza en el grupo a su cargo, de acuerdo al calendario escolar. En las zonas escolares, los supervisores e inspectores generales cumplen funciones de vigilancia técnico-pedagógica y administrativa, y de enlace entre las autoridades educativas y las escolares. Los supervisores conocen las necesidades educativas de la comunidad, organizan y promueven el trabajo de la escuela en sus diferentes aspectos y vinculan los lineamientos de la política educativa nacional con las realizaciones concretas de cada plantel.

No es muy diferente lo que se hace en colegio Motolinía, allí se lleva acabo todo el proceso que da como resultado a los egresados y el cumplimiento de los lineamientos que especifica la Secretaría de Educación Pública, lamentablemente quizá todo esto se lleva acabo pero en segundo término, ya que lo realmente importante en esta escuela es la proyección social que se tiene, los eventos sociales a los que asiste y cómo denota que se esmera en que el uniforme de cada alumno luzca impecable, los docentes que aquí laboran

al iniciar cada ciclo deben adquirir 2 o 3 trajes sastres como uniforme obligatorio y el costo por supuesto lo absorben ellos.

Una organización como el colegio Motolinía lejos de estar haciendo un trabajo mal elaborado podría aprender de lo ya hecho, tiene dentro de él un cúmulo de experiencias que puede rescatar y comenzar a trabajar, podría cambiar su forma de hacer las cosas y dar cuenta de lo bien y lo mal estructurado o realizado, debe aprender a partir de su experiencia como institución, cuestionar si lo realizado es correcto o no, pero no sólo hacerlo, sino generar espacios para emprender proyectos que den cuenta del cambio, y no dejarlos pendientes, ponerlos en práctica y llevar a cabo su para su evaluación, reiniciar el que sea necesario o reestructurar el ya emprendido, y esto es trabajo en conjunto, no de una persona, no de directivos, es trabajo colegiado en el que cada uno participe, pero para ello se requiere de liderazgo capaz de orientar todos los recursos a los objetivos previstos, esto es el trabajo de gestión, es el desafío de gestores capaces de llevar a la colectividad a un mismo fin contando para ello por supuesto con todos los recursos de que se pueda disponer, ahora comenzaré a contextualizar un poco acerca de cómo se ha ido generando la gestión dentro de nuestro país y cómo ha sido retomada por Motolinía.

Hacia fines del siglo XIX principios del XX, no existía como existe ahora una tradición empresarial administrativa. Las empresas eran conglomerados o conjuntos de personas alrededor de una línea de producción, a partir de 1915 las mismas pudieron organizarse para operar grandes volúmenes de bienes como el famoso modelo *T de la Ford Motor Co.*

Con el surgimiento de la línea de producción masificada, se inician las empresas industriales, que subsisten con gran similitud hasta el día de hoy. Lo anterior no quiere decir que el trabajo hasta antes de esos años hubiera carecido de

organización o de sistemas, por más rudimentarios que fueran, eran productivos.

En décadas pasadas, los países en vías de desarrollo crearon una gran variedad de empresas públicas. Aparte de las tradicionales unidades como orientación al servicio como educación, salud, defensa, justicia, etc., surgió un número ascendente de nuevas actividades como bancos, asociaciones comerciales, cooperativas, iglesias, museos, etc. Sorprendentemente, estas organizaciones se distinguen muy poco de las empresas privadas. Compiten con mercados abiertos y están sujetas a medios inestables y a futuros inciertos. Sus estructuras son muy similares a las de sus contrapartes privadas. Sin embargo las empresas públicas, inclusive en las áreas más tradicionales, están sujetas a condiciones de mercado cambiantes. Los servicios públicos compiten con servicios privados, hospitales y escuelas de gobierno comparten su mercado con competidores privados, pero hay que tener ética, y estoy de acuerdo con Aguerro (1993:14):

Cuando la vida se hace extremadamente difícil, como la actual, tan llena de inseguridades, precariedades, juegos simultáneos, incertidumbres, violencias, paradojas, caos, reequilibrios, una ética forjada desde nosotros mismos nos coloca en la posición de reflexionar desde la complejidad, la turbulencia y la apertura.

Esa ética que confrontada con la competencia, las empresas públicas de los países en vías de desarrollo, lamentablemente optaron por una baja calidad y baja productividad, destinaron sus servicios a clases de niveles socioeconómicos bajos. A primera vista, esto parece ser una estrategia inteligente de mercadotecnia, pero en realidad revela la inhabilidad de competir fuera de mercados abandonados o sobreprotegidos. Las empresas públicas con objetivos de utilidad claros son la excepción. La mayoría no se preocupan demasiado por incrementar su productividad o por ofrecer mejor calidad en sus bienes.

Hasta este momento y a lo largo de la historia todas las organizaciones tienen una misión o tarea que justifica su existencia, por lo tanto si se quiere valorar el grado de funcionamiento de cualquier organización es necesario tener un punto de referencia, una situación óptima o dicho de otra manera, una imagen ideal que, por comparación, nos indique cuál es su estado actual, qué logra con respecto a lo que se espera de ella y, por tanto, qué acciones se requieren para su mejoramiento. Esta situación o imagen puede definirse a partir de varios elementos, pero el que con mayor precisión nos indica si una institución funciona adecuadamente es el grado en que logra los propósitos que tiene encomendados.

En nuestro país, de acuerdo con el artículo tercero de la Constitución y la Ley General de Educación, Ramírez (2000:45):

La escuela debe ser democrática, nacional y ha de contribuir a la mejor convivencia humana y al desarrollo integral del individuo, además de promover los valores de justicia, igualdad y respeto, favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos y las capacidades de observación, análisis y reflexión críticos, fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas, fortalecer el aprecio por la historia y la creación artística, entre otros.

Estas y otras metas que la sociedad le impone a la escuela y que justifican su existencia se mencionan de manera más precisa en los planes y programas de estudio. Hay que apreciar que la gestión educativa y la toma de decisiones sobre la educación de un país, fue ejercida hasta ahora, por el poder central del sistema educativo formal gubernamental a través de las políticas públicas y el PETE donde ha sido fundamental implantar un modelo descentralizado. Sin embargo, la escuela llegará a ser, fundamentalmente, unidad educativa, en la medida en que las transformaciones en el interior del sistema se traduzcan en mayor poder de decisión sobre el desarrollo de una tarea educativa de calidad en su comunidad. Esta nueva unidad educativa, no siendo ya sucursal o

subsistema del sistema central, tendrá que construir una nueva forma de hacer escuela y una nueva modalidad de organización. Necesitará recuperar su intencionalidad educativa: situar a docentes, profesores y alumnos como reales protagonistas del quehacer institucional.

Lo anterior demanda primordialmente colocar en el centro de la actividad institucional el aprendizaje de los alumnos, de los estudiantes, sean niños o jóvenes, y no las circulares y otros instrumentos burocráticos. Interrogarse sobre cómo concretar aprendizajes de calidad para todos, aportará el sentido y la significación que las prácticas pedagógicas han perdido entre tanta maraña administrativa requerida por el poder central. Y esto es lo que necesita hacer ya específicamente colegio Motolinía, debido a que se ha enfrascado en seguir políticas fuera de su contexto o alienadas a las de gobierno que no se encuentran enfrascadas en el contexto particular del colegio.

La gestión educativa, por tanto parece implicar- seguramente entre muchas otras cosas- el grado en el que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, que es de formar a sus estudiantes. Dichas formas necesariamente tienen que ver con la manera como se toman las decisiones, y sobre todo, con el tipo de relaciones que se promueven, se favorecen, se aceptan, se toleran, se disuaden o se sancionan. Ello va conformando una imagen al interior y al exterior de la escuela con la cual se logra que quienes pertenecen a ella se identifiquen entre sí y con sus objetivos, y con esto concuerdo con Aclans (1993:39):

La práctica y vivencia diaria de valores sociales, permitiría que en cada centro escolar se fuera construyendo esa ansiada y muy repetida calidad educativa. Lo que desde luego estaríamos de acuerdo que, la práctica de los directivos encaminada hacia la administración de recursos materiales, financieros, con una orientación eficientista, en nada favorece el arribo de dicha calidad, y sí en cambio fortalecen los problemas como los conflictos interpersonales, desavenencias laborales, dispersión en las áreas, ausencia

de un programa, sobresaturación de cursos, poco compromiso con la dimensión pedagógica entre otros.

Ese líder es el que hace falta en la mayoría de las instituciones, donde él propicie el trabajo, sea facilitador y no un obstáculo para el trabajo conjunto, un líder de ese nivel es sumamente difícil de ser, aprender de errores, ser capaz de superarlos y lograr que el conjunto de profesores lo sigan, es trabajo de respeto para quien llega a lograrlo, esa labor titánica donde el líder logre que los demás lo sigan plenamente convencidos, llevará a la institución a un éxito en todos los ámbitos, pero básicamente en el individual, hablaré un poco más de éste tema a continuación.

4.2.2 TRABAJO EN EQUIPO Y SU RELACIÓN CON LA ACADEMIA EN EL COLEGIO MOTOLINIA

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del *Management* científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc. Dichos autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo. Aplicando al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren

una estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar, esto parecería simple en otra institución que no implicara trabajar con personas, si fuera operativo sería más sencillo asumirlo, pero los alumnos, las personas que egresan de este colegio no necesitan docentes pasivos que los guíen, no maestros que asuman y eso es lo que percibo que los directivos necesitan, nos ven como mano de obra para elaborar un producto, los alumnos.

Entonces, lo que pretendo que se entienda y que lo haga toda organización es formar un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que se debe establecer por sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo, sea el fin cual sea.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

→El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

→El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, me pareció apropiado adoptar las siguientes de Alarcón (1992: 56):

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos,

requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los "gurús" de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros términos, una moda, algo que la gente en las organizaciones, parece que usa, pero muchas veces no usa. Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo, aquí en Motolinía, no rechazamos, simplemente se asume ya que ideas o propuestas generalmente se dejan de lado, la academia simplemente ya se encuentra renuente a participar, se esta quedando en lo operativo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad. Mas allá de la connotación popular que el término tiene mi planteo es que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos. Puede haber equipos en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional. Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado

(excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo) y estamos lejos de hacerlo en Motolinía. Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos y experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de otros. A la vez, se integra a un modelo organizacional con una cultura determinada, valores y normas que rigen las relaciones y que en muchas oportunidades se contraponen con las individuales. Es por eso que el equipo de trabajo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad. Como ya dije, cuando una persona se incorpora a un equipo de trabajo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad. En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

Revisar los propios procesos de aprendizaje con una mirada crítica aporta nuevos conocimientos pero requiere el esfuerzo de admitir que no hay "una verdad única". A la vez, es uno de los pocos instrumentos disponibles para intentar modificar las conductas. Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (como todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente. Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos (por suerte) y también cambian. Nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc. Y quisiera pensar que aquí la academia pasa por una de ellas, que no es permanente, que se nos va a dar la oportunidad de movernos hacia nuestro objetivo: transmitir conocimientos para ayudar a los alumnos a ingresar a escuelas de su preferencia con los elementos marcados por S.E.P. basados en planes y programas de estudio, este es el objetivo que desde mi punto de vista serviría como base para iniciar.

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo; Es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo. Y por mencionar algunos beneficios (teniendo en cuenta que puedo dejar de lado otros muchos importantes) puedo mencionar que:

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad de tu trabajo.

Teniendo como base lo anterior daré pauta y analizaré el liderazgo que se lleva acabo en el colegio Motolinía para ver semejanzas o diferencias de liderazgo.

4.2.3 SOBRE EL LIDERAZGO EN EL COLEGIO MOTOLINIA.

Actualmente el mundo enfrenta problemas que parecen insuperables. Son asombrosos los conflictos en que se debate la sociedad y que los medios de comunicación exhiben diariamente, de índole político, económico, social, cultural, moral, religioso, etc. Por citar algunos ejemplos, podemos mencionar la incongruencia de vida de los líderes políticos que dejan ver en la mayoría de los casos una pobreza del valor de la búsqueda del bien común, la inestabilidad económica nacional, que se traduce en un alto índice de desempleo, en cinturones de pobreza y miseria, que generan una problemática social y que se manifiesta en hambre, desnutrición, problemas de salud, inseguridad, delincuencia, prostitución, drogadicción, desintegración del núcleo familiar; la moral esta permanentemente en déficit, cada vez se relajan mas las normas éticas y morales, el ambiente de permisividad avanza a pasos agigantados, etc.

Y menciono los valores que si no están perdidos si se encuentran muy disfrazados u ocultos en nuestra sociedad debido a que los nuevos esquemas institucionales que contemplan una mayor autonomía de los establecimientos educativos implican un cambio radical en la función del director de escuela, a quien ahora se le pide que asuma su cargo no sólo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección. Así más que meros administrativos se requiere de personas capaces de dirigir y que sean, a la vez, eficientes organizadores y no pretendo que tengan una moral intachable pero si que se encuentre salpicada por los valores indispensables de la sociedad.

Puesto que todo Gerente o Director de empresa debe procurar dirigir con efectividad a sus empleados, de manera que esto repercuta favorablemente en el trabajo de estos y, en consecuencia, en la buena marcha general de la empresa. Y esto acabará por redundar en la marcha económica que, al fin y al cabo, se apoya en el buen hacer diario de todos y cada uno de esos empleados. Pero dirigir, sobre todo dirigir bien y con eficacia, no es tan sencillo. Aunque a más de uno pueda parecer todo lo contrario. Tiene sus exigencias.

Construir equipos es un proceso que implica el compromiso de quienes tienen la responsabilidad de liderar las personas y los recursos hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización. Son muchos los obstáculos que deben superarse antes de construir una cultura de alto rendimiento en los equipos de trabajo. Quienes comienzan a participar de un equipo de trabajo traen estilos propios de gestión que en ocasiones difieren de los esperados por la organización, lo cual hace que los líderes asignados o reconocidos por los equipos deban desarrollar un modelo de trabajo que permita acompañar en este proceso a los integrantes del equipo. Pero esto no es el caso de Motolinía, aquí los administradores son los dueños del colegio, ellos no tuvieron que trabajar en

organizaciones anteriores ya que la escuela la fundaron desde egresados de las licenciaturas, por ende siempre han sido administradores y organizadores del instituto, no han tenido la oportunidad de viciarse con la organización de otras empresas, siempre han tenido que ser líderes aunque no lleguen a comprender realmente lo que implique este término, ya que por lo general, y hablo por experiencia propia, siempre se han impuesto las actividades, no se toma parecer, ni mucho menos llegan a consensarse las decisiones trascendentales que implicar rumbos del instituto.

Influir en alguien es tan importante que se considera la esencia del liderazgo, la influencia es el poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona para lograr un objetivo, el poder, la política y la negociación son formas de influir en los demás. El poder es central para el liderazgo efectivo, la capacidad para influir sobre otras personas, en las organizaciones esto significa la capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros.

El director escolar puede hacer una contribución de primera importancia para concretar en cada aula de la escuela a su cargo, los Planteamientos del Programa Nacional de educación; tanto por el papel que debe desempeñar como orientador técnico-pedagógico del personal docente adscrito al planten, como por su liderazgo dentro de su comunidad educativa, su autoridad moral e intelectual y el carácter de administrador de los recursos de la escuela.

En el director del plantel descansa una parte considerable de responsabilidad inmediata que tiene el Estado para impartir educación con calidad y eficiencias adecuadas: de su capacidad para administrar y supervisar los recursos y de su eficiencia para orientar a los docentes a su cargo depende en gran medida en logro de los objetivos educativos. Sin embargo, hasta ahora no se cuenta con un sistema para la formación de estos servidores públicos; su capacidad se ha

desarrollado de manera empírica en casi todos los tipos, modalidades y niveles educativos.

El director de la escuela de educación primaria es según Tejeda (1999:15):

Aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos este puesto es: Administrar el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría.

Y realmente colegio Motolinía lo ha asumido literalmente, ya que no se nos da a conocer más que lo mínimo indispensable para que el colegio sea funcional. Ya se que es en la escuela de educación primaria donde la comunidad educativa establece las relaciones entre educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y demás miembros de la comunidad, pero ojalá que esas relaciones no fueran netamente laborales, podríamos disponer de ese lugar para crear realmente una segunda familia, es ahí donde pasamos largas horas de trabajo, podríamos estar más inmiscuidos con nuestros padres de familia, alumnos, personal que labora en cualquier actividad dentro y cercanamente a las instalaciones y aquí también es el director del plantel quien desempeña el papel de líder para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos, y sociales, no dándole más peso a unos que a otros sino todo de manera equilibrada.

El director quiere ser un profesional, pero se siente inseguro ante lo no dominado, la complejidad, la exigencia de un modo nuevo de actuar en un campo todavía sin roturar. Son muchas las novedades a las que se tiene que enfrentar, que van desde el cambio estructural y funcional hasta el psicológico y personal.

La educación puede provenir exclusivamente de la adquisición y aprendizajes de nuevas técnicas y habilidades directivas. Éstas son necesarias, pero no son suficientes para la hora actual. O dicho de otra manera son un complemento en un esquema vital en el que se deben integrar. Para poner las cosas en su sitio hace falta, no sólo buena voluntad, sino una investigación más precisa, que hasta el momento no lo es, que pruebe en lo que vale de hecho la participación, sus ventajas e inconvenientes, condiciones y presupuestos.

Del amplio espectro de variables que intervienen en el desencadenamiento u obstrucción de los procesos innovadores en el ámbito del centro educativo, el rol a desempeñar por los directivos se constituye en un elemento de capital importancia, tanto por la responsabilidad que adquieren ante la propia institución, ante la Administración Educativa y ante la misma sociedad, en la implementación y fomento de la innovación, como por el hecho de erigirse en cabeza visible institucional sobre la que van a converger, en buena parte, las expectativas, presiones y condicionantes que, desde estas instancias, van a generarse en orden a modelar su actuación, para influir en el comportamiento institucional, en uno u otro sentido.

Por tanto, nos encontramos ante un rol específico que, desde el principio, va a ver condicionada su actuación por la amplitud de la red en la que se inscribe y por el inevitable surgimiento de sucesivos tipos de conflicto en el curso de su desempeño. Ello sitúa al directivo en una comprometida situación desde la que va a resultar difícil, no sólo la innovación como tal, sino también la propia gestión institucional. Su papel, pues, está mediatizado por la propia naturaleza de la innovación y su proceso, así como por el propio significado de la gestión del cambio en la institución educativa. En ese sentido, es muy diferente gestionar el cambio que precede de fuera del centro (por exigencia del sistema educativo, por ejemplo) del cambio que se origina en la propia institución, motivado por un problema detectado en la práctica educativa por parte de un conjunto de

profesores, que en aras a la mejora de la misma, considera importante acometer. Además, el propio proceso de implementación y desarrollo de las innovaciones en la práctica determinan actuaciones diferenciadas por parte de los directivos. Y todo ello, con independencia de la cultura organizativa, los estilos directivos u otro tipo de variables institucionales que se tornan en factores decisivos de la propia gestión y por ende en el éxito o fracaso de la innovación.

Así pues, estamos ante un fenómeno suficientemente significativo como para constituirse en objeto de estudio singular y específico en tanto en cuanto sobre la figura de los directivos van a concentrarse, primordialmente, el conjunto de influencias, cuya resultante impulsará, de modo decisivo, el rumbo de devenir institucional por lo que se refiere a la gestión y promoción del cambio, entre otras cosas. Nos enfrentamos a toda una nueva problemática que a su vez entraña nueva complejidad, al estar indefectiblemente unida a la gestión institucional. Ello implica fenómenos de resistencia, poder, toma de decisiones, influencia, relaciones humanas, etc. En el seno de los centros educativos, en este caso particular del colegio Motolinía, que oscilan por su parte entre la permanencia, el conservadurismo, la adaptación, el cambio, el desarrollo institucional como fenómenos genuinos también de los mismos.

El proceso de cambio exige contar con ciertas condiciones organizativas para su desarrollo, que se asuman ciertos planteamientos y posturas capaces de cuestionar el funcionamiento organizativo -que siempre queda afectado por dicho proceso- y el papel de diversos agentes a la hora de tomar decisiones y de actuar en determinadas direcciones Chávez (1996: 150):

Partimos de la asunción del protagonismo de los directivos en los procesos de cambio, pero no como los únicos gestores en exclusiva del proceso de cambio, pero no como los únicos gestores en exclusiva del mismo. Hay que superar este falso reduccionismo, apoyándonos en la autonomía, la colaboración y la colegialidad como condiciones básicas en los procesos de cambio. Esto hace que se espere rápidamente el liderazgo formal de los directivos compatibilizándolo con otro de carácter emergente, de manera que

los agentes de cambio igualmente se conviertan en los mejores facilitadores de tal proceso.

La relación causa efecto entre la actuación de los directivos y los logros de los profesores y alumnos no es tan clara, pero la mayoría de los estudios coinciden en que las escuelas pueden mejorar con la intervención de los directivos con un papel decisivo, Bodnar (2001: 62):

No es suficiente con cambiar a los individuos, sino que se precisa toda una redefinición de roles, que implica en el ámbito de la institución escolar que sus miembros se comprometan con la innovación y estén dispuestos a realizar todos los cambios necesarios. En esta situación el papel de los directivos es fundamental. Dos razones básicas lo avalarían: a) deben impulsar y potenciar el cambio institucional., y b) deben cambiar personalmente en su manera de proceder.

Pero no es suficiente con conocer la importancia de la actuación de los directivos en los proceso de cambio, sino que también, en aras a la mejora de su actuación y formación, es necesario precisar dicho papel. Papel que reitero, queda mediatizado por la propia naturaleza de la innovación y su proceso, así como el propio significado de la gestión en la institución educativa, como lo indican Crook(1990: 20):

Se requiere en el dirigente capacidad para pactar y construir coaliciones, que incluye habilidades tales como percibir motivaciones y consecuencias, ejercer presiones, proporcionar incentivos, hacer pasillo, manejar conflictos, negociar. En suma, los líderes escolares precisan de capacidad de intuición y entendimiento, reconociendo los valores y creencias de los demás al tiempo de habilidad para tolerar ambigüedad

Por su parte, Hargraves y Hopkins (1999:13-14) y Quintero y Barrueco (1993: 202), destacan la importancia del papel del director en los procesos de cambio, verificando que el éxito es más probable cuando el director:

Inspira compromiso en la misión y es un hábil comunicador, coordina el trabajo de la escuela asignando roles y delegando responsabilidades, se involucra activa y visiblemente en la planificación e implementación del cambio, escucha y responde positivamente a las ideas y quejas de los miembros de la comunidad sin amenazar ni violentar sus sentimientos es

capaz de poner en duda lo que se da en la escuela, anticipar problemas y describir oportunidades, cuida del centro, de sus miembros y de su reputación, enfatiza la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje y tiene altas expectativas sobre los profesores y alumnos, es entusiasta con la innovación, pero prudente en controlar la marcha del cambio.

El director no sólo es capaz de iniciar la innovación, sino que puede convertirse en el soporte necesario para un profesor o grupos de profesores que deseen introducir la innovación, y es lo que plasmar en una propuesta para que los directivos la puedan tomar como alternativa en el colegio.

Los directivos tienen una importante tarea a emprender antes que la innovación sea implementada. Esta tarea se concreta en el análisis de la situación para determinar si las condiciones para el probable éxito aludidas se dan o pueden darse, venciendo los obstáculos o resistencias que se encuentren y posibilitando la creación y el mantenimiento de dichas condiciones . de ahí se derivará la decisión de introducir la innovación. El director, además, tiene la ulterior decisión y responsabilidad de monitorizar la innovación prever el soporte y recursos que son necesarios para la misma. El papel y responsabilidades de la dirección van más allá de la mera introducción de la innovación en el centro educativo y se extiende sobre todas las fases de la vida de aquella, desde la adopción y planificación hasta la evaluación. Fred (1990:27) al destacar las características de directores ante la innovación, señala que:

Estos poseen un alto sentido de la misión y el control, precisan los límites necesarios para los recursos que hacen falta, son persuasivos y están dispuestos a alcanzar niveles altos, motivan a sus seguidores, conocen la fuerza personal de cada miembro y están dispuestos a delegar responsabilidades.

No cabe duda que abordar el papel de los directivos y la caracterización de su perfil ante los procesos de cambio conlleva automáticamente reparar igualmente en los estilos directivos. Esta tarea, por otra parte, tampoco es fácil por cuanto a la literatura sobre este particular es abundante, existiendo diferentes enfoques sobre la función del liderazgo, que justifican a su vez, otros tantos modelos de

dirección. Si bien a partir de la caracterización realizada hasta ahora sobre dicho papel podría inferirse un estilo directivo específico, idóneo y eficaz para gestionar el proceso de cambio, resultaría insuficiente ese reduccionismo. Se verifica en la práctica de la investigación que existe más de un estilo directivo diferente, que en función de la situación concreta (capacidad y disponibilidad del profesorado, cultura y clima organizativo, recursos, normas, autonomía, etc.) y el tipo de proyecto a desarrollar se tornan válidos, o según las propias fases del proceso innovador, también cabida más de un estilo en aras a que la innovación sea exitosa. Coincido con Glatter (1990:178), cuando defiende que:

Las personas implicadas en la dirección o guía de innovaciones requieren aptitudes asociadas con las imágenes (formas de ver la organización). La clave en cada situación es la identificación de la imagen que mejor encaja con la misma y cuáles son las implicaciones para la acción.

En principio no existe un estilo directivo mejor que otro, sino que el mejor estilo depende de la exigencia de cada situación, resultando de ello un estilo particular o la resultante de la combinación de varios estilos o de todos ellos.

De modo que la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere meros pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscar facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica

desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar de diferencia de calidad de cada cambio, y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

El directivo escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, pues en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado de proporcionar el primer servicio a que tienen derecho los mexicanos, que es una educación de calidad que se supone deberían de proporcionar todos o cualquier centro educativo.

Uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. La creación de equipos de alto desempeño no es un tema mítico, sin embargo, no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de coadyuve a elevar sus condiciones de vida.

El directivo escolar, al administrar un plantel, tiene la función de administrar armoniosa y óptimamente todos los elementos de su comunidad educativa pues en el interior de una escuela cobran vida los contenidos establecidos en planes y programas de estudio, en la relación de trabajo de educados, educadores y padres de familia; mejorar la calidad de la educación pública es tarea de todos, pero tiene un papel central que desempeñar, el director de cada plantel y el equipo de maestros con los que cuenta cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas, cosa que en algunas escuelas no se logra.

El apartado que a continuación presento les dará una idea más clara de cómo se lleva a cabo el proceso de organización así como la estructura social dentro del instituto.

4.2.4 ESTRUCTURA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO MOTOLINIA

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimientos y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje, ya está por demás saber si son organizaciones privadas o públicas, la cuestión es, qué proyecto se lleva a cabo, y en particular Motolinía este ciclo que estamos laborando no tiene en vista nada en particular, se dan clases por cumplir un programa educativo y se interrumpe cada vez que hay eventos sociales sin importar si son manejados por los niños o solo aprenden lo básico.

La escuela se debe preparar para manejarse en contexto de incertidumbre, eso significa que los alumnos deben aprender a comprender situaciones, anticipar cambios, obstáculos, buscar caminos alternativos. Para ello la escuela debe manejarse del mismo modo. Una organización con estas características favorece el pleno desarrollo individual en conexión con el desarrollo grupal u organizacional. No se trata de entidades contradictorias sino solidarias entre sí, que se realimentan mutuamente; el aprendizaje y la creatividad individual se potencia en un marco de verdadero trabajo en equipo, que provoque, que discuta, que lleve a revisar planteos. El verdadero aprendizaje grupal u organizacional es posible si cada uno puede aportar al máximo posible su propio

desarrollo en función de un proyecto común, proyecto que hasta este momento no he logrado visualizar en el colegio.

El crecimiento y aprendizaje continuo y el sostenimiento de un proyecto real coherente con el es un desafío ineludible y sumamente interesante para las escuelas. El funcionamiento escolar es modelo de aprendizaje para los alumnos y también para el resto de los actores que conforman la organización, es imprescindible que del dicho al hecho haya cada vez menos trecho, pero este funcionamiento es difícil de lograr en cualquier organización, es claro que para mi objeto de estudio aún no funciona ya que de lo contrario no tendría punto de partida, crítica o propuesta que poner a la práctica.

Un análisis compartido de la realidad escolar, que integre las visiones de los diferentes actores y sus representaciones, es condición para realizar un proyecto que tengan posibilidad de convertirse en directriz de la vida organizacional de cada escuela, dotando de rumbo y significado a las diferentes actividades.

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

En este sentido, se podrían citar algunas de las opiniones de los investigadores de esta última época.

García (1994: 65):

Una organización social es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos, materiales capitales imaginativos y naturales dentro de un todo único capaz de resolver problemas y cuya intención es satisfacer necesidades humanas

particulares y en indagación con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente particular

Gutiérrez (2000: 98):

La organización es el modelo de formas o procedimientos en los cuales un número grande de personas, demasiados para tener contacto frente a frente unos con otros y ocupados en una complejidad de tareas, se relacionan entre sí en el establecimiento y obtención sistemáticos y conscientes de propósitos mutuamente convencidos.

Aunque haya matices diferentes, se entiende que una organización gira en torno a metas o fines, que cuenta con un número de miembros más o menos precisos, y, según los autores, con más o menos jerarquía entre ellos. Como consecuencia de estas consideraciones, utilizo el término organización educativa formal en cuanto existe una agrupación de miembros precisos con una división de tareas y responsabilidades en función de unos objetivos generales educativos, y aquí sí puedo hablar de que el colegio Motolinía es una organización educativa por los argumentos que acabo de mencionar. En ese sentido, es muy diferente gestionar el cambio que precede de fuera del centro (por exigencia del sistema educativo, por ejemplo) del cambio que se origina en la propia institución, motivado por un problema detectado en la práctica educativa por parte de un conjunto de profesores, que en aras a la mejora de la misma, considera importante acometer.

El colegio Motolinía puede entonces ser una organización educativa, pero aún no se aprende a gestionar dentro de la misma ya que las jerarquías son básicas aquí, no hay puntos de vista en torno a un problema, puesto que al parecer no hay problema, se sabe que algo puede no funcionar pero aún no se sabe qué o por qué. Además, el propio proceso de implementación y desarrollo de las innovaciones en la práctica determinan actuaciones diferenciadas por parte de los directivos. Y todo ello, con independencia de la cultura organizativa, los estilos directivos u otro tipo de variables institucionales que se tornan en factores decisivos de la propia gestión y por ende en el éxito o fracaso de la innovación.

Estoy, pues, ante toda una nueva problemática que a su vez entraña nueva complejidad, al estar indefectiblemente unida a la gestión institucional. En particular, este centro educativo implica fenómenos de resistencia, poder, toma de decisiones, influencia, relaciones humanas, etc, oscila entre la permanencia, el conservadurismo, la adaptación, el cambio y el desarrollo institucional. Aquí la colaboración se debiera convertir, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que debiera encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, si se tuviera todo esto no sólo se vería reflejado en la buena organización del colegio, toda la comunidad escolar daría cuenta de ello, ya que si se tienen buenos cimientos la estructura se construye cada día con más solidez.

Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. Las estructuras de conservación creadas por el modelo de administración escolar eran excelentes para mantener funcionando lo dado. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos los integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. El proceso de cambio particularmente en esta institución exige contar con ciertas condiciones organizativas para su desarrollo, que se asuman ciertos planteamientos y posturas capaces de cuestionar el funcionamiento

organizativo -que siempre queda afectado por dicho proceso- y el papel de diversos agentes a la hora de tomar decisiones y de actuar en determinadas direcciones Agryss (1993: 150):

Parto del protagonismo de los directivos en los procesos de cambio, pero no como los únicos gestores,. Hay que superar este falso reduccionismo, apoyándonos en la autonomía, la colaboración y la colegialidad como condiciones básicas de este proceso. Esto hace que se supere rápidamente el liderazgo formal de los directivos compatibilizándolo con otro de carácter emergente, de manera que los agentes de cambio igualmente se conviertan en los mejores facilitadores de tal proceso.

Y también Echavarri (1993: 20) hablan acerca de esto:

Se requiere en el dirigente capacidad para pactar y construir coaliciones, que incluye habilidades tales como percibir motivaciones y consecuencias, ejercer presiones, proporcionar incentivos, hacer pasillo, manejar conflictos, negociar. En suma, los líderes escolares precisan de capacidad de intuición y entendimiento, reconociendo los valores y creencias de los demás al tiempo de habilidad para tolerar ambigüedad

Los directivos tienen una importante tarea a emprender antes que la innovación sea implementada. Esta tarea se concreta en el análisis de la situación para determinar si las condiciones para el probable éxito aludidas se dan o pueden darse, venciendo los obstáculos o resistencias que se encuentren y posibilitando la creación y el mantenimiento de dichas condiciones. De ahí se derivará la decisión de introducir la innovación. El director, además, tiene la ulterior decisión y responsabilidad de monitorizar la innovación, prever el soporte y recursos que son necesarios para la misma.

El papel y responsabilidades de la dirección van más allá de la mera introducción de la innovación en el centro educativo y se extiende sobre todas las fases de la vida de aquella, desde la adopción y planificación hasta la evaluación. Agryss (1993:27) al destacar las características de directores ante la innovación, señala que:

Los directores poseen un alto sentido de la misión y el control, precisan los límites necesarios para los recursos que hacen falta, son persuasivos y están dispuestos a alcanzar niveles altos, motivan a sus seguidores, conocen la fuerza personal de cada miembro y están dispuestos a delegar responsabilidades

Esa delegación de responsabilidades que muchas veces sólo se dan de manera verbal, nunca llegan a concretizarse, o cuando el coordinador de algún evento da alguna orden quizá llegue el jefe inmediato y diga lo contrario, esas clases de delegación no deberían ser, ya que se confunde al personal o finalmente no se le hace caso al subordinado, siempre se llega a contrariarle o dar nuevas órdenes. Entender a la escuela como unidad básica de cambio, como eje en el que han de suceder las transformaciones que conduzcan a mejorar la calidad de la educación según dice Bolívar (1994:915):

Implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigida a autorrevisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción

Es claro, sin embargo, que corresponde a todos los docentes participar y colaborar en el proceso trabajando en equipo. También es evidente que debe haber quien se ocupe de la conducción y coordinación de las actividades, que a la vez articule y dé coherencia al contenido de las mismas. A todos corresponde decidir cómo participan en el proceso y mediante qué actividades los alumnos, los padres de familia y otros miembros de la comunidad intervendrían, como ya lo mencioné con su buena o mala participación pero finalmente todos haciendo equipo y superando las diferencias o compensándolas.

El trabajo en equipo supone un proceso de aprendizaje y crecimiento se aprende a incorporar las visiones y representaciones de los otros, a buscar acuerdos, a comprometerse, a buscar diferentes fortalezas internas para conseguir los objetivos, a evaluar, a escuchar, a anticipar, a adaptarse a las circunstancias y también a crear futuro. Así los proyectos -desde esta perspectiva- para ser reales y auténticos, deben partir de la comprensión de la situación actual. Es

preciso definir una dirección, una visión de situación-objetivo, pero es necesario tener en cuenta también que, para llegar, hay que partir desde donde hoy se está y eso implica saber qué es lo que está ocurriendo y por qué, recuperar la historia del colegio sin dejar de lado nada, sin dar por sentado nada, ya que esto es lo que puede conflictuar más adelante y no dejar avanzar a la organización como hasta ahora se ha venido dando dentro de este colegio, en particular.

Es importante señalar una distinción clave en este ámbito de organización y distribución de tareas y responsabilidades en el proceso de autoevaluación y que aplica también para el momento de la formulación del plan para mejorar. Uno es el trabajo en equipo del directivo y los docentes, con estrategias de colaboración y apoyo mutuo, para desarrollar el conjunto de tareas que implica la evaluación en los espacios y tiempos flexibles, con frecuencia informales, que se encuentran o construyen en la vida cotidiana de la escuela. Este trabajo en equipos de colaboración tiene una intencionalidad definida con claridad y está basado en decisiones colectivas, que generan también procesos y espacios para un liderazgo compartido, a continuación describiré un poco cuál ha sido la educación que ha tenido Motolinía en relación a las políticas educativas.

4.3 EL COLEGIO MOTOLINIA Y SU ADECUACIÓN A LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS

En el siglo XX los mexicanos hemos realizado una gran obra educativa que ha reducido significativamente el analfabetismo, elevando el promedio de escolaridad, promoviendo la educación preescolar, extendiendo la educación primaria, ampliando el acceso a la secundaria, ensanchando la educación tecnológica y multiplicando la universitaria. Simultáneamente, se ha fomentado la capacitación para el trabajo, se ha procurado el fortalecimiento de la cultura y se ha estimulado la creatividad y el desarrollo de la investigación humanística y científica.

Las condiciones de transformación que se han dado en los últimos años en el contexto nacional e internacional plantean para México cambios sustanciales en el aspecto económico, la forma de hacer política, en las relaciones entre los sectores público, privado y social, pero especialmente en el tipo de educación y formación de ciudadanos y profesionales que requieren nuestro país, con una cultura moderna y nacionalista. Donde las sociedades actuales han elegido la modernización como la estrategia que activa este nuevo salto cualitativo; dirigir las transformaciones estructurales hacia el desarrollo con equidad, mediante nuevas formas y medios que garanticen el aprovechamiento del potencial de la nación y del entorno internacional.

En el proceso histórico de México, la acción modernizadora se ha constituido en recurso, medio y estrategias para dirigir los cambios del desarrollo. La modernización se convirtió, de eje clave en la plataforma política, a fundamento y estrategia del plan de desarrollo nacional. Lo anterior permite definir la modernización como la expresión de la búsqueda permanente por transformar los procesos económicos, políticos y culturales, mediante nuevas actitudes y prácticas que determinan la configuración concreta del desarrollo regional y nacional.

Es así que la modernización ha permeado los aspectos de la vida social. En el sector educativo esta estrategia se enfrenta a retos complejos y a oportunidades trascendentes. Por ello el proceso partió de una amplia consulta de sociedad. El resultado fue el Programa de Modernización educativa (PME) que tiene un claro propósito de transformación estructural del sistema. Conforme a la orientación de la Reforma Educativa, de manera convencional se entiende por plantel escolar a la comunidad educativa en donde convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad para lograr, por medio del proceso enseñanza-

aprendizaje, los objetivos que se ha planteado el Estado mexicano en materia de educación. Cabe destacar que, en su desarrollo, el proceso educativo no se limita a establecer la relación pedagógica educador- educando dentro del aula, sino que considera las relaciones que se originan entre todos los miembros de la comunidad educativa, quienes por la vía de la participación acorde con sus funciones enriquecen el proceso mismo en forma significativa.

En Querétaro, los diversos niveles educativos, desde inicial hasta superior, han realizado acciones de modernización educativa, a través de consultas sobre necesidades, contenidos y propuestas de reorientación de sus servicios hacia los requerimientos de desarrollo del estado y aquí puedo decir que el colegio Motolinía ha sido actor en este proceso ya que no se ha quedado de lado al consultar sobre cuáles son las expectativas o requerimientos de nuestra sociedad para formar educandos que se puedan integrar activamente al sector laboral.

Asimismo, el gobierno de Querétaro para consolidar su participación en la modernización, ha asumido el compromiso de normar, dirigir y administrar los servicios educativos de la entidad a través de su Secretaría de Educación, la cual formula directrices y coordina las acciones de los diversos organismos e instituciones educativas públicas y privadas. De este modo, las adecuaciones jurídicas y organizadas de la administración pública estatal en esta materia permiten estructurar, articular y dirigir el sistema educativo de la entidad bajo un proyecto propio, ya lo señala Bodnar (2001: 211 –233):

El sistema educativo estatal se encuentra en proceso de conformación a partir de la federalización del nivel básico. En este momento dependen del estado la educación básica, algunas instituciones de educación media superior y la educación normal

Las universidades, las escuelas particulares, como es el caso del colegio Motolinía y las instituciones tecnológicas federales participan del sistema

educativo estatal compartiendo objetivos comunes y coordinando esfuerzos para la concreción de los planteamientos del proyecto educativo. Pues la estructura del sistema está diseñada para incorporar en el futuro otros niveles y subsistemas vía descentralización o creación de nuevas instituciones.

La educación básica cumple con funciones políticas y sociales claramente definidas de acuerdo al régimen y al proyecto de acción que se tiene. En el caso de México, la educación básica tiene la intención de proporcionar una formación armónica con valores de identidad nacional y regional, con comportamientos de respeto y sociabilidad. Asimismo, este nivel educativo se orienta a proporcionar elementos formativos para el desarrollo personal, el acceso a conocimientos disciplinarios, al aprecio por el trabajo y las expresiones culturales. Dado que el nivel de primaria se enfoca al desarrollo de hábitos académicos que le permiten al niño el acceso y aprovechamiento de la información específica y cotidiana; al uso de lenguajes de expresión y comprensión oral y escrita, de cálculo y razonamiento lógico necesarios para la vida cotidiana; a la organización y administración de las actividades personales y grupales; a la formación de hábitos de alimentación, higiene y seguridad aunados al cuidado del ambiente. De modo tal que la educación básica está llamada a ser administrada a nivel municipal, incorporar una amplia participación de padres de familia, promover el papel social del maestro en la localidad y a ser financiada por el estado y la sociedad en su conjunto.

La Secretaría de Educación del Estado de Querétaro ha definido como eje rector de su tarea a la calidad, articulando su operación con determinaciones que se reflejen en la equidad y en la cobertura. De ahí que las determinaciones tomadas para mejorar el primer aspecto, serán siempre el punto de partida para plantear proyectos relacionados con los otros dos. Por lo antes mencionado, el sistema educativo estatal tiene como objetivo principal la calidad de la enseñanza y debe ser un factor estratégico en el desarrollo de la entidad,

cualquiera que ésta sea, promoviendo la igualdad de oportunidades para que la población tenga acceso a mejores niveles de vida y sea capaz de aprovechar los beneficios que le ofrece su entorno. En este sentido, la política estatal debe promover la creación de un sistema que atienda diferenciadamente la problemática de cada nivel educativo, con un enfoque de regionalización que considere las características particulares de las distintas zonas que conforman el estado y que promueva ampliamente la participación de las familias y comunidades en su operación y financiamiento. Asimismo se busca la estrecha vinculación entre el contenido de la formación y los requerimientos del sector productivo con el fin de que los egresados, de cualquier nivel educativo, tengan mayores oportunidades de incorporarse al empleo, como ya lo había mencionado.

Si aspiramos a existir con éxito en este siglo, requerimos adaptar y transformar; es decir cambiar. Este comportamiento puede ser el producto de la acción de aprender y por lo tanto de educar. El Programa de Desarrollo Educativo del Estado de Querétaro, concibe a la educación como el factor estratégico para la transformación. El cambio está soportado por un modelo educativo orientado hacia el aprendizaje, mediante el cual los alumnos fortalecen sus valores personales, desarrollando sus responsabilidades, sus habilidades y capacidades y adquisición de conocimientos.

Ahora de manera más concreta finalizaré este capítulo describiendo al colegio Motolinía en cuanto a fortalezas debilidades, manejo administrativo y el impacto en general que ha tenido todo esto en relación a la educación que allí se proporciona, comenzaré dando un breve análisis sobre el diagnóstico que yo realice, (cuando cursaba el diplomado de gestión educativa), que si bien no es muy profundo, si me va a permitir realizar la propuesta de gestión que es mi objetivo final en este trabajo.

4.4 EI COLEGIO MOTOLINIA: DIAGNÓSTICO, FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MANEJO ADMINISTRATIVO Y SU IMPACTO EN LA EDUCACIÓN QUE IMPARTE

En México, por citar dos ejemplos históricos: la minería y la agricultura fueron dos actividades productivas de gran importancia que incluso, sobre todo la primera, alcanzaron niveles de competitividad mundial durante la Colonia y esto tiene relevancia gracias a los niveles de organización que tuvieron para lograr su máximo desarrollo.

Sin embargo, como forma de administración moderna, la jefatura clásica surge a fines del siglo pasado y principios de este, influida por la organización de la línea de producción masiva. Este tipo de jefatura tiene una orientación muy operativa, es decir se dedica básicamente a supervisar las tareas de los obreros y ejercía una función de manera férrea y muy apegada a la reglamentación establecida. La conducta del subordinado era en mucho controlada por la inspección muy cercana y poco flexible del jefe. Dado que el jefe clásico, pues, era un individuo acostumbrado a dar instrucciones y órdenes y sólo escuchaba a sus subordinados para verificar que éstas se hubieran entendido y ejecutado correctamente. La comunicación, pues, iba de los niveles altos a los bajos de la organización y no había posibilidad de retroalimentar (incluso la palabra aún no existía) al propio jefe. Esa adaptación y ajuste continuos conllevan un ejercicio de análisis permanente de la práctica que permite orientar de forma adecuada las soluciones que requiere cada uno de las ámbitos de gestión en cada caso.

Ahora es necesario reconocer la importancia de que el “cambio” es un término que desde los años 70 y 80 se ha hecho tópico y ha servido para identificar la clave del éxito especialmente en las organizaciones industriales y comerciales. Se habla de gestión del cambio, dirección del cambio, de estrategia de cambio, como la solución para sobrevivir, para luchar contra la competencia o para

ofrecer productos o servicios que tengan aceptación. Puesto que en las instituciones escolares sucede algo parecido, hay que actuar con cautela cuando se comparan las organizaciones industriales o comerciales con las escuelas por que, como recuerda Borrath (1983:85):

La diferencia más importante es que en nuestros centros escolares más que competencia hay rivalidad y el estímulo para el cambio es relativamente poco importante.

Al hablar de las características de los centros escolares los resultados no suelen afectar a la vida profesional de los enseñantes. Tal vez por ese motivo se acusa de inmovilistas. Las formas de organización y funcionamiento pueden no haber variado apenas desde décadas sin que, aparentemente, nadie haya sufrido por ello consecuencias negativas. Así pues, los cambios y las innovaciones son respuestas a una necesidad adaptativa a los centros escolares a las exigencias de los elementos externos, personales, institucionales, sociales a las de los alumnos y alumnas cuyas características no son tampoco permanente o estática, y al crecimiento: en edad, en tamaño, en complejidad, etc. Del propio centro, no hay crecimiento sin cambios. De ahí que los cambios y las innovaciones finalmente, también son necesarios para satisfacer las expectativas de las personas que trabajan en el centro y para promover un aumento en esas expectativas.

El colegio Motolinía hace suyo el compromiso a la educación, en la cual desarrollará armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria logrando así un desarrollo integral del individuo para que, ejerza plenamente sus capacidades humanas, esto a pesar o conllevando a los docentes, ya que es el primer año en el que existe una misión como tal y aunque no se considere trascendental la aportación de los docentes, considero que si llegaran a tomar parte en la estructura de la misión cada uno de nosotros nos sentiríamos parte fundamental o comprometidos con la institución, la que sin embargo únicamente toma a sus docentes como parte operativa de lo

que “proponga” ya que se considera lo que se va a hacer sin tomar en cuenta opiniones y estos como tales asumen su papel, con esto no quiero decir que la misión tenga que salir de manera plena de cada participante, porque de antemano sé que es el estado quien espera que los alumnos tengan determinado perfil, pero sí podría comprometerse al docente para que se encuentre inmerso en este proceso.

La Colegio cuenta con nivel preescolar, primaria, secundaria y preparatorio, los 4 niveles se encuentran dentro de las mismas instalaciones, y compartiendo áreas en común como: las aulas de clases especiales, música y danza, patios, canchas, pasillos y sanitarios. Además, cuenta con 4 “edificios”, en la entrada del colegio se encuentra el área de financiero – administrativa, papelería y oficina de coordinación de primaria donde se atienden a su vez todos los niveles, también se localiza la dirección de secundaria – preparatoria y dos sanitarios para docentes. En el edificio de 2 plantas se cuenta con 9 aulas y dos sanitarios para los alumnos, en este edificio se ubica nivel preescolar y primaria. El tercer edificio de una planta cuenta con dos salones para clases especiales y una bodega. El cuarto edificio cuenta con tres plantas y dieciséis aulas, en la planta baja se localizan la biblioteca–sala audiovisual y un laboratorio de informática, tres aulas y una bodega anexa. En la segunda planta se localizan un laboratorio de física–química, la tercera planta se ubican aulas sólo para impartir clases. Entre cada planta de este último edificio se ubican dos sanitarios para los diferentes sexos. La escuela cuenta con dos cooperativas, dos patios, una huerta, áreas de comida, estacionamiento con seis cajones y pasillos con acceso a los edificios.

Dentro de las funciones que cada una de las distintas **Direcciones** desarrolla se encuentran:

- Dirección administrativa: cobros, pagos, chóferes, gestiones ante autoridades fiscales, administrativas, todo con ayuda de su asistente (secretaria).
- Dirección de español: revisa exámenes y planeación del docente, asiste a juntas de directores, delega funciones, supervisa salones, actividades culturales, religiosas, deportivas y cívicas, atiende a padres de familia, suministra artículos de papelería, contratación y entrevista profesores, busca auxiliares, todo lo anterior es realizado a todos los niveles del colegio, en esta misma Dirección.
- Dirección secundaria y preparatoria: atención a padres de familia, revisión de exámenes y planeación del docente, supervisión de eventos culturales, sociales, deportivos, religiosos y cívicos del nivel secundaria y preparatoria.
- Coordinación de inglés: atención a padres de familia, revisión de exámenes, aplicación de exámenes de admisión, imparte clases, cubre o delega grupos a falta de docentes de inglés a todos los niveles.
- Sociedad de padres de familia: existe un fondo económico el cual es manejado por esta sociedad y solventa gastos cuando el Colegio no puede absorberlos.
- Apoya continuamente en eventos.
- Choferes: que a la vez son porteros, mantenimiento correctivo y preventivo, mensajeros, suministra víveres a la guardería Coqui y al Colegio.

- Intendencia: aseo general del Colegio.
- Cooperativas: venta de alimentos.
- Dentro del Colegio Motolinía he observado que por parte de la dirección técnica se llevan a cabo funciones administrativa.

De ese modo se organiza además en las siguientes dimensiones:

- Dimensión pedagógica – didáctica

Esporádicamente da sugerencias de algunas técnicas a desarrollar en el aula, supervisión de exposiciones, libros complementarios y de la SEP, revisión de dos tipos de boletas (una donde se reflejan las calificaciones que se presentarán a SEP y otra interna, donde se evalúan aspectos que la escuela considera de suma importancia como: aseo personal, tareas, disciplina, entre otros)

- Dimensión organizacional

Da cuenta de los espacios que se utilizan para cada actividad, revisión de exámenes, delega responsabilidades y coordinación de eventos.

- Dimensión Administrativa

Revisión de planeación, de exámenes, libretas y libros complementarios que son impuestos por la dirección y libros de la SEP.

- Dimensión Comunitaria

La proyección del colegio es indispensable para la dirección, por ello participa en todos los eventos cívicos, convocatorias, concursos, desfiles y actividades

culturales que se vayan presentando durante el ciclo escolar en la que participan todos los niveles del colegio.

A continuación presentaré un breve análisis fundamentando el por qué de cada una de las fortalezas y debilidades, claro desde mi perspectiva, y para que quede claro cómo funciona la organización dentro de los anexos se localiza organigrama del colegio.

| FORTALEZAS DEL COLEGIO | |
|--|--|
| Indicadores | Análisis |
| Personal incondicional. | Trabaja los fines de semana si se le requiere, esto no implica salario extra. |
| Demanda elevada para la formación educativa. | Se tiene una demanda de ingresos para alumnos alta, ya que se tiene el concepto de que en la escuela es fácil pasar las materias, si se asiste a todos los eventos sociales, expresados por los alumnos, esto es bueno para la escuela ya que obtiene ingresos por colegiatura e inscripciones |
| Instalaciones adecuadas. | Se cuenta con distintas áreas para realizar las diferentes actividades que el plan curricular del colegio requiere. |
| Presencia social. | Se conoce a nivel municipal el colegio Motolinía como una escuela de alto impacto social. |
| Disponibilidades de tutores para eventos. | Los padres de familia están dispuestos a participar en los eventos que la escuela requiera. |
| Apoyo en actividades culturales para los docentes. | Los docentes son apoyados por parte de la dirección si proponen alguna actividad extracurricular, que contribuya a ampliar la cultura de los alumnos. |
| Permanente actualización docente. | El colegio obliga a los docentes a participar en cursos, siempre y cuando sean del material complementario que se lleva a la par de SEP. |

| | |
|----------------------------|---|
| Capacidad de improvisación | La dirección como los docentes tienen una gran capacidad para obtener buenos resultados en eventos sociales aunque se improvise el material, discurso o actividad en el momento |
|----------------------------|---|

Cuadro No. 2 Fortalezas del colegio Motolinía 2005

| DEBILIDADES DEL COLEGIO | |
|---|--|
| Indicadores | Análisis |
| Carga de trabajo | Los libros que se llevan a la par con SEP son demasiado extensos, las actividades sociales no dejan abarcar o profundizar temas y se terminan solo por terminar, no bien explotados. |
| Dirección lineal | Se asigna lo que se va a hacer, no se sugiere o se pregunta si participamos o no y por qué. |
| Instalaciones insuficientes | La alta demanda hace que todos tengamos actividades a la vez. |
| Deficiencias académicas. | No es suficiente el tiempo para abarcar contenidos o repasarlos. |
| Crítica permanente al trabajo académico del docente | Si se va demasiado rápido se critica, por parte de padres y directores al igual que si se va muy lento |
| No se cuenta con apoyo económico si el docente desea actualizarse | Cursos que le ayuden al docente a incrementar su nivel intelectual no se considera indispensable y por ello no se le da la oportunidad en tiempo, mucho menos existe alguna remuneración económica |
| Al improvisarse se desorganiza permanentemente y no se toma en cuenta lo planeado | Improvisar no ayuda a abarcar contenidos planeados, no se respetan los tiempos previstos. |
| Cambios constantes de libros de apoyo. | Cada ciclo renovamos libros de apoyo, la continuidad de los mismos no la tenemos. |
| No incluye al personal para la planeación anual | No hay preguntas o sugerencias sobre lo que anualmente se planea, con esto me refiero a actividades curriculares o extracurriculares. |

| | |
|---|---|
| Imposición de trabajo correspondiente a la dirección técnica | El llenado de documentación, se pasa a docentes que en ocasiones no saben qué contestar al no entender lo que se pregunta, ya que esa información se da en juntas de directores, a las que por supuesto no tiene por qué asistir. |
| Elaboración permanente de material “promocional” para eventos sociales y culturales | Para cada evento al que se asiste se tiene que elaborar material que promocioe al colegio. |
| Continuas llamadas a la dirección | Como muchas de la ocasiones el trabajo se improvisa, se tiene que llamar a los docentes para asignarles actividades, ello propicia tiempo muerto dentro del salón. |

Cuadro No. 3 Debilidades del colegio Motolinía 2005.

En este apartado espero haya quedado claro cuál ha sido el papel trascendental que ha jugado Colegio Motolinía en cuanto a la educación se refiere, no es una escuela mal cimentada, el problema es cómo está llevando a cabo su labor y cuáles son sus principales metas, que desde mi punto de vista no son las adecuadas y quiero ser muy puntual en esto, quizá sus propósitos no son impartir educación, sino tener una buena proyección social, siendo así sí está cumpliendo con su labor. Sin embargo, considero que su razón social es darla, apoyada en un currículo y cimentada bajo el estatuto de impartir educación, esa educación que le va a permitir al alumno ingresar a otro nivel educativo o continuar con una carrera universitaria, quizá después vengan las quejas de haber obtenido excelentes calificaciones sin saber nada, pero hasta este momento le ha funcionado, yo espero que esa perspectiva cambie, aunque sea de manera mínima, creo que debe tener un sentido más útil, ya que los padres esperan que sus hijos egresen con un mínimo de conocimiento y si ese mínimo es demasiado poco, no se preguntarán, ¿qué te enseñaron en esa escuela?, ¿A qué ibas en Colegio Motolinía, aparte de asistir a todos los eventos?

En síntesis, un cambio en la cultura de las escuelas podría implicar:

1.- Una visión compartida en torno a los objetivos de la escuela, y la adopción de estándares de calidad mediante procesos tanto técnicos como participativos, y que plasmen en los proyectos educativos de las escuelas y en la evaluación y monitoreo constante de las decisiones adoptadas.

2.- La búsqueda constante e innovadora de recursos por parte de la escuela, y un sentido de continuidad del equipo docente y con dedicación exclusiva del docente a una sola escuela que se pueda estar involucrados en la toma de las decisiones que los afectan, definiendo al mismo tiempo los niveles de responsabilidad de cada uno. Para lograr esta colaboración es fundamental considerar tiempos lectivos sin alumnos que permitan al equipo docente reunirse entre sí y con las familias.

3.- Liderazgo compartido del director con los docentes, reforzando el trabajo en equipo.

4.- El desarrollo profesional y la reflexión continua sobre la práctica, mediante una comunidad docente donde se pueda discutir y desarrollarse profesionalmente en común.

5.- Apertura de las escuelas a la comunidad, ofreciendo su infraestructura y servicios para realizar actividades recreativas, culturales y de convivencia. Del mismo modo, las escuelas han de participar en las actividades que se desarrollen en el entorno y participar en la toma de decisiones que afectan a la comunidad. Se requiere pasar de una escuela encerrada en sus muros a otra conectada con su entorno más cercano, creando redes entre escuelas y conectándose con el mundo global a través de las tecnologías de la información y la comunicación. Una gestión de la escuela centrada en los aprendizajes y con participación de la comunidad es clave para lograr mejores resultados. Es preciso por tanto, fortalecer por una parte el liderazgo escolar y las

competencias en gestión educativa, y por otra, el diseño de estrategias y mecanismos de certificación e incentivos de la calidad educativa de las instituciones escolares.

Basándome en ello retomo la propuesta de Heyneman(1997) en relación al esquema que propone donde todos esos aspectos que a mi punto de vista son trascendentales, y que los plasma de la siguiente manera:

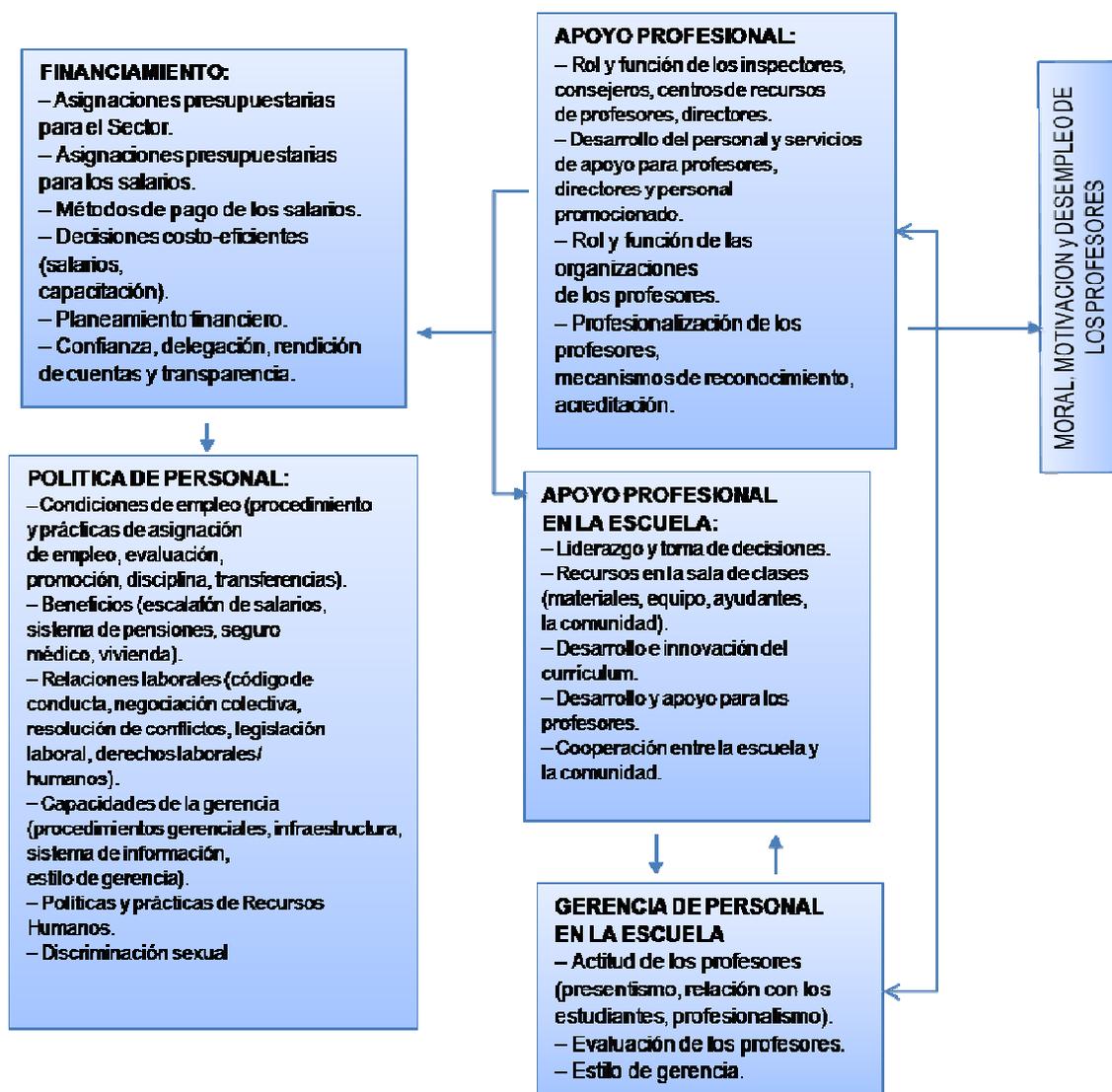


Figura No. 3 Alternativas de aprendizaje. Heyneman, 1997.

4.5 TEMAS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO.

PLANEACIÓN

- Visión hacia el futuro
- Resultados específicos
- Estrategias
- Criterios de evaluación
- Estándares
- Misión clara
- Información adecuada en forma útil
- Actualización de los planes
- Indicadores de desempeño
- Criterios de calidad

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Estructura de acuerdo con las tareas
- Delegación de autoridad
- Instancias adecuadas
- Descripciones de puestos
- Líneas de comunicación
- Fundación, consejo(s)

POLITICAS Y NORMAS

- Claras, visibles, adecuadas, no rígidas
- Administración de ingresos, honorarios y pagos
- Presupuesto
- Atención al cliente

SISTEMA ADMINISTRATIVO

- Efectivo
- Enfoque “empresarial”
- Identifica y soluciona problemas
- Aprovechamiento de informática, red y procesos administrativos automatizados
- Personal capacitado y comprometido con la vinculación
- Optimización del uso de formatos, listados de verificación, herramientas virtuales
- Organización, infraestructura, procedimientos adecuados
- Ágil
- Criterios de calidad
- Oportuna toma de decisiones

DESARROLLO DE PROYECTOS, PROCESOS Y ACCIONES

- Proyectos básicos (anteproyectos)
- Recursos adecuados
- Análisis de factibilidad
- Ruta crítica

APOYO INSTITUCIONAL Y MOTIVACION

- Compromiso de las máximas autoridades con la vinculación
- Programa de desarrollo profesional
- Estímulos, reconocimientos, méritos
- Participación en la planeación y toma de decisiones
- Capacitación
- Liderazgo efectivo
- Estabilidad de empleo

SATISFACCION DE LOS COLABORADORES

- Obtención de resultados acordados
- Realización de otros proyectos
- Promoción del programa
- Pago oportuno de emolumentos

Figura No. 4 Temas a considerar en la evaluación del sistema administrativo

La eficacia se convierte así en el criterio de desempeño administrativo predominante de la administración burocrática. Como criterio de desempeño administrativo, la preocupación central de la eficacia es el logro de los objetivos establecidos. Si el sistema educativo adopta la gestión burocrática como su estilo administrativo, y es lo que ha sucedido dentro del colegio, la eficacia institucional tendrá precedencia sobre la eficiencia individual y, en este sentido, la eficiencia de los participantes sólo será fomentada en función del logro eficaz de los objetivos establecidos.

Así entendida, la administración burocrática desempeña una *mediación normativa* entre las dimensiones institucionales e individuales, buscando un comportamiento organizacional que enfatice la regulación, el orden jerárquico y el progreso racional con vistas a alcanzar eficazmente los objetivos del sistema educativo

En este contexto se pueden examinar la formación y la actuación del administrador burocrático. En lo que se refiere a su preparación, el administrador burocrático busca su cuadro teórico en la sociología, ya que la administración burocrática refleja un análisis predominantemente sociológico del comportamiento organizacional. En su quehacer profesional, el administrador burocrático está atento al cumplimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento de la organización educativa y a la defensa de sus intereses como sistema, sin tomar muy en cuenta la importancia de sus participantes como personas. Su preocupación consiste en crear un clima organizacional que favorezca la eficacia del sistema educativo para el logro de sus objetivos, relegando a un plano de importancia secundaria la eficiencia individual de los participantes.

La perspectiva burocrática es de tendencia autoritaria y legalista, lo cual limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social. La preocupación con la eficacia institucional, el orden jerárquico y el progreso material implica un concepto de calidad de vida y de educación de naturaleza extrínseca y formal y revela un compromiso con la reproducción estructural de la sociedad y sus organizaciones.

El culto a la tecnocracia y la calidad instrumental está en el centro de la perspectiva burocrática, dificultando la práctica de la participación colectiva en la sociedad y sus organizaciones. Si bien la perspectiva burocrática de administración favorece la adopción formal de la democracia política, ella inhibe la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades estructurales en la sociedad y en la escuela

¿Pero qué tipo de administración? ¿Y para qué tipo de educación? Pienso en una administración de la educación innovadora. Una administración construida y ejercida colectivamente. Una administración capaz de promover una educación con identidad. Una educación con equidad. Una educación de calidad para todos.

A continuación presento un esquema de cómo se lleva acabo la gestión dentro del colegio, dentro de cada uno de los rubros correspondientes.

LA GESTIÓN BUROCRÁTICA DEL COLEGIO MOTOLINIA

El proceso de administración de la escuela y la necesidad de constituir proceso democrático a los procesos de cambio de la gestión escolar: programas de formación, centros de maestros, provisión de asesoría, sistema de evaluación y monitoreo

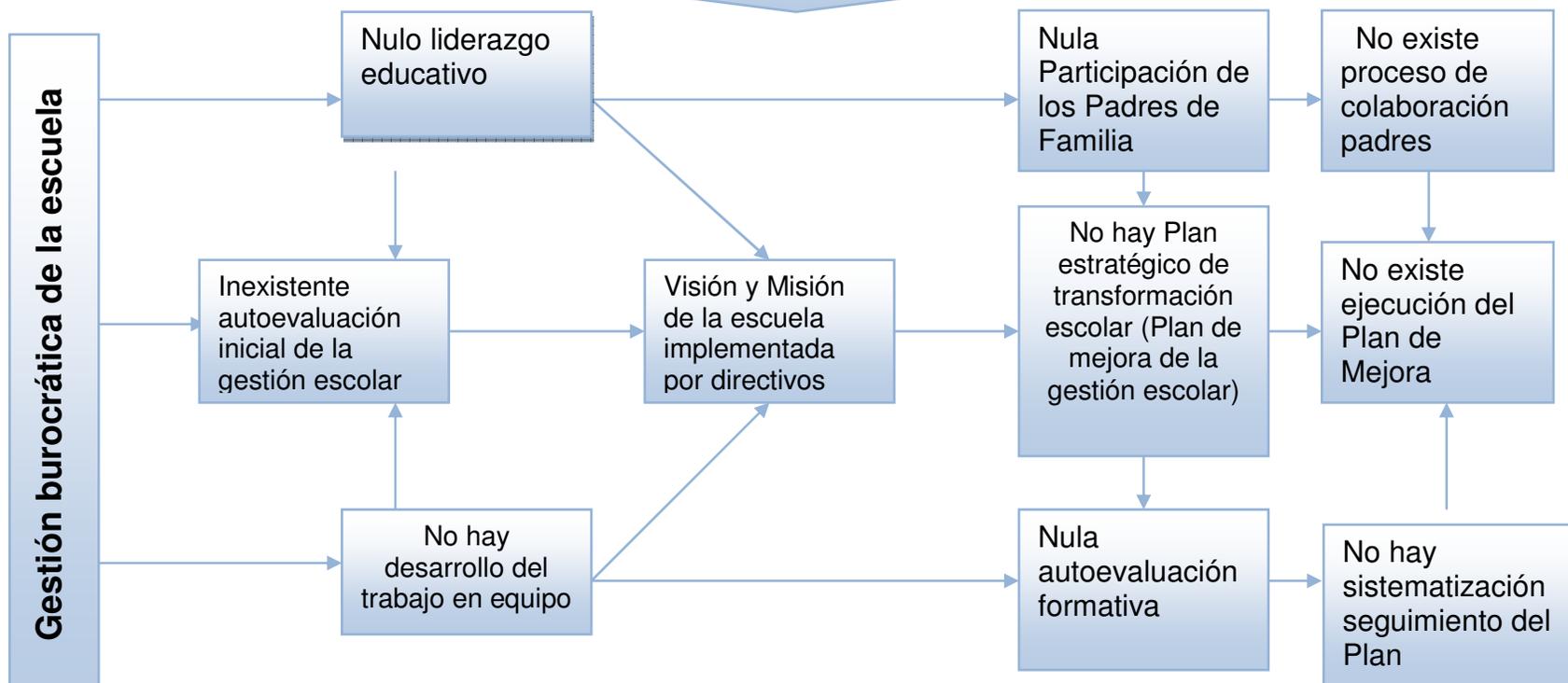


Figura No. 5 La gestión burocrática del colegio Motolinía

El colegio Motolinía cumple con su función de educar a los alumnos, quizá no está dando el peso apropiado a los contenidos programados por Sep, pero si educa y funciona en cuanto a integrar sujetos a la sociedad, ya que se está demostrando que tiene otras características, que no son tanto académicas, sino más bien sociales, es decir, los alumnos se integran a la sociedad con otra visión, no de conocimiento teóricos, que quizá no lleguen a manejar, o que tal vez en otro ciclo escolar lo aprendan, pero sí con un cúmulo de aspectos sociales (desde mi punto de vista), que pocas escuelas llegan a manejar o que no tienen para ellas la misma relevancia que para este colegio.

Para que Motolinía funcionara (y con esto no quiero decir que no funcione, puesto que para este colegio la prioridad es otra) desde el punto de vista de SEP, tendrían que reestructurarse o más bien replantearse sus objetivos, cada persona que interviene en el proceso educativo de esta institución debería participar en este cambio, porque como ya lo mencioné, todos aportamos y crecemos con lo que nos enseñan las personas día a día, depende de cada uno que tan provechoso quiere que sea lo aprendido, y debería en tanto en teoría como en práctica ser muy ventajoso para replantear todo el aspecto académico, debemos fijar bien los objetivos, ya que quizá para unas personas lo académico tiene más peso que para otras, con el termino replantear no quiero decir que todo el colegio se encuentre mal encaminado pero si los objetivos para cualquier finalidad que ésta sea fueran comunes, todos tendríamos conocimiento de lo que se espera de nosotros, no intentaríamos abarcar cosas que no entran dentro del plan de la escuela.

También, hay que entender que teniendo una buena dirección, un buen líder nos puede llevar al éxito, donde el reconocimiento social, si es lo que pretendemos, es lo más importante, pueda ser logrado, o en otro sentido, si el abarcar el plan de estudios de la SEP es lo principal podemos llevarlo a cabo. Pero reitero mi idea inicial, hay que tener claro hacia donde vamos, con quién y cómo. Todo bajo la supervisión y colaboración de un líder, ese líder que en muchas de las ocasiones debe reflexionar sobre sus procedimientos para sacar a flote la empresa, apoyándose en cada una de las personas, tomando

acuerdos y responsabilizándose si las cosas salen bien o no para tomar alternativas de solución y todo esto no saliendo de las normas de nuestro aparato político, tomando en cuenta a su vez las fortalezas y debilidades del colegio tanto de estructura, como de infraestructura.

CAPÍTULO 5



ALTERNATIVA DE ESTRUCTURA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL PARA EL COLEGIO MOTOLINIA

En Querétaro la educación se ha caracterizado por mantenerse en una lucha constante encaminada siempre hacia la calidad educativa. En este marco se presenta una propuesta sustentada en el artículo 3º. Constitucional, la Ley general de educación, el Programa de Desarrollo Educativo de Querétaro 1998 – 2003, y el Plan y Programas de Estudios, ellos se consideran el eje rector y a través de los Proyectos Escolares y Educativos, es así que ofrezco una alternativa que promueva una educación de calidad que permita enfrentar las transformaciones y retos de la actualidad de nuestro país y del mundo, además de transformar la escuela en un lugar; en donde se fomente la práctica de los valores éticos como son la disciplina, la moralidad y el trabajo que son lema del colegio de forma intencionada.

5.1 INCLUIR, NO SEGREGAR A LA POBLACIÓN QUE ANHELA EDUCACIÓN ESCOLARIZADA.

Hoy más que nunca es necesario conservar una orientación, en la que, haciendo énfasis en el reconocimiento de nuestras diferencias y diversidad ofrezca posibilidades de reencontrarnos. La inclusión es algo más que una filosofía y está relacionada con “convivir”, con “dialogar” con ser “plural” y con incorporar a todos de forma equitativa, de tal manera que la escuela sea un sistema que proporcione una educación integral e igualitaria, para esto yo propongo que se elabore una planeación institucional, ese documento que orienta el quehacer de la educación impartida en este colegio, que si bien, en particular aquí nunca me fue proporcionado se supone que si se tiene ya que la institución responsable de requerirlo no ha presentado queja alguna de su ausencia.

Actualmente se realizan esfuerzos para seguir mejorando el sistema educativo, a través de la implementación de estrategias que apoyen la adquisición y el desarrollo de las habilidades que conforman la personalidad integral que los alumnos y alumnas necesitan en el proceso de incorporación, desarrollo, y desenvolvimiento de la vida adulta, que le permitan interactuar de manera libre

y responsable, ya lo mencionan las iniciativas de Conversión de Deuda por Educación puestas en marcha en el contexto de las Cumbres Iberoamericanas. (2005: 1):

Los países de América Latina atraviesan dificultades importantes para consolidar las reformas institucionales y persiste en toda la región una distribución extremadamente desigual de la riqueza y de los ingresos. Pese a los esfuerzos realizados, la situación educativa en América Latina no ha cambiado significativamente en la última década. De acuerdo a datos de la CEPAL, si bien se registran altas tasas de cobertura educativa en primaria (superiores al 90%), las tasas de matriculación y permanencia siguen siendo muy bajas en educación preescolar, secundaria y superior, con importantes diferencias entre países.

Hablar de formación integral involucra actividades organizadas a partir del Plan y Programa de Estudio, desde el punto de vista humano y fortalecido con los programas de apoyo al currículum.

Esto me lleva a una de las principales características de la propuesta: la transversalidad. La realidad se nos presenta de forma fragmentada, el proceso de enseñanza aprendizaje que intenta dar cuenta de esa realidad, debe manifestarse de esa misma manera: no fragmentado, por lo que no podemos dejar a un lado las actividades propuestas en los programas que apoya el currículum, que si solo se trabajan de esa forma, se convierten en un saber poco práctico para la resolución de problemas sociales y curriculares. Vistos de forma transversal puede ser un formidable instrumento que permita reconstruir globalmente la realidad.

De ese modo, la escuela actual, no puede seguir moviéndose bajo el paradigma de la homogeneidad. Debe asumir la diversidad por múltiples razones ya que vivimos en una sociedad progresivamente más compleja en la medida en que la formamos personas y grupos con una gran diversidad social, religiosa, ideológica, lingüística y, a menudo, cultural, hoy no resulta admisible postular una disgregación (en muchos casos segregación) de la sociedad en razón de

dicha diversidad, ni sostener simplemente un modelo hegemónico allanador de aquellas diferencias. En este complejo equilibrio se mueven hoy los países de nuestro entorno, como pueden comprobarse fácilmente revisando sus Cartas Magnas. Y en este equilibrio se mueve también, como es lógico, la escuela que, entre otras cosas, constituye la institución mediadora de que se han dotado nuestras sociedades para integrar a sus componentes más jóvenes. Por lo que la diversidad es una característica presente en todos los componentes de la realidad escolar y afecta a los alumnos y alumnas, a los profesores y profesoras y al propio centro como institución. Puedo entender, como he adelantado antes, que la diversidad entre el alumnado responde a diferencias que pueden tener un carácter individual o social. Así, por ejemplo, cuando hablo de diferencias de capacidad, de intereses, de ritmos de aprendizaje, etc., estoy refiriéndome normalmente a diferencias de carácter básicamente individual, mientras que al hablar de diferencias étnicas, religiosas, lingüísticas, y además, me refiero habitualmente a carácter social o colectivo, que constituyen rasgos identificadores para los componentes de grupos sociales determinados y definidos.

No es posible analizar la diversidad en la escuela sin tomar en consideración la diversidad existente entre el propio profesorado o dicho de otro modo, resulta difícil aceptar y trabajar a partir de la diversidad del alumno cuando el mismo profesor no siente acogida su diversidad en el marco del claustro y de la escuela a la que pertenece, o cuando, en definitiva, se le impone la adopción de un rol estándar como profesor, al margen de sus características, intereses y aptitudes personales. También en la visión de la escuela como institución se ha caído a menudo en la trampa de la homogeneidad. Un mal entendido igualitarismo podría hacernos pensar en la homogeneidad, la igualdad entre las escuelas y la igualdad entre el producto que ofrecen (la enseñanza), garantizaba la igualdad de oportunidades de los alumnos especialmente respecto al sistema público de enseñanza. Pero, ni en el plano social ni en el educativo puede sostenerse hoy dicha premisa, pues existen diferencias y

desigualdades de partida que, si no son entendidas, aumentan de forma progresiva las desventajas de individuos y grupos. En definitiva, las necesidades no son las mismas y, si esto no se tiene en consideración, la igualdad de oportunidades queda reducida a una simple manera vana de ver las cosas.

En la medida en que vaya realizándose la reforma, favoreciendo la reflexión de los centros sobre su propia realidad y las posibilidades de transformarla, y esto se traduzca en proyectos educativos y curriculares propios, los riesgos como el apuntado se verán conjugados. Sin embargo, hoy podemos percibir que la ejecución de la reforma se está decantando hacia los aspectos formales. En lugar de favorecer la reflexión anterior, tiende a propiciar unas exigencias terminológicas y burocráticas alejadas de los problemas reales de los centros: elaboración más o menos rápida de los documentos curriculares, cursos centrados en ofrecer técnicas para su elaboración y para la redacción de objetivos y contenidos, etc. Nos podemos encontrar, como consecuencia de esta terminología, con que la tan deseada autonomía de los centros en la elaboración del propio currículo se convierta en un arma de doble filo al no dar lugar a escuelas diversificadas, como sería deseable, sino a escuelas categorizadas escuelas de primera, de segunda y de tercera. En definitiva, se acentúa el peligro de potenciar un sistema educativo compuesto que se limiten a perseguir niveles desiguales al final de su ciclo vital.

Aunque, hoy también, es frecuente encontrar escuelas con proceso de extinción. Centros que, por diferentes causas, van a ser cerrados a corto, mediano y largo plazo. Aquí me limitaré a mencionar que se trata de centros con perspectivas bien diferenciadas y que no pueden ser abordadas sin tomar en consideración que se hallan al evidente que en estos centros la palabra “proyecto” sea curricular o educativo, toma una dimensión totalmente distinta, no toman en cuenta al educando y por ello al hecho educativo, sus perspectivas son diferentes al contexto, responden a otras necesidades y por

ende tienden a desaparecer, espero que no sea el caso de colegio Motolinía, por ello mi preocupación y propuesta.

Hay escuelas con una historia conflictiva que en momentos determinados han acarreado situaciones de desprestigio. A menudo se trata de una historia difícil de asumir, de relaciones especialmente problemáticas entre los profesores, alumnos, familia, etc. En muchos casos, pues, no se asume dicha historia no se abordan a fondo los problemas surgido, manteniendo un funcionamiento bajo mínimos de la actividad escolar. No es de extrañar que, en esta tesitura, la escuela como institución, acumule un bajo concepto, y que sus componentes, especialmente el profesorado, se hallen escasamente incentivados en su labor profesional y sometidos, a menudo, a situaciones de gran estrés.

La escuela no es el único elemento diferenciador de la escuela como institución, refiriéndome también a la propia configuración de cada centro. En este sentido una escuela viene definida en gran medida por el equipo de profesores que compone el claustro. Ya he menciono antes que el equipo de profesores puede constituir un elemento de gran diversidad en la definición de cualquier centro educativo. También el conjunto de padres y madres de los alumnos que se atienden, y su mayor o menor implicación en la escuela. Constituye otro elemento diferenciador y, por supuesto, las características del alumnado al que se atiende; todo ello, muy relacionado con el entorno social en el que se ubica la comunidad educativa.

En el apartado siguiente seré más específica al hablar sobre cómo se tendría que llevar la organización de este centro de trabajo.

5.2 UN EQUIPO DE TRABAJO, LO FUNDAMENTAL EN UNA ORGANIZACIÓN.

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo, pero no hablo sólo de un equipo operativo, improvisado, imprevisto, etc., o como se quiera llamar, hablo de ese equipo que asume las

consecuencias de sus actos porque sabe que es lo que lo llevará a crecer, en el que sus actos no signifiquen el conflicto o la responsabilidad de un solo individuo, donde se colabore y se cohesione el trabajo, la capacidad de asumir el compromiso y poner en marcha lo que cada uno cree que llevaría a la organización al éxito, sin favoritismo y tomando en cuenta que esta organización es el sustento económico de muchas personas, por ello se deben tomar decisiones que no perjudiquen a la población, para eso sirve el equipo, ese grupo buscará la forma de llevar a la organización al éxito, para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollen nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto observación. Ominami (1998:56):

Los cambios constantes en el entorno llevan a las empresas a un constante proceso de adaptación para mantener su competitividad. Se ha pasado de considerar al individuo como la unidad laboral básica a reconocer al grupo como célula fundamental de toda organización. Por ello, los sistemas de trabajo en equipo adquieren una importancia fundamental. Ahora bien, ¿Saben los líderes determinar el nivel de independencia de cada uno de sus colaboradores? ¿Qué estilo de dirección es el más adecuado en cada situación?

Un proyecto implica – en cualquier área de la vida y en cualquier lugar- una idea acerca de la meta que se quiere alcanzar y los caminos a seguir para lograrlo. Lo que lo define es que hay una intención y una serie de acciones que se consideran necesarias para realizarlo. De aquí que se desprende inevitablemente la idea de proceso. Si es necesario realizar ciertas acciones para llegar desde el estado actual al estado futuro que se quiere alcanzar, esto implica necesariamente un tiempo de trabajo en el transcurso del cual pueden aparecer obstáculos, situaciones que lleven a cambiar las acciones previstas y –por que no- razones por la que se descubra que es mejor cambiar de meta.

La meta como ya sabemos es el eje rector de toda institución, y la misma debe encontrarse plasmada en un documento que avale hacia donde se dirigen todas

las fuerzas, no importa que se encuentre equivocada o no, de ella se van a desprender elementos que van a orientar esas fuerzas para buscar su finalidad, ese documento debe ser la columna vertebral y como tal debe ser visto, de qué serviría tenerlo si solo se presenta para mero trámite, para avalar que si hay documentos que orientan, si realmente nunca se saca del archivo o cuando se solicita para buscar la fundamentación de una actividad improvisada nunca se quiere presentar a alguno de sus docentes?. En el apartado siguiente hablaré un poco más acerca de esto.

5.2.1 EL PROYECTO EN UNA ORGANIZACIÓN

Hablar de un proyecto de la institución, quizá nos parezca labor titánica para quienes nunca lo han elaborado con un grupo de personas implicadas en un centro de trabajo, pero elaborarlo y ponerlo en práctica no va a dar como resultado logros mágicos, tampoco queremos metas inmodificables. Mucho menos pretendo quedar atrapado en el proyecto. Si no se trata de hacerse cargo del mismo y manejarlo. De allí que hable de “ proceso de construcción” en el sentido de ir generando condiciones que vayan permitiendo estar cada vez más cerca de los propuesto, en el sentido de ser artífice en la creación de dichas condiciones. No hay metas finales, sino direcciones hacia las cuales apuntar.

Hay que remarcar que un proyecto no es un papel en el que se escribe qué se quiere lograr, no es el volcado de las ideas ni su redacción, aunque esta sea una fase de suma importancia y, quizá, soy muy dura al criticar al colegio que nunca me proporcionó un proyecto como tal, ya que sé que nunca hay ausencia total de los mismos, lo que hay en todo caso es falta de explicitación, de coherencia, estados fragmentarios; pero siempre se está apuntando a lograr algo que – aún de manera poco consciente- se considera bueno, en relación a esto señala Mendoza (1995: 87):

Cuando los resultados obtenidos no guardan una correspondencia aceptable con los objetivos planteados, resulta necesario explorar hacia donde están conduciendo los medios que se utilizan; seguramente podemos identificar algún objetivo no explícito al que están sirviendo; en este caso se impone discutir los objetivos explícitos e implícitos y decir hacia cuáles pretende caminarsse el proyecto educativo.

De modo que el proyecto no es un desagregado de pasos correlativos o lógicamente encadenados; es la decisión y las maneras de alcanzar lo propuesto, es el resultado y el proceso, es la evaluación permanente del estado de situación con respecto a la meta y la elección de las mejores maneras de realizarlo. Es ese sentido, es necesario hacer dos salvedades: no se trata de un nuevo estilo de planificación, no se trata de una manera de escribirla, no se trata de algo que se descubrió en los últimos años y antes no existiera, no es un método. Es una manera de asumir la gestión educativa contemplando todo su proceso, desde la concepción hasta la evaluación; es una forma de poner sobre la mesa las intenciones y también las cosas que se está dispuesto a realizar para lograr lo propuesto; es anticipar obstáculos y generar nuevos cambios. Por ello, es importante elaborar una planificación y llevar a cabo su gestión de manera conjunta está expresando que existe una intencionalidad previa. Efectivamente se ha mencionado que los proyectos no se inician de cero, sino que en su diseño se plasman intenciones y concepciones que los preceden.

En el caso de las escuelas privadas -como es el caso de Motolinía- su propia fundación es expresión de intencionalidad de sus dueños, la elección de la conducción y los docentes, la presentación del proyecto al organismo correspondiente expresa esa imagen-guía esta línea puede cambiar con el tiempo- y es bastante habitual- en función de los cambios que se operan en el mundo y la trayectoria de la propia escuela. En este caso la decisión de quienes participarán en la gestión incluyendo su concepción y evaluación a partir de determinado momento será una decisión e implicará un proyecto de conducción escolar.

El documento fundante de la propuesta educativa de una escuela, ya no puede seguir siendo el currículum solamente, puesto que, los grandes lineamientos curriculares deben ajustarse a la realidad de cada escuela, a la vez que se hace necesario diseñar estrategias originales y apropiadas a cada realidad, para concretarlo. Tampoco puede ya ser solamente la planificación anual de dirección la que fije la política educativa del establecimiento. De ahí que afirmo que las escuelas necesitan darse su propio proyecto de manera consensuada y con participación de todos sus miembros, fijar la orientación que habrá de tener la educación que allí se imparta y diseñar sus propias estrategias pedagógicas. Entonces, tenemos que buscar un instrumento que sea flexible, y a la vez, que esté diseñado de forma tal que perdure en el tiempo, que no debamos cambiarlo anualmente, de manera que nos identifique como institución. Este instrumento es el proyecto institucional.

En el proyecto institucional se explicitan los fundamentos educativos consensuados, los objetivos de esa escuela, la organización que habrá de darse y las maneras como se realizará. Por lo tanto, es un acuerdo de un grupo de personas que no se modifica anualmente, ni por cambios en la planta de personal. Por lo que las modificaciones que se vayan haciendo el proyecto institucional serán el resultado del proceso de discusión, evaluación y ajuste permanente del mismo. Tendremos, así, una escuela que no será producto de personas ajenas a la institución, que será producto de un debate en el que la comunidad decidió qué educación quiere para sus hijos. Afirmo que el proyecto institucional guía y orienta el accionar de la escuela, dado que allí se explicitan los lineamientos de la política educativa, los principios, objetivos y criterios generales a partir de los cuales se tomarán las decisiones, se seleccionarán los contenidos, se evaluarán a los alumnos, docentes y directivos, se decidirá cómo convertir el dinero, se diseñarán las estrategias didácticas, etc.

Es una suerte de declaración de principios, propósitos y pautas que se concreta anualmente en la planificación institucional estratégica y en las planificaciones

de los docentes. Por lo que es importante que la escuela defina su concepción de educación y oriente su labor en función y hacia determinados principios y valores, que serán los que la identifiquen y distingan, los que le otorguen su propia identidad. Es por ello que el proyecto institucional tiene para mí el valor fundante, aunque sea una escuela que ya tenga muchos años de fundada desde el punto de vista administrativo. En tal caso es necesario resaltar que todas las escuelas tienen cosas que recuperar de su historia, tienen en su larga o corta vida, hechos que la han marcado y que bien pueden servir de ejes para orientar la toma de posición que habrá de sostenerse en el proyecto institucional, tal como es el caso del Colegio Motolinía.

Al mismo tiempo que hay que hacer partícipe –en la elaboración del proyecto institucional- a la comunidad (ex –alumnos, docentes, directivos, supervisores padres de los alumnos y vecinos, a más del personal y alumnos actuales) puede transformarse en una experiencia realmente enriquecedora, tanto por los aportes como por los debates que se pueden generar, todo esto a sabiendas de lo complejo o conflictuante que puede resultar, pero teniendo una buena dirección será enormemente enriquecedor y ofrecerá unos cimientos difíciles de caer.

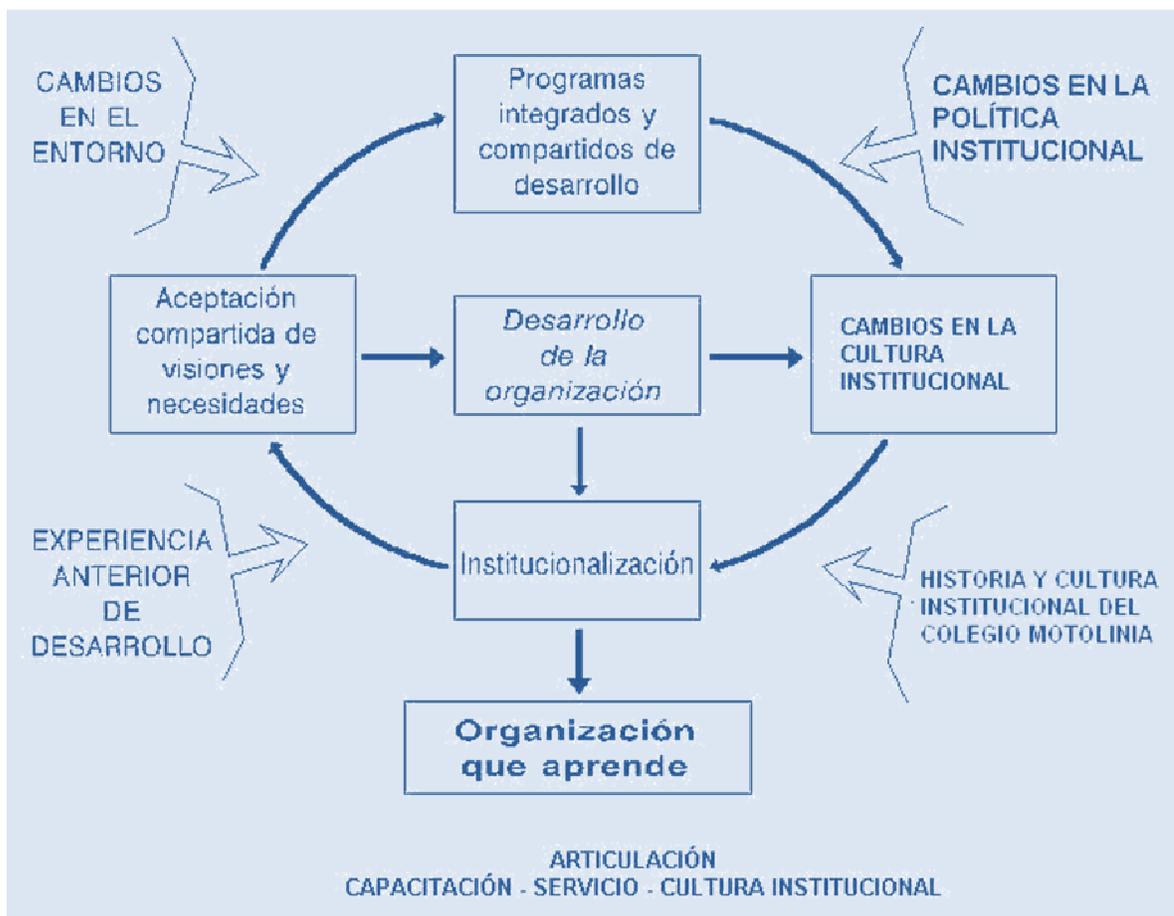
Entonces, diseñar un proyecto institucional es enfrentar el desafío del cambio y transformación, tanto de contenidos curriculares, como de la manera en que la escuela organiza y se administra, con nuevos modelos de gestión, a la vez que de ruptura con los ya permitidos rituales escolares, pensando los tiempos y los espacios de la escuela con nuevos criterios más dinámicos y democráticos. Una manera de iniciar la elaboración y diseño del proyecto institucional es abriendo la discusión de problemas puntuales en la reunión de personal, la que puede transformarse en el espacio y el tiempo para emprender la tarea de elaborar documentos breves sobre la base de los primeros acuerdos a los que se puede ir arribando.

En el siguiente apartado muestro alternativas de organización para el colegio

No pretendo que éstas sean la panacea de la organización, pero si busco dejar sentadas algunas bases que se puedan retomar para reestructurar, replantear o poner en práctica la planeación institucional. Esto podría tomarse como uno de los diferentes objetivos a los que responde el presente trabajo.

5.3 ALTERNATIVAS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL COLEGIO MOTOLINÍA

Hay que tomar en consideración que la valoración del proyecto habrá de realizarse con el colectivo de la unidad educativa en coordinación con el jefe inmediato, esto permitirá llevar a cabo un trabajo conjunto que oriente sobre su diseño y la identificación de las decisiones para mejorar, hay que ser muy puntuales en estos elementos ya que ellos son los que van a conjuntar la unidad de trabajo, que si bien el próximo ciclo pueden modificarse si se elabora acorde a la institución esta propuesta debe servir para años venideros.



Como doy cuenta en el anterior esquema colegio Motolinía será una organización donde converjan todas las fuerzas, ella será el centro donde se genere toda transformación, por ello la propia organización crecerá en el sentido amplio de la palabra, ya que al estar involucrados todos los actores el colegio tendrá auge en infraestructura y estructura, y no dejo de lado ningún aspecto ya que los cambios en la cultura institucional deberán darse, todos apoyan, todos sugieren, como consecuencia debe necesariamente surgir una modificación en cuanto a cultura se refiere y todo permeado o arrastrando -si así se quiere llamar- a la historia del colegio, a la del propio municipio de San Juan del Río, esto nos va a dar una organización en continuo aprendizaje, donde la experiencia que día a día se genere va a contribuir a la retroalimentación de propuestas viables o no, pero oportunas en su momento, donde quizá las personas al interior no pueda verlas pero al exterior donde nuestra comunidad externa siempre estará pendiente de ellas dará cuenta de las mismas.

Todo esto nos dará pie a desarrollarlas basadas en experiencias pasadas, bajo la premisa de acuerdos, de consensos, y por lógica tomando en cuenta nuestro entorno, los continuos cambios que en él se generen para desarrollar los programas que impulsarán el crecimiento, todo al margen de la política social de nuestro país como eje rector. De ahí que será un ciclo continuo, el nuevo programa emprendido podrá retroalimentarse ya que diferentes puntos de vista se centrarán en él, todos podrán opinar desde diferente perspectiva y se buscará su perfeccionamiento o mejor adaptación del mismo para satisfacer la necesidad surgida en ese momento. Como consecuencia de lo anterior, podremos hablar de calidad, y de una calidad planteada como prioridad nacional y estatal donde la formación integral de los estudiantes se orienta a proporcionar y fortalecer sus competencias básicas que le permiten desenvolverse con plenitud en su vida presente y futura.

En ese sentido la calidad en la escuela nos planteará nuevos retos en la gestión escolar, donde la práctica pedagógica se convierta en el eje fundamental de las acciones de los docentes y directivos, ante ello, la participación y el compromiso generado en un ambiente de trabajo colegiado, se ha de recuperar el instrumento metodológico Proyecto Escolar, y con esto no quiero decir que no exista, existe pero lamentablemente sólo es documento para cubrir el requisito de la SEP. No está basado en las urgencias del colegio, no hay fundamento para establecer una problemática, es un documento netamente empírico, ningún profesor contribuyó para su elaboración, al menos no en este ciclo. Es de gran relevancia que entendamos que una escuela donde la planta docente participa, la pirámide se horizontaliza y la participación genera diálogo, deliberación sobre los problemas del aprender y la creación de alternativas, dará como resultado un buen proyecto escolar, bien fundamentado, o respondiendo a la problemática que nos aqueja, pero ello requiere de un alto profesionalismo que enmarque esta situación, que trabaje sin perder la seguridad y genere nuevos márgenes de seguridad para quienes en ella aprenden. Por este motivo, las relaciones de colaboración entre los docentes, en el ámbito de las escuelas, son de enriquecimiento mutuo. A este tipo de relaciones tiene que aspirar la escuela inteligente, no a una cooperación entre los profesionales de la educación corporativa, que se cierre a los intereses particulares, sino a un tipo de relación que impregne la vida escolar incluyendo a los alumnos y la comunidad en ellos y esto será otro logro para el colegio si así permite que se genere.

Si bien la construcción de la identidad institucional va unida a la posibilidad de establecer metas claras. Entonces, una institución con identidad propia reconoce a sí misma y en su historia los rasgos peculiares que la hacen valiosa para quienes asisten a ella; reconoce las características locales, las hace propias y trabaja con relación a las expectativas de su contexto, para construir sentidos singulares a sus propuestas educativas. Estos sentidos diferentes no

se oponen al más general (nivel macropolítico), sino que lo enriquecen y ayudan a generarlo. Así, un quehacer importante de la dirección será dotar de sentido grupal al centro docente, el director deberá impulsar y ser promotor de los valores o de los principios que nuestra comunidad educativa tenga como propios, debe darlos a conocer y fomentar su puesta en práctica y aplicación; aspectos que abarcan el proceso educativo, los fines del centro, las relaciones interpersonales, en una palabra, lo que nos va a definir como un grupo y mejor aún, como una comunidad educativa.

Hay que luchar día a día para que el consenso sea una norma habitual en las tomas de decisión, es decir, que todas las partes que constituyen el grupo decisorio hagan suya psicológica y efectivamente lo que se decide. Se presupone un examen serio de todas las alternativas y opciones, a la luz de los argumentos y los datos que se aportan, es un esfuerzo de razón en la evaluación y elección de alternativas. Es un clarificar los pros y los contras de cada proposición. Es un brindar la oportunidad para que todos tengan el mismo derecho a exponer sus puntos de vista y a ser juzgados por lo que significan y son. Es claro que para llevar a cabo este cometido, el director debe dominar todas las estrategias del proceso y del contenido de las tomas de decisión.

Para ser eficaces el director debe integrar al profesorado y a los alumnos en un propósito común y en una cultura que los sostenga, debe ver recursos donde otros solo encuentran problemas. Debe motivar a los profesores para que acepten como propio el ideario del centro y su tecnología. de lo contrario no será posible la renovación pedagógica. Al mismo tiempo que debe dar al personal una autonomía en sus roles, a la vez que orientan hacia un consenso sobre los principales objetivos. El éxito del centro depende de que sea a la vez estricto y flexible de libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales y la misión.

Una alternativa es ver al proyecto escolar como parte importante que fundamentará la idea de la educación y el ideario institucional, puesto que es una acción social que nos compromete a todos: gobierno y sociedad, pero de manera muy especial a maestros y padres de familia, donde el origen y fin de la tarea son nuestros alumnos. De modo que el proyecto escolar tendrá que recuperar el trabajo colectivo de los actores del quehacer educativo, impulsará una amplia participación social y mantendrá una intencionalidad única: la calidad de la educación. Esto es: la política educativa del Estado, que traduce en la generación de condiciones para la transformación pedagógica desde las escuelas. Esta lleva a una calidad de los aprendizajes en los alumnos, y parte de las necesidades y los intereses de los educandos. Aunque no será fácil la búsqueda de consenso se requiere desarrollar claros procesos de delegación, de desarrollo de alianzas y de iniciar negociaciones en el interior de la institución y hacia el exterior de la misma. Sin embargo, no hay que olvidar la complejidad contextual de la que se hablaba, no puede ser afrontada en aislamiento y soledad. Se requiere pasar del trabajo solitario a las relaciones de colaboración. Que surgen cuando se comparte un proyecto, todos se involucran en una tarea porque, por más segmentada que se presente, existe la convicción de que debe ser afrontada en conjunto.

Por tal motivo, las relaciones de colaboración entre docentes, en el ámbito de las escuelas, son de enriquecimiento mutuo. A este tipo de relaciones tiene que aspirar la escuela inteligente, no a una cooperación entre los profesionales, sino un tipo de relación que impregne la vida escolar incluyendo a los alumnos y a la comunidad en ello. Aunque al director le corresponde elaborar, con el resto del equipo directivo, la propuesta de proyecto educativo, así como velar por su correcta aplicación.

Es así que una vez puesto en marcha en ejecución, hay que establecer un plan de seguimiento, para ratificación o rectificación y mejora. Aunque es conveniente que el proyecto educativo sea un documento de máxima

estabilidad, y que el profesorado este convencido de su utilidad y sentido. Debe de tener un alto grado de utopía e ilusiones en esta fase inicial en la que se intenta definir el centro ideal en que nos agradaría desarrollar nuestra actividad profesional. Es decir, primero pensamos todo aquello que nos gustaría conseguir para nuestro centro y lo dejamos escrito. Donde los objetivos deben ser posibles y realistas en la fase de selección de objetivos alcanzables, pero ahora, al iniciar su formulación, han de estar llenos de ilusión y proyectarse con fuerza y decididamente hacia la mejora de la institución escolar con el antecedente del diagnóstico que nos permitirá establecer pronósticos y, a partir de nuestras percepciones, seleccionar definitivamente los objetivos a alcanzar.

Por todo lo anterior, la escuela privada y su proyecto educativo responde a la filosofía de carácter propio de la institución, es muy importante que el profesorado, principal artífice de la educación, esté de acuerdo, o que al menos, no se oponga. De lo contrario, hay grave riesgo de que un centro educativo empiece a tener problemas que pueden complicarse a niveles imprevistos. Pues, un proyecto educativo, por bueno que sea, de poco vale si no se difunde y da a conocer, por el simple principio de que la ignorancia sobre algo no permite su progreso.

Asumimos que la calidad de la educación ha de orientarse hacia el educando, al mejoramiento de su aprendizaje, y a formarlo en condiciones que le permitan desenvolverse de manera creativa en su vida presente y en la futura, es contar con la posibilidad de desarrollarse con libertad para actuar conscientemente en y para la vida. Pero, las cuestiones continúan, cuál estudiante, el sobresaliente, el de término medio o el que tiene mayor dificultad para apropiarse del aprendizaje. Aunque hay posiciones encontradas en esto, se puede plantear la necesidad de formar con calidad todos los educandos, con la acotación de educar a cada niño hasta el límite de sus capacidades y haciendo énfasis en la diversidad pluricultural en la que nos encontramos insertos. Así, debe ser imprescindible como un requisito para establecer los objetivos, estrategias y

actividades del proyecto escolar, es el estudio colectivo y orientado del plan y programas de estudio, así como los materiales de apoyo a la labor docente y libros de texto para alumnos.

En otro orden de ideas, los maestros en colaboración con los directores, tiene un papel muy importante en la elaboración del desarrollo del proyecto escolar, se tendrá que abrir un espacio en donde se compartirá información, se distribuirán tareas, se decidirá en qué momento y en que formas participará cada miembro de la escuela, se establecerán compromisos y calendarios y se evaluarán las actividades realizadas, ese espacio de deberá convertir en un órgano de reflexión y de toma de decisiones sobre aspectos pedagógicos y es de suma importancia para ordenar y organizar al equipo de trabajo docente. Su valor radica en que representará una oportunidad para contraponer el trabajo aislado al esfuerzo colectivo; al empirismo y a la improvisación de soluciones a los problemas de aula, la reflexión sistemática y a la dispersión de esfuerzos, la acción coordinada en torno a metas compartidas. Entonces, el espacio que nos va a dar la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos para mejorar nuestra labor, será nombrado, conceptualizado como Consejo Técnico, que se supone debería estar funcionando desde el inicio del colegio, sin embargo tal como propongo se lleve a cabo no se había hecho.

De aquí puede surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos. Tomando en cuenta que el clima de trabajo tiene como objeto tomar conciencia sobre la influencia negativa (para hacer retroceder el trabajo de equipo) y, al mismo tiempo, positiva (pues si se reflexiona puede ser productivo el análisis de la situación para modificar y aprender de los errores institucionales y orientar de manera distinta la organización) que tiene el conflicto grupal sobre las actividades de enseñanza, encontrar los caminos adecuados para resolver las diferencias, anteponiendo a los intereses del grupo, el logro de los propósitos educativos.

De modo que analizar cuánto tiempo se invierte en actividades relacionadas con la enseñanza y en otro tipo de actividades complementarias, administrativas o sociales sea relevante para conocer la forma de organizarse y buscar medios más idóneos de trabajo colectivo. Así, las reuniones de maestros del mismo grado o ciclo, y las de consejo técnico serán espacios para comentar sistemáticamente experiencias, problemas y soluciones relacionadas con la enseñanza, así como proponer objetivos comunes y diseñar estrategias de acción.

Otro aspecto importante es la función directiva, la firmeza en la conducción de una escuela no se asocia directamente en la presencia de un estilo autoritario, sino en la capacidad de convocar y convencer a su personal, así como de ejercer la normatividad cuando las circunstancias lo requieren. Tradicionalmente la escuela involucra a los padres de familia solo en actividades relacionadas con el mantenimiento y mejoramiento del edificio escolar, y con la atención al cumplimiento de las tareas escolares de sus hijos. Paradójicamente, a pesar de las limitadas oportunidades de la participación que la escuela ofrece a los padres de familia, los profesores nos quejamos del poco apoyo que recibimos de ellos.

Otra figura importante que es menester mencionar en todo este contexto organizacional son los padres de familia, pues cuando empiezan a participar y reciben información frecuente, suficiente y precisa sobre lo que la escuela se propone alcanzar con los alumnos, cómo lo piensa hacer y en qué pueden colaborar las familias se involucran. Es aconsejable que no sólo es las juntas formales informemos a los padres sobre los asuntos relevantes sino también utilizando otros canales, como una carta, un recado informal, a la salida de clases como charla informal; de tal manera que asegure, por todos los medios posibles, que los padres tengan información pero que se les permita involucrarse en la toma de decisiones institucionales acerca de la educación de sus hijos, así como cuando se elabora el diagnóstico, pues es necesario preguntarse si la escuela brinda a los padres la oportunidad de participar en la

enseñanza de los niños, más allá de las tareas escolares y la firma de boletas, o si se planetas actividades en las que participen, es indispensable esta actividad, ya que mientras más participación tengamos de ellos más oportunidades de crecimiento tendrá nuestro colegio.

Otro elemento que no puede quedar fuera del análisis, es que hay que acotar que la gestión educativa, el gobierno y la toma de decisiones sobre la educación de un país, es ejercida hasta ahora, por el poder central del sistema educativo aun cuando los procesos de descentralización y de desconcentración en marcha en varios países, se proponen reorganizar los procesos de toma de decisiones en tres instancias básicas; el poder central, el nivel intermedio y el nivel local, es decir, la escuela. En los medios descentralizados, la escuela llegará a ser, fundamentalmente, unidad educativa en la medida en que las transformaciones en el interior del sistema se traduzcan en mayor poder de decisión sobre el desarrollo de una tarea educativa de calidad en la comunidad.

Es así que esta nueva unidad educativa, no siendo ya sucursal o subsistema del sistema central tendrá que construir una nueva forma de hacer escuela y una nueva modalidad de organización. Necesitará recuperar la intencionalidad educativa; situar a directivos, profesores y alumnos como reales protagonistas del quehacer institucional, necesitará colocar en el centro de la actividad institucional e aprendizaje de los alumnos, de los estudiantes; interrogarse sobre cómo concretar aprendizajes de calidad para todos; aportar el sentido y significado que las prácticas pedagógicas han perdido entre tanta maraña administrativa requerida por el poder central.

Por lo que aunque la calidad está de moda en diversos ámbitos educativos y se “ha implantado” el control de calidad, la gestión de calidad, la calidad total, no es que el concepto sea nuevo; la calidad es, desde el comienzo de los tiempos, una arraigada aspiración humana aun sin concretarse. Pues, en educación también, se habla hasta la saciedad de calidad. Pero, el discurso e incluso la

práctica o la aspiración a la calidad, en educación se realiza desde dos puntos de partida muy diferentes, que califica casi de irreconciliables el informe mundial sobre la educación (1998):

Por una lado, está la perspectiva de la UNESCO que fue la primera en hablar de educación de calidad para todos, al final de la década de los 80; y en el ángulo opuesto se sitúa el enfoque del Banco Mundial de los seguidores incondicionales de los principios del mercado. Las palabras de unos y otros son las mismas, pero el contenido y la intencionalidad que subyace en ellas son bien distintos. De tal modo que se ha llegado a producir un cierto secuestro de la palabra calidad desde la segunda óptica, y consiguientemente gran recelo de quienes rechazan todo aquello que puede sonar a elitismo, a competitividad y a eficiencia por encima de todo.

En nuestro colegio se entenderá por calidad algo totalmente diferente según nuestra meta sea conseguir la formación de todos los alumnos, incluso de los menos dotados o motivados. Porque la calidad no reside en el valor absoluto de los logros, sino en el valor añadido, teniendo en cuenta el contexto y el punto de partida de los alumnos. Es mucho lo que está en juego, porque hoy en día ser excluido de la educación, que capacita para el desarrollo del pensamiento abstracto, es ser excluido del mundo laboral y no contar como ciudadano, ni casi como persona.

No es infrecuente que se identifique la calidad de un centro con la de sus instalaciones o su organización, o que se utilice como indicador de la mejora de un sistema educativo la disminución del rubro profesor/alumno. Esto puede ser sin duda, elementos importantes, pero sólo podrán ser considerados factores de calidad si contribuyen a la obtención de mejores resultados educativos. Bert Holloway (1995: 102), uno de los más prestigiosos investigadores del tema, lo afirma de modo contundente:

En última instancia, los criterios de eficiencia se deben formular en función de los resultados de los alumnos; estos resultados determinan finalmente la calidad de una escuela y de la educación en general. Es obvio que se pueden señalar indicadores de calidad de cada uno de los componentes (del proceso educativo), pero es más importante considerar las relaciones existentes entre ellos, sincronizados adecuadamente, y su relación con los resultados de los alumnos.

Calidad implica pues, siempre, resultados, pero dando a las palabras resultados un sentido amplio, que incluya no sólo los logros académicos sino el desarrollo de todas las facetas de la formación humana. Y, además, hay que tener en cuenta lo dicho anteriormente, los resultados han de ser medidos en función del contexto y del punto de partida y han de referirse a la totalidad de los alumnos, sin exclusión. Por eso es buena definición de Lechner (1998:126):

La escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales, emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.

Avanzando un poco más, la calidad puede considerarse desde el punto de vista de los factores del proceso educativo que parecen estar relacionados con el logro de los buenos resultados o desde la óptica del modo en que los centros llevan a cabo sus mejoras. Ambas cosas son fundamentales: no debería emprenderse el logro de la calidad sin intentar previamente saber qué hace mejorar a un centro educativo; pero, a su vez, no basta con saber cuáles son los factores de calidad si no se prevé y emprende el proceso de implementación de las mejoras.

En este estudio entiendo por calidad de la educación el logro de aprendizaje relevante para la vida (competencias para la vida) no obstante globalmente no puede concebirse la calidad de la educación básica- obligatoria para todos los niños en edad de cursarla- si no se incorpora la equidad en su concepción. Por tanto la equidad en la distribución de oportunidades educativas- de permanencia, promoción y aprovechamiento- nos habla de la calidad, no de

cada escuela, pero si del sistema educativo en su conjunto. El concepto de equidad complementa el de aprovechamiento en una valoración global de calidad del sistema educativo.

Conviene precisar el concepto de aprendizaje relevante. La relevancia no debe entenderse como la entrega de un conjunto de datos relevantes a los alumnos. Los datos tienen su lugar, pero verdaderamente relevantes son las habilidades de comprender la lengua escrita y expresarse por escrito, de razonar, de resolver problemas, analizar, evaluar opciones y allegarse información. Lo anterior implica un énfasis en las habilidades más que en los conocimientos y en relación a ello es como colegio Motolinía debería tomarlo. Las escuelas de cualquier zona pueden en los tiempos actuales, catalogarse en tres categorías, malas, medianas y buenas, en el último lugar. Ninguna situación puede haber mejor para demostrar que la gestión educativa por medio de un trabajo activo e inteligente transporte las escuelas buenas al plano que debieran ocupar, si las hubiese, las mejores; en conducir las medianas al plano de las buenas, y empujar las malas al plano de las mediocres.

Después de este primer impulso vendría el segundo en la misma dirección, y luego el tercero, desarrollando así esfuerzos sucesivos de permanente superación. Y es aquí donde el colegio no basta que se ubique en escuela buena, mala o regular, tiene que asumir su papel trascendental, está creada para formar alumnos que se integrarán a la vida y debe darles las herramientas no solo para desarrollarse socialmente, sino mental y psicológicamente con los conocimientos adecuados y apropiados a sus edades, debe dejar de lado la participación continua en eventos sociales (no totalmente si es así como capta su matrícula), y buscar el conocimiento que deben tener sus educandos, debe intentar fijar esos conocimientos que los alumnos deben adquirir obligatoriamente – por responder a unos planes de estudio-, para poder aportar ese granito de arena que le toca a esta institución social.

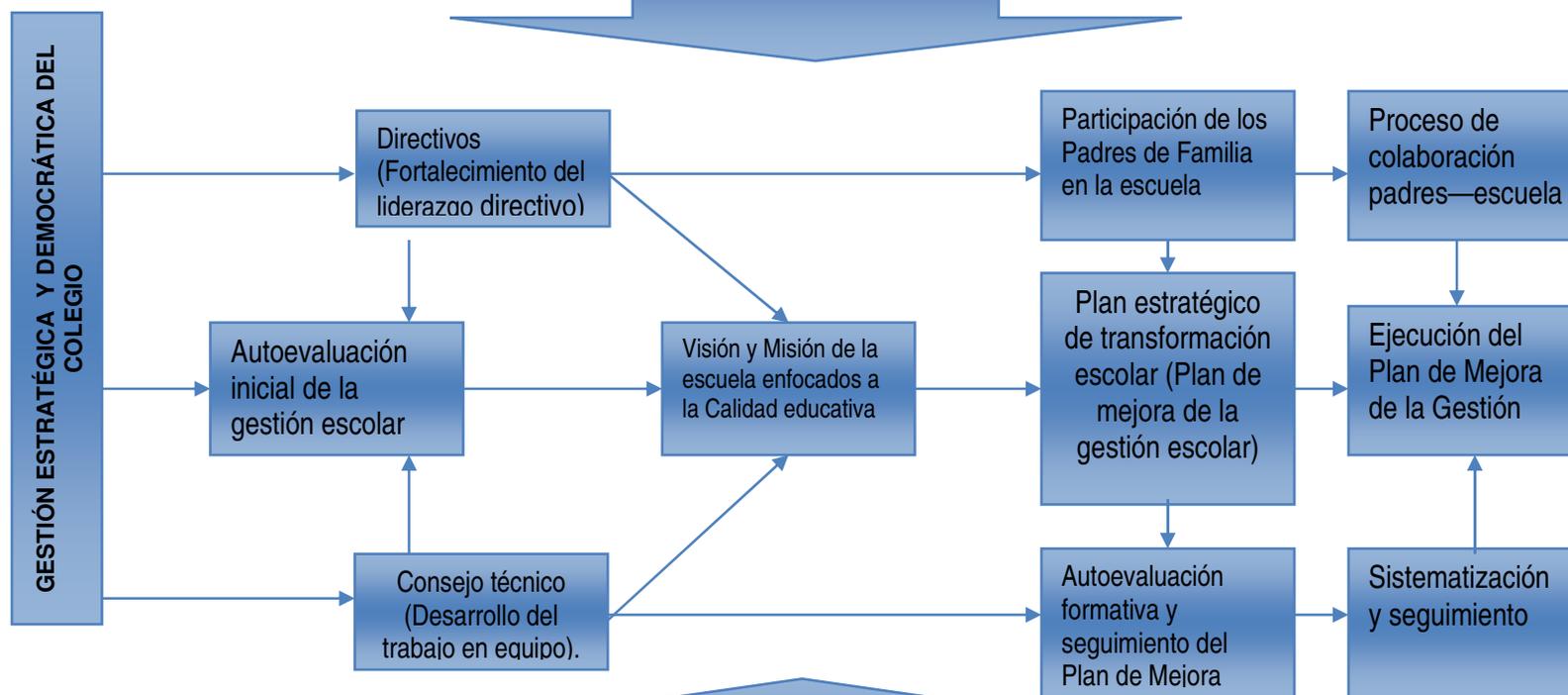
Si pensamos en que la función de la educación es crear seres humanos de calidad. La calidad de la educación básica sólo puede venir de las propias escuelas y de las personas que allí trabajan, de las relaciones que se establezcan entre sí, con los alumnos y con la comunidad a la que sirven porque de nada servirá que el movimiento hacia una mejor calidad educativa parte del propósito de satisfacer al beneficiario si para lograrlo es necesario conocer mejor sus necesidades y sus expectativas. De la misma forma, es necesario que el beneficiario conozca y participe en lo que estamos tratando de hacer para mejorar la calidad de nuestro servicio, hablo de un proceso en espiral, un movimiento de calidad, una vez iniciado, lo único que puede lograr es más calidad y eso es lo que pretendo del colegio.

Enlazado a todo lo anterior y que es necesario destacar son las diferencias entre las escuelas que producen aprendizajes de calidad y aquellas que no lo hacen no se explica por la presencia o ausencia de un solo factor, ni siquiera por la presencia o ausencia de un conjunto de ellos, si no por la interacción entre los factores que tienen que ver con la calidad de los aprendizajes (aprendizajes que se promueven en la escuela, relaciones maestros- padres-hijos, ambiente familiar, formación valoral, entre otros). Puesto que los responsables de que se genere un tipo de interacción u otro entre otros factores son : el director y los maestros, en sus relaciones con los alumnos y con la comunidad. Por eso el personal de la escuela, debe estar en el centro de todo dispositivo para mejorar la calidad de la educación es sólo así como puede surgir la posibilidad de una educación de calidad para todos y aun más en nuestro colegio como una organización que no da frutos si solo es administrada. Y que, en cambio necesariamente debe partir de una nueva cultura escolar, para tomar como base las representaciones de construir intencionalidades compartidas, desarrollar proyectos de resolución de las problemáticas en las que esta enclavadas cada escuela, de acuerdo con las demandas del contexto y las problemáticas de la población que atiende.

Podemos afirmar que hay que luchar para que el consenso sea la norma habitual en la toma de decisión, es decir que todas las partes que constituyen el grupo decisorio en el Consejo escolar hagan psicológica y efectivamente lo que se decide en bien de las funciones institucionales que son educativas. Al mismo tiempo considerar que el consenso presupone un examen serio de todas las alternativas y opciones, a la luz de todos los argumentos y los datos que se aportan, es un esfuerzo de razón en la evaluación y elección de alternativas. Es un clarificar los pro y los contra de cada proposición. Es un brindarnos la oportunidad para que todos tengamos el mismo derecho a exponer los puntos de vista y ser juzgados por lo que significan y son.

LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA DEL COLEGIO MOTOLINIA

Orientaciones a las entidades sobre el proceso de reforma de la escuela y la necesidad de constituir *un sistema de apoyo* a los procesos de cambio de la gestión escolar: programas de formación, centros de maestros, provisión de asesoría, sistema de evaluación y monitoreo



Orientaciones para el desarrollo de *funciones de apoyo* de la supervisión escolar a los procesos de mejora de la gestión escolar (asesoramiento, acompañamiento y seguimiento-evaluación externa)

De ese modo, retomando el gráfico podemos reconocer que la gestión estratégica del colegio Motolinía debe basarse en el liderazgo de los directivos, apoyado en el trabajo del equipo que allí labora o participa de una manera u otra, es decir de docente, intendentes, padres de familia, comunidad escolar, directivos, todo ello desembocara en la misión y visión de la escuela, en sus planes y programas de estudio ayudándose con la autoevaluación formativa y sobre los lineamientos de un plan de mejora, si todo esto lleva una sistematización y seguimiento continuos los avances se verán de manera notable, la gestión estratégica del colegio tendrá frutos, ya no se verá solamente su función social, todos participaran para cumplir con los lineamientos marcados por la S.E.P., se formaran alumnos capaces de enfrentar retos a la altura de la situación económica, social y cultural por la que pasa nuestro país, ya que el colegio cuenta con toda la estructura e infraestructura para ello.

Por otra parte hay que señalar que muchos investigadores en el campo educativo afirman que un elemento clave en la calidad y la mejora de la educación a todos los niveles es el liderazgo que ejerce el director. Además el tipo de liderazgo que se requiere es algo más que un simple intercambio en el equipo directivo, los profesores y los alumnos, recompensando el rendimiento; por el contrario debe estimular el logro de niveles aceptables, despertar la conciencia y articular una visión común de futuro con unos objetivos pedagógicos asequibles a pesar de una dificultad. Este liderazgo es transformacional, cuyas características son: el carisma, la aspiración, la consideración individual y la estimulación intelectual. Por lo que un quehacer importante de la dirección es dotar de sentido grupal al centro docente. El director debe impulsar y ser promotor de los valores o los principios que cada comunidad educativa tenga como propios, debe darlos a conocer y fomentar su puesta en práctica y aplicación; aspectos que abarcan el proceso, los fines del centro, las relaciones interpersonales, en una palabra, lo que debe definir a un grupo, y mejor aun, una comunidad educativa.

Es claro que para llevar a cabo este cometido, el director debe dominar todas estrategias del proceso y del contenido de las tomas de decisión. Puesto que para ser eficaces, los directores deben integrar al profesorado y a los alumnos en un propósito común, en una cultura que los sostenga, deben ver recursos donde otros solo encuentran problemas. Deben motivar a los profesores para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología. de lo contrario no será posible la renovación pedagógica. Deben dar al personal una autonomía en sus roles, a la vez que orientan hacia un consenso sobre los principales objetivos.

El éxito de un centro depende de que sea a la vez estricto y flexible de libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales y la misión. De modo tal que los directores se convierten en líderes firmes cuando conocen la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayudan a encontrar el medio de compensar sus debilidades. Para transformar la gestión escolar y que se cristalice el desarrollo de nuevas prácticas, crear y consolidar formas de hacer distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela; esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación básica. Aunado a esto es imprescindible la tarea pedagógica y la formación de los estudiantes, dado que es lo que otorga sentido a las metas institucionales y las intencionalidades sobre la tarea de formar pues es lo que orienta a la tarea educativa cotidiana, cada vez que es necesario lograr mejoras en los aprendizajes y, por supuesto, en la enseñanza.

De ahí que la gestión educativa implique la toma de decisiones y el gobierno de la educación a nivel de la nación y a nivel jurisdiccional y provincial. Al mismo tiempo que el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en – con para la comunidad educativa. Ambas son importantes a la hora de pensar su relevancia para concretar aprendizajes y, no puede dejar de considerarse que en esta concepción, se amplía enormemente la cantidad de actores que toman decisiones en educación en la extendida red de los sistemas educativos.

Hoy día se ha llegado a comprender que para generar transformación en las instituciones educativas no alcanza sólo con implementar propuestas externas por supuesto son necesarias nuevas visiones de nivel macro que encuadren las acciones de mejora de las escuelas, pero la primordial comprensión a la que se ha llegado es que el cambio es un proceso de aprendizaje desde dentro de la propia institución educativa en beneficio de su labor porque la escuela y en el caso concreto del Colegio Motolinía, es el espacio privilegiado de desarrollo, de aprendizaje y de cambio, y resulta el punto de unión más relevante entre la política educativa, los contextos y el aprendizaje de los estudiantes.

Esta visión no implica pensar las escuelas aisladas entre sí y tampoco abandonadas a su suerte; por el contrario. Será necesario concentrar y articular acciones desde los diferentes niveles del sistema educativo, que confluyan con el desarrollo de mejores estrategias de formación para el aprendizaje de niños, jóvenes y profesionales. Es en este sentido que la institución misma prende en el análisis y reflexión día a día, elevando su capacidad de generar experiencias enriquecidas de trabajo para lograr el aprendizaje de todos los alumnos y al mismo tiempo institucional, dado que éste es el verdadero sentido de la mejora en educación de organizaciones que aprenden y por el cual debería transitar el Colegio Motolinía para concentrar los esfuerzos alrededor de esos nuevos desafíos, así como gestar equipos pedagógicos y convocar a los directivos con toda su capacidad y creatividad, implica un cambio en la manera de hacer escuela, de concebir la acción de los equipos directivos y, por supuesto, también de los supervisores.

Sin duda que esta perspectiva requiere de equipos directivos que tengan la capacidad de impulsar y promover centros educativos integrados alrededor del desafío de adecuar su organización y sus procesos pedagógicos a la producción de una vida escolar de calidad para poder elevar los resultados de los aprendizajes y la función ineludible de la educación es de transmitir el

capital cultural desarrollado por las generaciones anteriores y, a la vez, formar para promover la innovación y el cambio¹.

El colegio Motolinía debe preocuparse por construirse un conjunto de valores democráticos comunes, además del respeto y la tolerancia, incluyendo la actitud de solidaridad y preocupación por el otro y la participación responsable en las cosas públicas. Para ello, necesita hacer entrar las cuestiones públicas al currículum, a través por ejemplo, del estudio de las noticias sobre los acontecimientos nacionales y mundiales. Asimismo, requiere salir al entorno social, a través de actividades de servicio comunitario y de contacto con la realidad social, que también forma parte del currículum. Finalmente los esfuerzos estarán orientados a propiciar el ejercicio de la participación hacia dentro y hacia fuera de la propia escuela, a través de las modalidades que se consideran pertinentes.

Por otro lado, el trabajo en equipo es una modalidad necesaria para articular las actividades laborales en torno a un conjunto de fines, metas y resultados a alcanzar que implica una interdependencia activa entre los integrantes de un de la institución que comparten y asumen una misión de trabajo y sin ello no hay diálogo y comunicación entre pares para el mejoramiento institucional. Partiríamos de que el equipo docente del Colegio Motolinía debe estar comprometido con un objetivo común, pero hay que considerar que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, proyección. Aunque los equipos no son un fin en sí mismos, son apenas una herramienta para abordar o resolver algún problema o cumplir un determinado objetivo y necesarios para que la organización marche hacia las metas propuestas y que la reflexión de sus procesos se encamine hacia ver el aprendizaje organizacional de manera democrática. Así, se requerirá de confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los diferentes puntos

¹ Esto implica un análisis profundo acerca del concepto de conocimiento. La concepción enciclopedista que la escuela sostuvo durante mucho tiempo fue significativa para dar cuenta de un estado del saber en un momento dado, sin embargo hoy, esta concepción ya no refleja los avances y transformaciones actuales. Pues, Actualmente con la mera transmisión de conocimientos no se alcanzarán los objetivos deseados.

de vista y la inacción. Dado que, los equipos de trabajo deben de alcanzar el alto desempeño para ser capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.

En cuanto a los directivos del colegio Motolinía, tienen la obligación humana de considerar a su personal, tomando en cuenta las virtudes de cada uno y no sus defectos; con este principio, el trabajo que se realiza en la escuela tiene que tener sentido y sobre todo tomando en cuenta que el centro de lo educativo escolar, son los alumnos, todo lo que intentemos tiene que considerar a los valores, pero no como encargo sino como lo primordial y no sólo en los alumnos, si como convicción y parte fundamental de todos los miembros del centro escolar.

El mejoramiento de la calidad es un proceso que nunca termina. Comienza desde el diseño del proceso educativo: qué aprendizajes queremos lograr y cómo los queremos lograr, el perfil de nuestros egresados, los aprendizajes necesarios de los alumnos de cada grado, el ambiente de los alumnos en su conjunto, etc. Otro proceso esencial es el de la enseñanza, que es un proceso de relaciones maestro-alumno, alumno-alumno y alumno consigo mismo. En la medida en que logremos mejorar estas relaciones, elaborar estrategias de enseñanza que propicien el aprendizaje a través de ellas, estaremos incorporando la calidad al proceso. Cuidar los procesos significa orientar los esfuerzos hacia las personas, estimularlas y apoyarlas en forma continua, propiciar el trabajo en equipo, atender a los detalles, ser flexible y adaptable.

Puesto que la calidad depende de todos los que participan en el proceso, no basta con participar, hay que hacerlo en equipo, la participación en equipo² mejora la calidad de vida en el trabajo porque genera compromiso y satisfacción personal y logra más el director con el ejemplo de su coherencia con los valores que proclama y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento, pues él debe ser el primero y el más

² Aunque se requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en las convicciones personales, y no necesariamente en la escolaridad o rango.

comprometido con el propósito de mejorar la calidad educativa, para fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar y estimular los procesos de cambio.

Finalmente para el colegio Motolinía uno de los pasos más importantes en el proceso de mejoramiento de la calidad es el seguimiento de los procesos. Dar seguimiento significa revisar que los procesos estén cambiando: cambiar nuestras prácticas no es fácil, vamos a encontrar obstáculos y problemas, en muchos casos necesitaremos formarnos mejor para poder llevar a cabo las modificaciones acordadas. El objeto de nuestro seguimiento son las prácticas y los procesos, y los criterios para alcanzarlos son fundamentalmente de naturaleza cualitativa por medio de la autoevaluación porque en educación, aunque parezca que la autoevaluación es una práctica común no es tan frecuente y sólo se llegan a compilar datos estadísticos. El problema es que sólo se cuantifica y no se da seguimiento para poder evaluar efectivamente. Dado que la evaluación sin seguimiento no permite mejorar la calidad, solamente constata su ausencia o presencia y no es posible evaluar a las personas simplemente por su desempeño final, medido a través de pruebas de aprendizaje, hay que considerar qué pasos se han seguido para mejorar estos resultados. Cuando ya pueden esperarse resultados, hay que autoevaluar, porque si cuantificamos para verificar qué pasará con nuestros procesos mejorados no sabremos si funcionaron. De igual manera se tienen que institucionalizar el proceso para que la planta docente del Colegio reconozca y se de cuenta de la importancia de ver en los errores la posibilidad de cambio institucional y de estar en condiciones de comenzar un nuevo ciclo con la base del planteamiento estratégico para el mejoramiento que lo pueda llevar a seguir produciendo e insertando una serie de cambios, programas y acciones, que son bien intencionados, pero generados para el cambio que se espera de las escuelas, es volver a ellas, es partir de ellas como parte de un todo social, y no como elementos aislados, y así analizar sus potencialidades para la formación del educando. De esta forma, podríamos ver al Colegio Motolinía como potencial para propiciar aprendizajes de los educandos, generador de relaciones entre los miembros de la comunidad, pero también parte de un complejo relacional llamado sistema educativo.

CONCLUSIONES

En este apartado puedo plantear algunas reflexiones que en la marcha de la investigación, que para la obtención de grado de licenciatura, fue surgiendo por las siguientes razones:

Una de ellas, retomada en el primer capítulo es la desigualdad que ha marcado nuestra educación desde siempre y aunque cada uno de los gobiernos ha prometido disminuirla, al terminar siempre presentan números insatisfactorios, se han hecho esfuerzos por lograr superarla pero ha sido insuficiente, los programas de becas, de descentralización, la democratización, capacitación para el trabajo, se retoman cada sexenio pero los resultados siguen siendo similares.

Los grandes retos, desde mi punto de vista, del presente y de nuestro futuro son elevar la calidad de la educación en todos sus niveles, ampliar la equidad, no solo tener acceso a las escuelas sino también lograr la permanencia y rendimiento de los alumnos dentro del sistema educativo, integrando no solo a los maestro sino a padres y madres de familia, autoridades educativas federales y estatales, así como a la comunidad en su conjunto, ante esta realidad de conocimiento, competencia y globalización todo, según mi punto de vista depende de la calidad y equidad de cada uno de los países, esto determinará la entrada de México al plano internacional o la carencia de ella.

Actualmente con la mera transmisión de conocimientos no alcanzaremos los objetivos deseados. La escuela deberá construir un conjunto de valores democráticos comunes, además del respeto y la tolerancia, incluyendo la actitud de solidaridad y preocupación por el otro y la participación responsable en las cosas públicas. Por ello, necesita hacer entrar las cuestiones públicas al

currículum, a través por ejemplo, del estudio de las noticias sobre los acontecimientos nacionales y mundiales.

Los esfuerzos hechos, deben estar orientados a propiciar el ejercicio de la participación hacia dentro y hacia fuera de la propia escuela, hablo en particular del colegio Motolinía. De esa manera podremos lograr la descentralización de la que se habla y no se puede lograr, sé que ésta es más que una palabra, que limita territorio, pero comenzando con la comunidad quizá podremos alcanzar lo nacional, no inmediatamente pero iniciando y corrigiendo cada error podremos lograrlo.

En el segundo capítulo retomo básicamente las políticas administrativas de la educación de nuestro país, donde figuran términos como calidad, equidad, medición, evaluación, planeación enfocados a la educación de nuestro país, la cual entendemos en la vía mas justa para lograr una igualdad social.

Sabemos que todos generamos la riqueza nacional y como consecuencia tenemos derecho de saber como se distribuye la misma y como es beneficiada o no la educación, debemos exigir cuentas al gobierno que este en turno, de cómo se distribuye y gasta el presupuesto educativo. Si el territorio en el que vivimos no nos importa a nosotros o no tomamos conciencia de lo que sucede en él, no podemos asumir el papel que nos corresponde, no podemos pasar de largo, permitiendo que la calidad, equidad y medición sólo sean términos, debemos entenderlos y comprenderlos para corregir nuestros errores o poner en practica los aciertos, donde tenemos muchos y no nos damos cuenta de ello.

Hoy día, he llegado a comprender que para generar transformación en las instituciones educativas no alcanza sólo con implementar propuestas externas. Por supuesto, son necesarias nuevas visiones de nivel macro que encuadren las acciones de mejora de las escuelas. Pero, la primordial comprensión de la que hablo, es que el cambio es un proceso de aprendizaje desde dentro de la propia institución educativa. La escuela es el espacio privilegiado de desarrollo, de aprendizaje y de cambio, y resulta el punto de unión más relevante entre la

política educativa, los contextos y el aprendizaje de los estudiantes. Esto no implica pensar las escuelas aisladas entre sí y tampoco abandonadas a su suerte; por el contrario. Será necesario concentrar y articular acciones desde los diferentes niveles del sistema educativo, que confluyan con el desarrollo de mejores estrategias de formación para el aprendizaje de niños, jóvenes y profesionales, mas aun dentro de este colegio ya que cuenta con preescolar, kínder, primaria, secundaria y preparatoria.

Es en este sentido que la institución misma aprende. Así en el día a día, eleva su capacidad de generar experiencias enriquecidas de trabajo para lograr el aprendizaje de todos los alumnos, dado que éste es el verdadero sentido y la mejora en educación.

Esta escuela debe generar una organización horizontal y la participación debe encaminarse al diálogo, ello demanda una clara deliberación sobre los problemas del aprender y la creación de alternativas, requiere de un alto profesionalismo que enmarque esta situación, que trabaje sin perder la seguridad y genere nuevos márgenes para quienes en ella aprenden de manera colectiva, creativa y democrática. Ya que la tarea pedagógica y la formación de los estudiantes, es lo que otorga sentido a las metas, las intencionalidades deben ser claras sobre la formación, es necesario lograr mejoras en los aprendizajes y, por supuesto, en la enseñanza.

Otro apartado del que hablo, es la calidad educativa, pero no entendida como un nuevo concepto, sino como una filosofía permanente de trabajar, en el colegio Motolinía no será la panacea pero sí una alternativa de solución para lograr el desarrollo humano que cada uno necesita, de esa manera el involucrar y comprometer a cada individuo de la comunidad para aportar lo mejor de sí mismo, llevará a hacer las cosas de la mejor manera ya sea en el trabajo o en la vida diaria.

Pretendo que cada una de las aportaciones desemboque en una visión, misión o para no sonar muy ambiciosa en un objetivo común definido y actualizado, que dé sentido a ésta organización sea social o educativo, pero elaborado en

conjunto, así el proceso académico, planes y programas de estudio, infraestructura, equipamiento, organización y administración, además del vínculo con la comunidad podrá dirigirse a un bien común, tendrán una lógica a donde todos se dirijan o puedan caminar en su conjunto.

Modelos económicos como la globalización o el neoliberalismo no deben regir nuestra educación, cierto es que no podemos estar alejados o excluidos de ellos pero solo la permean, no son los parámetros a seguir, no debemos hacerla comercializable, fuente de lucro y de dominación.

Al reducir la educación a una simple mercancía se le deja como objeto de consumo a ella, tendrán acceso quienes dispongan de los recursos suficientes para comprarla en los términos en los cuales se ofrezca en el mercado, y quienes realmente lo harán o a quienes nos dejarán fuera estas limitantes económicas.

La educación queda, de esta manera, despojada de cualquier sentido formativo, sustituido grotescamente por un sentido lucrativo. Se imparte una educación según un modelo tecnocrático: se trata de entrenar mano de obra hábil, ser operativo pero acrítico.

Hay una evidencia en el sentido de que en las escuelas se han centrado las enseñanzas en contenidos científicos; destacando las habilidades y destreza, olvidando lo principal, que es el ejercicio de los valores que nos humanizan, es decir, pensar en los demás como si fuéramos nosotros; estos pensamientos para algunos son cursis pero en esencia nos permiten una convivencia sana en el trabajo y en la vida.

Para abordar mi capítulo tres me enfoqué en los planteamientos básicos de la gestión educativa, se trata de la gestión de una institución, no de cualquier organización, allí se desarrollarán procesos educativos que permearán todas las acciones y espacios de la organización, desde el aula hasta la vida cotidiana de cada persona, serán diversas dimensiones y procesos organizacionales con ciertas características, es decir será una institución

particular y aprendizajes con determinados lineamientos, no copiados pero sí similares a los de otras organizaciones, con el toque particular de la organización que harán posible o no enseñanzas y aprendizajes con determinadas características, se tratara de una institución particular donde cada aspecto y proceso que ocurra involucre a personas. Como consecuencia, tanto el sentido como la organización propia de la gestión no podrán limitarse a un arreglo administrativo y de manejo de recursos del sistema, la red o el centro educativo.

En el campo educativo un elemento clave en la calidad y la mejora de la educación a todos los niveles es el liderazgo que ejerce el director, el administrador en este caso y siendo un poco observadora me doy cuenta de que el administrar una organización no es solo eso, sino inmiscuir a todo el personal que se encuentra ligado de una forma u otra y lograr el bien para el que fue elaborada o instituida.

Además, el tipo de liderazgo que se requiere es algo más que una simple administración, un intercambio en el equipo directivo, los profesores y los alumnos, recompensando el rendimiento; por el contrario debemos estimular el logro de niveles aceptables, despertar la conciencia y articular una visión común de futuro con unos objetivos pedagógicos asequibles a pesar de cualquier dificultad. Este liderazgo en una organización debe ser transformacional, no exento de errores, abierto al cambio y capaz de modificar conductas propias.

Por otra parte, transformar la gestión escolar conlleva el desarrollo de nuevas prácticas, crear y consolidar formas de hacer cosas distintas que permitan mejorar la eficacia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela; esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación básica. Es así que la tarea pedagógica y la formación de los estudiantes es lo que otorga sentido a las metas. Las intencionalidades claras sobre el compromiso de formar es lo que orienta a la tarea cotidiana, cada vez que es necesario lograr mejoras en los aprendizajes y, por supuesto, en la enseñanza. Un factor importante es considerar la

búsqueda de consenso que requiere desarrollar claros procesos de delegación, de desarrollo de alianzas y de iniciar negociaciones en el interior de la institución y hacia el exterior de la misma, pero al mismo tiempo pensar en el conflicto como el lugar en donde pueden nacer nuevos aprendizajes para una organización educativa escolar.

Puedo señalar, entonces que la gestión educativa implica; la toma de decisiones y el gobierno de la educación a nivel de la nación, jurisdiccional y provincial. La gestión escolar es, entonces el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en – con para la comunidad educativa. Ambas son importantes a la hora de pensar su relevancia para concretar aprendizajes y, no puede dejar de considerarse que en esta concepción, se amplía enormemente la cantidad de actores que toman decisiones en educación en la extendida red de los sistemas educativos.

Concentrar los esfuerzos de la institución escolar alrededor de esos nuevos desafíos, así como gestar equipos pedagógicos y convocar a los directivos con toda su capacidad y creatividad, implica un cambio en la manera de hacer escuela, de concebir la acción de los equipos directivos y, por supuesto, también de los supervisores. Es entonces que en mi cuarto capítulo señalo que esta perspectiva requiere de equipos directivos que tengan la capacidad de impulsar y promover centros educativos integrados alrededor del desafío de adecuar su organización y sus procesos pedagógicos a la producción de una vida escolar de calidad para poder elevar los resultados de los aprendizajes.

Retomando un poco acerca de lo que escribo del colegio Motolinía puedo señalar que el trabajo en equipo dentro de ésta institución y su relación con la academia no se da, hay que inmiscuir el concepto antes desglosado de equipo de trabajo y partir de él para estructurar el propio, donde cada uno integre conocimiento, experiencias y no solo quede a nivel de platica, sino se articule con los conocimientos y experiencias de otros, todo con la idea base de darle sentido a esta institución sea cual fuere su objetivo: social o educativo, asumo de hecho que debe ser reestructurado para darle sentido y que pueda

reivindicarse como colegio en el que se brinde un servicio académico, basado en los planes y programas de estudio que marca la Secretaría de Educación Pública en el artículo 3º Constitucional.

Debe también buscar la manera de entrar en un continuo diálogo que aunque es un concepto muy utilizado, pero muy pocas veces llevado a la práctica, mucho más que una conversación o un mero intercambio de ideas, implica la explicitación y la confrontación de procesos distintos en torno a un interés común, el respeto por las ideas expresadas, la libertad para manifestar dudas o desconocimiento o la intención de conocer, de entender y de avanzar en la búsqueda de la orientación para la que fue concebida, que seguramente podrá ser encontrada siempre y cuando se siga esta línea.

Cuando dos o más personas se disponen a dialogar, significan que están dispuestas a sustentar sus ideas sin autoritarismos, que tratarán de comprender otros puntos de vista y que están dispuestas a aprender unas de otras. El ejercicio auténtico del diálogo va dando lugar, poco a poco, al pensamiento crítico.

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo, cuando esto es logrado, lo demás: objetivos, metas misión, filosofía fluyen de manera inmediata.

El mejoramiento de la calidad lograda en el colegio Motolinía no terminará si comienza desde el diseño del proceso educativo: qué aprendizajes queremos lograr y cómo los queremos lograr, el perfil de nuestros egresados, los aprendizajes necesarios de los alumnos de cada grado, el ambiente de los alumnos en su conjunto, etc. Otro proceso esencial es el de la enseñanza, que es un proceso de relaciones maestro-alumno, alumno-alumno y alumno consigo mismo. En la medida en que logremos mejorar estas relaciones, elaborar estrategias de enseñanza que propicien el aprendizaje a través de ellas, estaremos incorporando la calidad al proceso. Cuidar los procesos significa orientar los esfuerzos hacia las personas, estimularlas y apoyarlas en

forma continua, propiciar el trabajo en equipo, atender a los detalles, ser flexible y adaptable.

La calidad depende de todos los que participan en el proceso, no basta con participar, hay que hacerlo en equipo, la participación en equipo mejora la calidad de vida en el trabajo porque genera compromiso y satisfacción personal.

La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en las convicciones personales, y no necesariamente en la escolaridad o rango. Logra más el director con el ejemplo de su coherencia con los valores que proclama y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento. Él debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad, fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar y estimular los procesos de cambio. El director es la clave del cambio, tiene dos grandes responsabilidades: mantener y mejorar. La primera implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan. La segunda implica superar los niveles de logro alcanzados., estimulando un proceso de mejoramiento continuo.

Uno de los pasos más importantes en el proceso de mejoramiento de la calidad es el seguimiento de los procesos. Dar seguimiento significa revisar que los procesos estén cambiando: cambiar nuestras prácticas no es fácil, vamos a encontrar obstáculos y problemas, en muchos casos necesitaremos formarnos mejor para poder llevar a cabo las modificaciones acordadas. El objeto de nuestro seguimiento son las prácticas y los procesos, y los criterios para alcanzarlo son fundamentalmente de naturaleza cualitativa.

En educación, la evaluación es una práctica común. El problema es que sólo se evalúa, no se da seguimiento. La evaluación sin seguimiento no permite mejorar la calidad, solamente constata su ausencia o presencia. No es posible evaluar a las personas simplemente por su desempeño final, medido a través de pruebas de aprendizaje, hay que considerar qué pasos se han seguido para mejorar estos resultados. Cuando ya pueden esperarse resultados, hay que

evaluar, pero evaluamos para verificar que nuestros procesos mejorados funcionaron. Se institucionaliza el proceso, y se está en condiciones de comenzar un nuevo ciclo. Resuelto un problema, se logra fijar estándares de calidad mayores que los anteriores para el funcionamiento de la escuela.

El planteamiento estratégico del mejoramiento de las escuelas nos puede llevar a seguir produciendo e insertando una serie de cambios, programas y acciones, que son bien intencionadas pero generadas desde la utilidad e investigadores de la educación, en cambio qué se espera de las escuelas, es volver a ellas, es partir de ellas como parte de un todo social , y no como elementos aislados, y así analizar sus potencialidades para la formación del educando, de esta forma podemos ver la escuela como propiciadora de los aprendizajes de los educandos, generadora de relaciones entre los miembros de la comunidad, pero también siendo parte de un complejo relacional llamado sistema educativo.

Un quehacer importante de la dirección es dotar de sentido grupal al centro docente. El director debe impulsar y ser promotor de los valores o los principios que cada comunidad educativa tenga como propios, debe darlos a conocer y fomentar su puesta en práctica y aplicación; aspectos que abarcan el proceso, los fines del centro, las relaciones interpersonales, en una palabra, lo que debe definir a un grupo, y mejor aun, una comunidad educativa, de ello hablo en mi capítulo cinco. Es claro que para llevar a cabo este cometido, el director debe dominar todas estrategias del proceso y del contenido de las tomas de decisión. Por lo tanto para ser eficaces, los directores deben integrar al profesorado y a los alumnos en un propósito común, en una cultura que los sostenga, deben ver recursos donde otros sólo encuentran problemas. Deben motivar a los profesores para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología, de lo contrario no será posible la renovación pedagógica. Deben dar al personal una autonomía en sus roles, a la vez que orientan hacia un consenso sobre los principales objetivos.

El proyecto escolar es la guía de la educación, es el ideario en el que van a converger todas las ideas. Él nos va a comprometer a todos, Motolinía va a entender que no es solo un proyecto aislado, todas las fuerzas que surjan va a

estar confluyendo en un todo, la labor social que en ella se hace finalmente va a tener un lugar privilegiado, no anteponiéndose a lo educativo. Podremos mejorar lo bien hecho u actualizarnos de ser necesario en las materias indispensables, todos juntos podremos saber cuál es lo bien o mal elaborado, sin la idea de que nuestras aportaciones serán desechadas sin darle valor o crédito a lo que estamos contribuyendo.

La gestión democrática del colegio Motolinía, tendrá un liderazgo aunado a una autoevaluación (en la que todos participemos – equipo de trabajo, padres de familia, comunidad en general- guiados por el proceso nacional e internacional), que será sustentado con firmeza por todos los participantes que laboren o participen de una u otra manera en el colegio, y para ello todos tendremos pleno conocimiento de cómo participamos en el proyecto escolar, ya que no será un documento elaborado por directivos o profesores, será esa guía accesible para conocer y entender cuál es finalidad de nuestro colegio.

Como parte final sólo quiero agregar que queda para el colegio el arduo trabajo de elaborar esa gestión democrática de la que he hablado, ésta sólo es una alternativa, una propuesta, del colegio depende si funciona o no, deben considerar el ayudarse a ser flexible, adaptarse, a sufrir modificaciones y sobrellevar ese gran compromiso que les queda, entender que el éxito depende del nivel de responsabilidad que cada uno asuma, implementarlo , modificarlo y evaluarlo llevará tiempo indefinido, ya que es proceso continuo y no determinado, eso es lo que cada persona que se encuentra en contacto con este colegio debemos entender y comprender.

Esa parte pedagógica y tan necesaria que como pedagogos hacemos y con la que contamos gracias al tiempo y elementos que nos dan en los salones de clases radica en la lectura social que se puede hacer y la tendencia a la que nos llevarán los hechos de continuar así, contamos con los elementos para tener una perspectiva del contexto, podemos entonces generar nuevos horizontes de comprensión de los problemas educativos puesto que las problemáticas cada día van superando a las actuales propuestas teóricas y muchas han quedado rebasadas por el contexto, por ello se pretende generar a

partir de investigaciones pedagógicas nuevas proposiciones teóricas ante los nuevos problemas y los matices diferentes en que deben pensarse a los alumnos y a lo educativo, esto al mismo tiempo nos plantea pensar lo pedagógico de manera distinto.

Basándome en lo anterior puedo pensar que nos abrimos cada vez espacios diferentes, que tenemos e interpretamos los elementos que nos proporcionaron en la carrera, poseemos la capacidad que desarrollaron nuestros profesores para irlos adaptando ya que vivimos en movimiento social continuo.

Para mis colegas y mi institución FES Acatlán solo estos comentarios:

- Continuar con la excelente formación académica que tienen, todo ello debido a sus excelentes cátedras que profesan con ética profesional.
- Queda como compromiso de mi parte seguir formándome y ser formadora de sujetos sociales con realidades educativas todo ello adquirido a través de esta excelente facultad.
- FES Acatlán es y seguirá siendo cuna de críticos y analistas de la vida social, no la defraudemos y continuemos, ya que el futuro de próximas generaciones se encuentra en la lucha que cada uno de nosotros hace en esos pequeños espacios donde solicitan nuestros servicios y poco a poco estamos abriéndonos camino.

FUENTES DE CONSULTA

FUENTES DE CONSULTA

Bibliografías

ACKOFF, R. (1990). *El arte de resolver problemas*, Limusa, México.

ACLANS, A. F. (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Paidós, España.

ADAMS, Norma; Valdivia, Ernesto. (1991). *Los otros empresarios. Ética de migrantes y formación de empresas*, IEP, Perú.

AGRYSS, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*, Díaz de Santos, España.

AGUADED, I. (1999). *Convivir con la televisión. Familia, educación y recepción televisiva*, Paidós, España.

AGUSTÍN, John. (1990). *Cómo hacer cosas con palabras: palabras y acciones*, Paidós, España.

AGYRSS, Chris and Schön, Donald. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*". Addison-Welsey Publishing Company, USA.

ALAIN, Michel. (1997). *La conducción de un sistema complejo: la Educación Nacional*, Limusa, México.

ALARCÓN, Walter. (1992). *Empleo Juvenil. El baile de los que sobran*. Cuadernos Laborales, No. 83. Paidós, Perú.

ÁLVAREZ DE LARA, Ana. (2002). *Globalización y desarrollo*, CEPAL, Secretaría Ejecutiva. México.

ALVAREZ, G.; Highton, E. y Jassan. E. (1998). *Mediación y Justicia* BALBI, R. y Crespo, María F. *Capturando el futuro* Formato. Depalma, Argentina.

ANDRACA, Ana María de. (1996). *Actas Seminario Internacional Ventajas y Riesgos de la Descentralización en las Reformas Educativas*. PREAL, Santiago.

ANZALDÚA, Arce, Raúl Enrique. (2004). *La docencia frente al espejo imaginario*, transferencia y poder. UAM, México.

ARONOWITZ, Stanley (1995) Ponencia sobre globalización y educación, presentada en el *III Congreso Nacional de Investigación Educativa*, México, CNIE, octubre de 1995 (sin título e inédita, véase Memoria)

AUSTIN. J. I. (1971). *Como hacer cosas con palabras*. Paidós. Barcelona.

BARREIRO, Telma. (2000). *Conflictos en el aula*. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires.

BAZERMAN, M.A. y Neale. (2000). *La negociación racional en un mundo irracional*. Paidós Empresa. Buenos Aires.

BERNAL-MEZA, R. (1991). *Claves del nuevo orden mundial*. GEL. Buenos Aires.

BEUCHOT, Mauricio. (1998). *La formación de virtudes como paradigma analógico de educación* [Publicado originalmente en *La Vasija* .Edición de Nora María Matamoros Franco]

BEUCHOT, Mauricio. (2000). *Hermenéutica analógica y hermenéutica débil*. Universidad Nacional Autónoma de México. Cuadernos de Jornadas. México.

BEUCHOT Y PRIMERO (2003). *La Hermenéutica de la Pedagogía de lo Cotidiano*, Primero Editores, México.

BODNAR, Pablo D. (2000). *Manual de Mediación*. La Cañada. Cuba.

BODNAR, Pablo D. (2001). *El Mediador en la Comunidad*. La Cañada. Cuba.

BOLÍVAR, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. La Muralla. Madrid.

BOLÍVAR, A. (2000): *El liderazgo compartido según Peter Senge, en Liderazgo y organizaciones que aprenden* (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

BOLIVAR, A. (1994). *Qué dirección es necesaria para promover que una organización aprenda*, *Organización y Gestión Educativa*, Núm. 1. Madrid.

BONNET, A. (2001). "Aniversario blindado: hacia una década de peso convertible". Buenos Aires.

BONNET, A. (2000). *Dinero y capital-dinero en la globalización*, Tesis de Maestría inédita. IIHES-UBA. Buenos Aires.

BORRAT, H. (1983): *El periódico, actor político*. Gustavo Gili. Barcelona.

BOYD, W (1994) “*The power of paradigms: reconceptualising Educational Policy and Management*”. Educational Administration Quarterly.

BRANDONI Florencia. (1999). *Mediación Escolar. Propuestas, reflexiones y experiencias*. Paidós Educador, Buenos Aires.

CADENAS, Rafael. (1995). *Aportes sobre San Juan de la Cruz y la mística*. Fondo editorial Orlando Araujo. Caracas.

CALVA, J. L. (1995). *Globalización y bloques económicos. Realidades y mitos*, J.Pablós. México.

CARCIOFI, Ricardo, Centrángolo Oscar, Y Larrañaga Osvaldo. (1996). *Desafío de la descentralización: Educación y salud en Argentina y Chile* . Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, Santiago de Chile.

CHÁVEZ O, Eliana. (1996). *El empleo en los sectores populares urbanos: de marginales a informales*, en: Bustamante, a.; Chávez et al. de marginales a informales, Lima, Desco. Chile. Santiago de Chile, marzo 2000. (no publicado aún)*coloquio: la dirección de la escuela*. Fundación polar, Caracas.

CHIAVENATO Idalberto, (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, cuarta edición, McGraw-Hill, Colombia,

CLAXTON, G. (2001): *Aprender: El reto del aprendizaje continuo*, Barcelona, Paidós.

CODINA, L. L. (2000): “El significado de la sociedad de la información en el seno de las autopistas de la información”, en *El libro digital y la www*, Tauro Ediciones.

COLEMAN, J. S.; CAMPBELL, E.; HOBSON, C.; MCPARTLAND, J.; MOOD, A.; WEINFELD, F. y YORK, R. *Equality of educational opportunity*. Washington, U.S. Government Printing Office, 1966.

CONSTANTINO, C. Y Merchant, C. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos*. Granica. Barcelona.

CROOK, Ch. (1990). *Ordenadores y aprendizaje colaborativo*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura y Ediciones Morata.

DARLING-HAMMOND, L. (2001): *El derecho de aprender: Crear buenas escuelas para todos*. Ariel. Barcelona

DE BONO, Edward .(1998). *Seis Sombreros para pensar*. Ediciones Granica. Barcelona.

- DE BONO, Edward . (1999). *El Pensamiento Lateral*. Paidós. Buenos Aires.
- DE MATTOS, C. A. (1990). *Reestructuración social, grupos económicos y desterritorialización del capital*, en F.Albuquerque Llorens, C.A.De Mattos y R.J.Fuchs: *Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales*. GEL. Buenos Aires.
- DE MATTOS, C. A. (1997). *Dinámica económica globalizada y transformación metropolitana: hacia un planeta de archipiélagos urbanos*, VI Encuentro de Geógrafos de América Latina, Buenos Aires.
- DÉLACÔTE, Goéry (2000): *Enseñar y aprender con nuevos métodos. La revolución cultural de la era electrónica*. Gedisa. Barcelona.
- DIEZ, Francisco, Tapia Gachi. (1999). *Herramientas para trabajar en Mediación*. Ediciones Paidós Mediación. Buenos Aires.
- DRUCKER. Peter.(1990). *Managing the non-profit organization*. Harper Collins Publishers, USA,
- ECHEVERRI, Jesús. (1993). *El lugar de la Pedagogía en las Ciencias de la Educación*. En «Objeto y método de la Pedagogía». Dpto. de Pedagogía. Universidad de Antioquia. Medellín.
- ERTEL, Daniel. (1997). *Negociación 2000 -Compilación-* Ediciones Marta Edna Suárez. EUDEBA. Buenos Aires.
- ESCUADERO, Muñoz. (1997). *Modelos didácticos*. Paidós. Buenos Aires.
- ESSOP, B. (1999). *Crisis del estado de bienestar. Hacia una nueva teoría del estado y sus consecuencias sociales*. Siglo del Hombre. Bogotá.
- EZPELETA, J. (1991). *Escuelas y maestros, condiciones del trabajo docente en la Argentina*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- FACUNDO, Ángel; Rojas, Carlos. (1990). *La calidad de la Educación: Cómo entenderla y evaluarla*. FES. Santafé de Bogotá.
- FERNÁNDEZ, Isabel. (1971). *Prevención de la violencia y resolución de conflictos*. El clima escolar como factor de calidad. Ed. Narcea. Barcelona.
- FERRÉS, J. (2000): *Educación en una cultura del espectáculo*, Barcelona, Paidós.
- FERREIRA, H. Carandino E. Y Peretti G. (2001). *Los problemas de la Educación Media en la Argentina*, Mención Premio Academia Nacional de

Educación, Mimeo, Buenos Aires.

FERREYRA Horacio. (1996). *Aprender a emprender*. Propuesta para la organización y gestión de emprendimientos asociativos desde la institución educativa. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires.

FILMUS, Daniel. (1997). *Los condicionantes de la calidad educativa*. Compilación. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires.

FISHER, Ury y Patton. (1996). *Si, de acuerdo*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

FLÓREZ, Rafael. (1993). *El rigor de la Pedagogía*. En «Objeto y método de la Pedagogía». Dpto. de Pedagogía. Universidad de Antioquia. Medellín.

FONT, Barrot, Alfred. (1998). *Negociaciones. Entre la cooperación y el conflicto*. Grijalbo. México.

FOWLES, J. (1999): *The Case for Television Violence*, Londres, Nueva Delhi, Sage Publications Inc. International Educational and Professional Publisher Thousands Oaks.

FRED, R. David. (1990). *Desafíos y problemas de la educación superior en América Latina*. en: *La juventud universitaria en La Gerencia Estratégica* ., Fondo Editorial Legis.

FRED R. David. (1999). *La Gerencia Estratégica*. Fondo Editorial Legis.

FRIGERIO y Poggi. (1995). *Cara y ceca*. Actores, instituciones y conflictos. Troquel Educación. Buenos Aires.

FRIGERIO, G. Y Poggi, M. (1989). *La Supervisión, instituciones y actores*, OEI – MCE. Buenos Aires.

FROMM, Erich. (1986). *Ética y Psicoanálisis*. México, D.F., Fondo de Cultura Económica.

FLORES. F. (1996). *Creando empresas para el siglo XXI*. Ediciones dolmen. Santiago, Chile.

FUENTES, Claudia. (2003). *Planeación Estratégica*. Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco. México.

FUENZALIDA, V. (2002): *Televisión abierta y audiencia en América Latina*. Norma Buenos Aires, Editorial.

FULLAN, M. (1993): *Change forces. The depths of educational reform.* Londres: Falmer Press.

FURLÁN, A. (1995). *Gestión y desarrollo institucional en Procesos curriculares, institucionales y organizacionales.* México: COMIE.

GALEANO, Eduardo.(1978). *Las venas abiertas de América latina* Calella, Barcelona. Madrid.

GARCÍA Alcaraz María Guadalupe. (ISIDM). (1999). *la participación de los padres de familia en educación , siglo xix y xx.* México.

GELPI, Ettore. (1991). *Educación permanente. Problemas laborales y perspectivas educativas.* Ed. Tarea. Lima.

GIANNINI, Humberto (1991). *Acerca de la dignidad humana en La experiencia moral,* Editorial Universitaria, Santiago.

GIDDENS, Anthony. (1991). *Sociología.* Alianza Editorial. Madrid.

GIRARD y Koch. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas.* Manual para educadores. Granica. Barcelona.

GODET, Michel. (1998). *Prospectiva y Planificación Estratégica.* G.S

GONZÁLEZ, Micaela (2003), "Configuraciones pedagógicas", en: *Apuntes de formación profesional I, Formación de Prácticas I.* Documento inédito, Fes Acatlán, México.

-----, (2001). TESIS Los espacios de gestión educativa. Estudio de caso: ENEP Acatlán. ENEP Acatlán/UNAM, México.

GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo). (1993). *El mercado de trabajo técnico y profesional y demanda de educación superior* (documento de trabajo). Proyecto Diagnóstico General de la Educación. Lima.

GROS, B. (2000). *El ordenador invisible.* Gedisa. Barcelona.

GUTIERREZ. Robles Alejandro (compilador). (2000). *La hermenéutica analógica: hacia un nuevo orden de racionalidad. Circulo de Hermenéutica/ Diálogos con Mauricio Beuchot.* Plaza y Valdés. México.

HAMMER, M. y Champy, J. (1994) *Reingeniería.* Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

- HANSON, Mark. (1997). *La Descentralización Educativa: Problemas y Desafíos*. México.
- HARGREAVES, A. y Hopkins. (1999). Paradojas del cambio: La renovación de la escuela en la era postmoderna", Kikiriki. Cooperación educativa.
- HARVEY, D. (1990). *Los límites del capitalismo y la teoría marxista*, FC. México.
- HEIDEGGER, Martín. (1987). *De camino al habla*. editorial ODOS. Barcelona.
- HELLER, Ágnes. (1985). *Historia y vida cotidiana.*, D.F., Edit. Grijalbo. México.
- HEYNEMAN, STEPHEN P. (1997). "Educational Cooperation Between Nations in the 21st Century". World Bank. Octubre.
- HERRERA, Diego (compilador). (2001). *Conflicto y Convivencia en la Escuela. Perspectivas*. IPC. Medellín, Colombia.
- HERRERA, Diego. (2001). *Convivencia y Conflicto: Caminos para el aprendizaje en la Escuela*. IPC. Medellín.
- HEVIA, Ricardo. (1992). *La educación y el desafío de la modernidad*. Tablero. Bogotá.
- HIGHTON, E, y Álvarez, G. (1999). *Mediación para resolver conflictos*. Ed. Ad . Hoc. Buenos Aires.
- HOLLOWAY, J. / Bonfeld, W. (1994). *¿Un nuevo estado? Debate sobre la reestructuración del estado y el capital* México. Fontamara.
- HOLLOWAY, J. / Bonfeld, W. (1995). *Dinero y lucha de clases*, en AAVV: *Globalización y estados-nación*, Bs.As., Tierra del Fuego-Homo Sapiens.
- HOLLOWAY, J. (1994). *Marxismo, estado y capital*, Bs. As., Tierra del Fuego.
- HOLLOWAY, J. (1995). El capital se mueve, en M. E. Ceceña (coord.): *La internacionalización del capital y sus fronteras tecnológicas*, México, El Caballito.
- IANNI y Pérez. (1998). *La convivencia en la escuela. Un hecho, una construcción. Hacia una modalidad diferente en el campo de la prevención*. Paidós, Buenos Aires.
- IGUIÑIZ, Manuel. (1998). *Políticas de gestión para las escuelas. En: Dos miradas a la gestión de la escuela pública*, Tarea, Lima.

- JAMESON, F. (1998). *Periodizar los 60*, Córdoba.
- JARES, Xesús R. (2001). *Educación para la Paz*, Ministerio de Educación y Ciencia de Madrid.
- JESSOP, B. (1999). *Crisis del estado de bienestar. Hacia una nueva teoría del estado y sus consecuencias sociales*, Bogotá, Siglo del Hombre.
- JOHNSON David y Jhonson Roger. (2002). *Cómo reducir la violencia en las escuelas*. Ediciones Paidós Educador.
- KEGAN, R. (1997): *In Over our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge Harvard University Press.
- KEITH, Davis. (1993). *El comportamiento humano en el trabajo*. Sexta edición Nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Madrid: Síntesis.
- LAPPASSADE, Georges. (1977). Grupos, Organizaciones e Instituciones, Graniza Editor, Barcelona.
- LECHNER, Norberto. (1998). *La democracia en una cultura posmoderna*. en: Revista Leviatán.
- LEVIN, Daniel C. (1998), *La educación superior y el Estado en Latinoamérica. Desafíos privados al predominio público*, México, CESU / FLACSO / Miguel Ángel Porrúa.
- LINARD, M. (1991): "Médiation technique et médiation humaine", en *La formation multimédia. Apprendre et former autrement*, Collection IDATE, Synapse.
- LIPIETZ, A. / Leborgne, D. (1990). *Nuevas tecnologías, nuevas formas de regulación. Algunas consecuencias espaciales*. en F. Albuquerque LLORENS, C.A. De Mattos y R.J. Fuchs: op.cit.
- LIPIETZ, A. / Leborgne, D. (1990). *Nuevas tecnologías, nuevas formas de regulación. Algunas consecuencias espaciales*", en F. Albuquerque Llorens, C.A. De Mattos y R.J. Fuchs: op.cit.
- LYOTARD, J. (1989). *La condición posmoderna*. Cátedra. 4ª de. Madrid.
- MARC, E. y Picard, D. (1998). *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Paidós. Bs. As.
- MARCUSE, Herbert. (1985). *El Hombre unidimensional*. México, D.F., Ed. Planeta.

MARDONES, J.M. (s/f): *Postmodernidad y Cristianismo*. Sal Terrae. Santander, España.

MARTIN, M.A. y otros. (1995). *Teoría y Técnica de Mediación y Conciliación. Introducción a la Resolución de Conflictos*. Ediciones Interoceánicas S.A. Bs.As.

MARTINA, Rolando. (2003). *Escuela y familia: una alianza necesaria*. Editorial Troquel. Buenos Aires.

MARTÍNEZ DE TODA, J. (1998): *Metodología evaluativa de la educación para los medios: su aplicación con un instrumento multidimensional*, Roma, Pontificia Universidad Gregoriana.

MARTÍNEZ DE LA ROSA. Alejandro. (2003). *La hermenéutica analógica y la emancipación de América Latina*. Editores Torres Asociados. México.

MARTÍNEZ ZAMPA, Daniel F. (1999). Tesis de la Maestría Interdisciplinaria en Administración y Resolución de Conflictos para la formación de negociadores y mediadores, U.N.N.E, *Los conflictos en las instituciones Educativas: Hacia una nueva visión en la administración y resolución de conflictos en las instituciones Educativas*. Resistencia, Chaco. Trabajo no editado.

MARTÍNEZ, Zampa, Daniel F. (2005). *Mediación educativa y resolución de conflictos*. Ed. Novedades educativas.

MARTÍNEZ, A. (1996) *.Los retos de la pedagogía en la actualidad*. En «Educar, Enseñar y Aprender». ULA. Venezuela.

MATURANA, Humberto y Varela. (1998). *El árbol del conocimiento*. Editorial Universitaria, Santiago Chile.

MATURANA, Humberto. (1994). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Dolmen Ediciones. Santiago, Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN: *Plan de Acción*. mimeo. Caracas. (1995).MINSBURG, N. 1995. *América Latina ante la globalización y la transnacionalización de la economía*, en N. Minsburg y H. Valle (eds.): *El impacto de la globalización*, Bs.As., Letra Buena.

MINTZBER, Henry y Quinn, James.(1991). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.

MNOOKIN, Kolb, Rubin, Benjamín, y otros. (1997). *Mediación. Una respuesta interdisciplinaria*. Eudeba. Bs.As.

MOVIMIENTO PEDAGÓGICO. (1993). *Calidad de la educación en medio de la PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)*. Informe sobre Desarrollo Humano.

MUCCHIELLI, Alex. (1998). *Psicología de la comunicación* México Paidós.
Ibérica

MUNDUATE, Jaca, L. y Martínez Riquelme, J. M. (1999). *Negociación y conflicto*. Ed. Pirámide.

OLIVEIRA, Soares, Ismar de (1998): "A Gestão da comunicação no espaço educativo (ou os desafios da era da informação para o sistema educacional", ponencia presentada al *I Congreso Internacional en Comunicación y Educación*, São Paulo.

PALACIOS, María Amelia. (1992). *La escuela peruana: Apuntes para una propuesta*», en: *La escuela que el Perú necesita*. Foro Educativo (comp.). Lima.

PAZ, Octavio.(1991). *La búsqueda del presente*. En «Colombia: el despertar de la modernidad». Foro Nacional por Colombia. Bogotá.

PÉREZ, Tornero, J. M. (comp.) (2000): *Comunicación y educación en la sociedad de la información*, Barcelona, Paidós.

PORRO, Bárbara. (1999). *La Resolución de Conflictos en el aula*. Ediciones Paidós Educador.

POZNER, Pilar. (1997). *El Directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Aique. Bs. As.

PUIGDELLIVOL, Ignasi. (1992). *Programa de aula y adecuación curricular*, edit. Graón Barcelona.

RAPOPORT, M. (1995). *Globalización, integración e identidad regional*, Bs.As., GEL.

ROA, Bastos, Augusto. (1990). *Una utopía concreta*, en: Varios autores. *Nuestra América frente al V Centenario*. Santafé de Bogotá.

RAMÍREZ, R. Rodolfo. (2000). *¿Cómo conocer mejor nuestras escuelas?*. Elementos para el diagnóstico. México, SEP.

RODRÍGUEZ, Ernesto. (1998). *Juventud latinoamericana: Crisis, desafíos y esperanzas*. en: *Revista de Estudios de la Juventud*, Inst. de la Juventud, Madrid.

RODRÍGUEZ, Eudoro. (1988). *Introducción a la Filosofía. Perspectiva latinoamericana*. Bogotá, Ed. Universidad Sto. Tomás.

ROMERO, Gallardo Roberto. (2005). Revista de Educación. Ministerio de Educación y Ciencia de España Lucrecia Rodrigo Organismos Internacionales y Reformas Educativas. El Banco Mundial, la OEI y la política de descentralización educativa en la Argentina de los años noventa El 14 de marzo de 2005 comenzó la segunda España.

ROSENBERG, Marshall B., (2001). *Comunicación no violenta*. Ediciones Urano. Buenos Aires.

ROZENBLUM DE HOROWITZ, Sara. (1998). *Mediación en la escuela*. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente. Aique. Bs. As.
SEARLE.J. (1994). *Actos del habla*. Ediciones cátedra. España.

SANDER, Benno. (1996). *Educación, administración y calidad de vida*. Buenos Aires: Ediciones Santillana.

SANDER, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina. Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Iroquel

SALINAS, J. (2000). *El aprendizaje colaborativo con los nuevos canales de comunicación*, 199 – 227; en Cabero, J. (ed.) (2000). *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. Madrid: Síntesis.

SÁNCHEZ, Noriega, J. L. (1997): *Crítica de la seducción mediática*, Madrid, Tecnos.

SANÍN, Luciano (compilador). (1998). *Convivencia Escolar: Enfoques y Experiencias*. IPC - Paísa Joven. Medellín.

SANTOS, Guerra, M. A. (2000): *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.

SENGE, P. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

SEYMOUR Y O' CONNOR. (1995). *Introducción a la P. N. L*. Urano. Barcelona.

SITNISKY, Mario. (2001). *De la negociación*. Ergonauta. Bs. As.

STEINER A. George. (1989). *Planeación Estratégica*, ED. Continental, México.

SUARES, Marines.(1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós. Quilmes.

SULMONT, Denis. (1990). *La resistencia popular a la crisis*. en: Paz, tarea de todos, No. 17-18. Lima, CEAPAZ.

SCHMELKES, Silvia. (1995). Mejoramiento de la calidad de la educación primaria: estudio comparativo es cinco zonas del estado de Puebla. México: Centro de estudios educativos , mimeo. México.

SCHMELKES, Silvia. (2001). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP México.

SCHMELKES, S.(2000). Calidad de la educación y gestión escolar. en *Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas*. México: Biblioteca Nacional de Actualización Permanente.

SCHMELKES, S. Lavín S. Martínez, F. Noriega M. (1997). *La calidad en la escuela primaria. Un Estudio de caso*. México: Biblioteca del Normalista/SEP

TAPSCOTT, D. (1998): *Crecedo en un entorno digital. La Generación Internet*, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana.

TEDESCO, Juan Carlos. (1991). Programa de Promoción Juvenil y Prevención Integral. *Empresas Creativas Juveniles. Manual*. Santafé de Bogotá, Min. de Educación.

TEJEDA Fernández, José. (1999). *Los agentes de la innovación en los Centros Educativos, Profesores, directivos y asesores*, ed. Aljibe.

TERCEIRO, J. B. (1996): *Sociedad digital. Del homo sapiens al homo digitalis*, Madrid, Alianza.

TORREGO, Juan Carlos (coord.) (2000). *Mediación de conflictos en instituciones Educativas*. Narcea.

Ury, Bret. Y Golbert. (1995). *Cómo Resolver las disputas*. Diseño de sistemas para reducir los costos del conflicto", Rubinzal Culzoni-Fundación Libra-Buenos Aires .

URY, W. (2000). *Alcanzar la Paz*. Ediciones Paidós, Contextos. Buenos Aires.

VEIGA R. (1999). Lapidus R., Falconier M. *Ensayo de Mediación Educativa*. Ediciones ISIP.

VILLANUEVA Valverde Ricardo. (1992). *La educación en la encrucijada del desarrollo*.

VYGOTSKY, L.S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.

WASTZLAWICK, Bavelas y Jackson. (1997). *Teoría de la Comunicación Humana*. HERDER. Barcelona.

WEBER, Max. (1969). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económico, México.

WEINSTEIN, José. (1986). *La juventud en sectores de extrema pobreza urbana*. Santiago de Chile, CIDE.

ZULUAGA, O.(2000). *La investigación histórica en la Pedagogía*. En «Objeto y método de la Pedagogía». Dpto. de Pedagogía. Universidad de Antioquia. Medellín

Hemerografía

AGUERRONDO, Inés (1993). *La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación*. En «La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo», No. 116. III.

ÁLVAREZ DE LARA, Ana. (2005). *manos unidas* , boletín número 160 Depalma, México.

ALVARIÑO, C. *et al* (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, Chile pp. 15-43.

ALVATER, E. (1997). *El mercado mundial como campo de operaciones o del estado nacional soberano al estado nacional de competencia*, en *Viento del Sur* No.9, Primavera, México.

BAÑO, Rodrigo. (1993). *Estructura socio-económica y comportamiento colectivo*, en *Revista de la CEPAL*, No. 50. México.

BONNET, A. (1995). *¿Una nueva hegemonía?*. Cuadernos del Sur No.19, Buenos Aires.

CALVO, Carlos. (1993). *Del mapa escolar al territorio educativo*. En «Revista Pedagógica». No. 34. Abril-junio. Escuela de Educación. UCV. Caracas.

CASASSUS, Juan . (2000). *Poder, lenguaje y calidad de la educación*. En *Boletín del Proyecto Principal*, No. 50. UNESCO, Santiago de Chile.

COLORADO, Marta. (1993). *Lo cotidiano. De la rutina a la revolución invisible*. En: Relecturas, No. 14. Medellín.

CONTRERAS, Carlos. (1990). *Latinoamérica se queda fuera: Impacto laboral de los cambios tecnológicos*. En: Nueva Sociedad, No. 106.

DRISCOLL, M.P. y Vergara. (1997). A. *Nuevas Tecnologías y su impacto en la educación del futuro*, en Pensamiento Educativo, 21.

ENTELMAN, Remo.(2000). *Teoría del conflicto*. Papeles de trabajo no editados. UBA. Buenos Aires.

ESCUADERO, J. M. (2001). A la escuela como una organización que aprende: Una contribución a la renovación y mejora de la educación, u otra distracción, Organización y Gestión Educativa, Núm. 1. Paidós. Buenos Aires.

EZPELETA, J., Furlán A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.

EZPELETA, J. (1991c). *Sobre las funciones del Consejo Técnico: Eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria*. México: DIE/Documento No. 20

FALETTO, Enzo. (1993). *Formación histórica de la estratificación en América Latina*. FCE. Revista de la CEPAL, No. 50.

FIERRO, C. (1999). La participación de los maestros en procesos de innovación desde la escuela: un desafío de la reforma educativa mexicana. En *Cero en Conducta*. Año 14, No. 47

FILGUEIRA, Carlos. (1997). *Educación o no educar ¿Es éste el dilema?*. en: Revista de la CEPAL, No. 21. México.

FONTCUBERTA, M. de (2001): "Comunicación y educación: una relación necesaria", en *Cuadernos de información*, núm. 14, Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile.

------(2000): "Medios, comunicación humana y sociedad del conocimiento", en *Comunicar*, núm.14, Huelva. Chile.

------(2000): "¿De la tiza a Internet? Los desafíos de la educación en tiempos de nuevas tecnologías", en *Desafíos de la sociedad de la información en América Latina y Europa*, Primer Foro de las Comunicaciones, UNICOM.

------(2000): "Los medios, herramientas para aprender a vivir", en *Apropiarse del diario. Enseñar y aprender los medios*, Los Andes . Argentina.

------(1999): “Educación para la comunicación en la sociedad del conocimiento”, en *Televisión y niños*. Ramón Florenzano Urzúa y Jorge Molina Valdivieso (eds.), Corporación de Promoción Universitaria y Televisión Nacional de Chile, Santiago.

------(1997): “El rol de los medios de comunicación ante un nuevo tipo de conocimiento”, en *Retos de la sociedad de la información. Estudios de comunicación en honor de la Dra. María Teresa Aubach*, Publicaciones de la Pontificia Universidad de Salamanca. España.

GARAVITO, Edgar. (1990). *De la cultura universal a la cultura diferencial*: En «Educación y Cultura». No. 21., Bogotá.

GLATTER Ron . (1990). *From Struggling to Juggling*, en *Educational Management and Administration* Sage Publications Vol 27 Number 3 . London

GRANJA, J. (1993). Anotaciones para un análisis de la configuración de la noción de gestión como un ámbito del conocimiento educativo. Ponencia presentada en el Congreso Nacional sobre Procesos Curriculares, Institucionales y Organizacionales. Monterrey Nuevo León México. Octubre de 1993

GOBIERNO DE CÓRDOBA, ministerio de Educación . (2000) . *Capacitación en la escuela 2000*. DDPE, Córdoba.

GOBIERNO DE CÓRDOBA, ministerio de Educación . (2001). *Capacitación en la escuela 2000*. DDPE, Córdoba.

HEYNEMAN, STEPHEN P. (1996). Working paper series. “*The Quality of Education in the Middle East and North Africa*”. N° 3. Marzo.

HIRSCH, J. (1997). *La globalización del capital y la transformación de los sistemas de estado: del estado de seguridad al estado nacional competitivo*. conferencia inédita, UNC.

HOLLOWAY, J. (1993). *Reforma del estado: capital global y estado nacional*, en *Cuadernos del Sur* No.16, Bs. As.

HOPENHAYN, M.: *Un día después de la muerte de la revolución*. En «El ojo del huracán». (Agosto-septiembre. 1990).

JOHNSON, D.W. Johnson, R.T.,& Holubec, E.J. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Barcelona: Paidós. Julio-septiembre 2005, manos unidas, boletín número 160.

- LIPIETZ,A. / Leborgne, D. (1994). *El posfordismo y su espacio*, en *Realidad Económica* Nro.135, Bs. As.
- LIPIETZ,A. / Leborgne, D. (1994). *El posfordismo y su espacio*, en *Realidad Económica* No.135, Bs. As.
- MARTÍN-Barbero, J. (1998): "Heredando el futuro, pensar la educación desde la comunicación", en *C & E, Cultura y Educación*, núm. 9, p. 17.
- MATUS, Carlos. (1987). *Política, Planificación y Gobierno en UNESCO / OREALC*. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.
- MCDONOUGH, T. Lenin. (1995). *el imperialismo y las etapas del capitalismo*, en *Cuadernos del Sur* No. 24, Buenos Aires.
- MENDOZA, S. (1995). *El plan anual e institucional* . en Orientaciones para la Planificación y evaluación institucional. Cuadernillos del Plan EMETA, Ministerio de educación.
- MORENO, Olmedilla, J. M. (1992): *La mejora de la escuela: Una primera demarcación del territorio*. IV Seminario sobre Desarrollo Curricular Basado en la Escuela. Sevilla: C. E. P. Febrero, documento de trabajo.
- MUÑOZ, Fanni. (1992). *Observando el aula: La etnografía y la investigación educativa*». En: Debates en sociología, No. 17. Lima, PUCP.
- NAVARRO; Rodríguez Miguel. (2006). *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*. Universidad Pedagógica de Durango. Maestría en Desarrollo Educativo en Línea en Gestión Pedagógica. Chile.
- Observatorio Ciudadano de la Educación. (Septiembre 2000). Redacción: Alejandro Canales, Pedro Flores Crespo, María de Ibarrola, Pablo Latapí Sarre, Felipe Martínez Rizo, Humberto Muñoz García, Carlos Muñoz Izquierdo, Roberto Rodríguez y Leonel Zúñiga.
- Observatorio Ciudadano de la Educación. (Septiembre 13, 2002). Comunicado 67 La evaluación educativa de la OCDE D.R. Observatorio Ciudadano de la Educación Redacción: Teresa Bracho, Edgar Becerra Bertram, Daniel Cortés Vargas, María de Ibarrola, Pedro Flores Crespo, Raquel Glazman, Antonio Gómez, Gregorio Hernández, Pablo Latapí Sarre, Carlos Muñoz Izquierdo.
- Observatorio Ciudadano de la Educación. (Septiembre 28, 2003). Comunicado 72 La evaluación educativa de la OCDE D.R. Observatorio Ciudadano de la Educación Redacción: Teresa Bracho, Edgar Becerra Bertram, Daniel Cortés Vargas, María de Ibarrola, Pedro Flores Crespo, Raquel Glazman, Antonio Gómez, Gregorio Hernández, Pablo Latapí Sarre, Carlos Muñoz Izquierdo.

- OMINAMI, C. (1998). *El tercer mundo en la crisis*, Bs.As., GEL.
- OTTONE, Ernesto. (2001). *Juventud, voluntariado y desarrollo*. Montevideo, VNU/PNUD.
- PACHECO, Teresa, Arizmendi Roberto. (1989). *La planeación de la educación superior en México y su contexto económico, político y educativo*. Cuadernos de CESU. Nueva época. México.
- PEÑÁLVER, L. (1996). *Educación: el desconcierto global*. En: «El Universal». Mayo.
- PIETTE, J. (2000): La educación en medios de comunicación y las nuevas tecnologías en la escuela, en *Comunicar*, núm.14, pp.79-88. Kaye, . en Salinas, J. (2000). *El aprendizaje colaborativo con los nuevos canales de comunicación*, 199 – 227. En Cabero, J. (ed.) (2000). *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. Madrid: Síntesis. 1991.
- PINTO, Aníbal. (1984). *Metropolización y terciarización: malformaciones estructurales en el desarrollo latinoamericano* en: *Revista de la CEPAL*, No. 24.
- PROGRAMA DE PROMOCIÓN JUVENIL Y PREVENCIÓN INTEGRAL. (1991). *Empresas Creativas Juveniles. Manual*. Santafé de Bogotá, Min. de Educación.
- RAMA, Germán. (1986) *La juventud latinoamericana: entre el desarrollo y la crisis*, en: *Revista de la CEPAL* No. 29.
- RAMA, Germán. (1986). *La educación latinoamericana. Exclusión o participación* en: *Revista de la CEPAL*, No. 21, 1983. *La juventud latinoamericana: entre el desarrollo y la crisis*, en: *Revista de la CEPAL* No. 29, ago.
- RODRÍGUEZ, Eugenio: (Mayo-agosto de 1994). *Criterios de análisis de la calidad en el sistema escolar y sus dimensiones*. En: «*Revista Iberoamericana de Educación*». No. 5. O. E. I.
- RODRÍGUEZ, Fuenzalida, E. (1992). *Estado y educación en América Latina* (entrevista), en: *Tarea, revista de educación y cultura*, No. 30. Lima, dic.
- RODRÍGUEZ, Roberto Gómez, Miguel Ángel Rodríguez y Lorenza Villa Lever. (Diciembre 27, 2003). *Observatorio Ciudadano de la Educación*.
- SARMIENTO, Eduardo. (1992). *Crecimiento y distribución del ingreso en países de mediano desarrollo*. En: *Revista de la CEPAL*, No. 48.
- SCHMELKES, S (1998). *Investigación educativa y gestión escolar: ¿Un binomio ejemplar?* En *Caleidoscopio* No. 3, enero-junio. pp. 21-35

SCHIEFELBEIN, E. (1997). La gestión de una escuela adecuada para el siglo XXI en *Educación Hoy*, No. 131, julio-septiembre 1997. pp 12-28.

TEDESCO, Juan Carlos. (1983). *Tendencias y perspectivas en el Desarrollo de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. UNESCO, París.

TEDESCO, Juan Carlos; Blumenthal, H. (1986). *Desafíos y problemas de la educación superior en América Latina*, en: *La juventud universitaria en América Latina*, 2a. ed., Caracas, CRESALC / UNESCO / ILDIS.

TINCOPA Calle, Lila. (1993). *El currículum de educación primaria y secundaria en las reformas educativas ocurridas en los últimos 50 años*. en: *Agenda Educativa*, No. 2. Foro Educativo, Lima.

UNDURRAGA, Consuelo y Araya, Carolina. (1991). *Estudio de situación de la enseñanza de la gestión y política educativa en UNESCO*, Cuarta Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Principal, Quito, Informe Final. UNESCO, OREALC.

UNESCO / CEPAL / PNUD. (1994). *Desarrollo y Educación en América Latina: Síntesis general* (Informe Final). Santiago, Chile.

UNESCO / CEPAL / PNUD. (1998). *Desarrollo y Educación en América Latina: Síntesis general* (Informe Final).

UNICEF. *Estado Mundial de la Infancia* (1992).

VIELLE, Jean P. (1989). *Educación Y Trabajo. Apuntes Para Un Marco Conceptual*. Revista Interamericana de Educación de Adultos. Vol. 12. N° 1, OEA. Crefal, México

Documentos

ALFREDSSON Karin. (2006). PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). Informe sobre Desarrollo Humano por las autoridades federales.

ANDRADE, Ana Patricia. (2006). *Gestión educativa para la gestión democrática*. ministerio de Educación. Perú.

CASASSUS Juan. (2001). *Marcos conceptuales de la gestión educativa*. en La Gestión: en busca del sujeto” UNESCO Orealc, Santiago de Chile.

CASASSUS Juan. (1999) *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)* 2000, Orealc, Santiago de Chile.

CASTILLO, Melba. (2002). *La descentralización de los servicios de educación en CEPAL. Globalización y desarrollo*, secretaría ejecutiva. América Latina. CRESALC / UNESCO / ILDIS. Caracas.

CEPAL-UNESCO. (2002). *Educación y Conocimiento: eje de la transformación educativa con equidad*. Santiago, Chile.

CEPAL- UNESCO (2005). *Invertir mejora para invertir más. Financiamiento y gestión para la educación de América Latina y el Caribe*. CEPAL- UNESCO – OREALC-Santiago. Santiago de Chile.

GOBIERNO DE CÓRDOBA, ministerio de Educación. (2000). *Transformación de la Educación Media-Documento A* , DEMyS, Córdoba.

GOBIERNO DE CÓRDOBA, ministerio de Educación. (2001). *Transformación de la Educación Media-Documento B* , DEMyS, Córdoba.

PAPADOPOULOS, G. S. (1994), *Education 1960-1990*, OCDE, París

PREALC –UNESCO. (2005). *Gestión de la educación en América y el Caribe. ¿Vamos por buen camino?*. OREALC-UNESCO. Santiago de Chile.

CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO. Informe Anual. 2005. Secretaría de Educación Pública. México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2002). *La administración de la vinculación*. Tomo 1. Secretaría de Educación Pública. México

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2002). *La administración de la vinculación*. Tomo 2. Secretaría de Educación Pública. México

PROYECTO DE REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.(2000).Secretaria De Educación Pública. México.

SECRETARÍA DEL GOBIERNO, (2001). *Plan Nacional de Desarrollo Educativo 2001-2006*. Secretaría del Gobierno, México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2003). Módulo 1.introducción general. Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para la autoevaluación y la

planeación de la mejora de la gestión de las escuelas de educación básica. México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2003). Módulo 2. Misión y visión de la escuela. Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para la autoevaluación y la planeación de la mejora de la gestión de las escuelas de educación básica. México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2003). Módulo 3. Autoevaluación de la gestión. Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para la autoevaluación y la planeación de la mejora de la gestión de las escuelas de educación básica. México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2003). Módulo 5. Apoyo a liderazgo. Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para la autoevaluación y la planeación de la mejora de la gestión de las escuelas de educación básica. México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2003). Módulo 6. Apoyo trabajo en equipo. Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para la autoevaluación y la planeación de la mejora de la gestión de las escuelas de educación básica. México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2003). Módulo 8. Proceso P. E. T. E. Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para la autoevaluación y la planeación de la mejora de la gestión de las escuelas de educación básica. México.

UNESCO (1999). La gestión en busca del sujeto. UNESCO, Santiago de Chile.

UNESCO. (1994). *“GESEDUCA: Gestión Educativa, un modelo para armar”*. UNESCO/OREALC/REPLAD, Santiago, Chile.

Páginas web

JOHNSON, C. (1993). *Aprendizaje Colaborativo, referencia virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey*, México <http://campus.gda.itesm.mx/cite>.

Conferencia Internacional sobre Educación, Formación y Nuevas Tecnologías. <http://www.oei.es>

Informe sobre el "e-learning: la educación digital" en <http://www.infonomia.com/informes>

Escuelas digitales: no sólo utopía, Adriana León. <http://www.analitica.com/cyberanalitica/matriz/8560895.asp>

II Congreso de "e-learning" de la Universidad de Navarra: <http://www.unav.es/econom/congreso>

Portal Vento, con una universidad online que ofrecerá más de trescientos cursos: <http://www.vento.com.br> (en portugués).

Universidad Virtual Brasileña (UVB): <http://www.uvb.br> (en portugués).
Portal argentino: <http://www.educ.ar>

Buscador de Estados Unidos especializado en educación: <http://www.education-world.com> (en inglés).

MasEducativa: <http://www.maseducativa.com> Apartado de la Unesco dedicado a la educación: <http://www.unesco.org/education> (en inglés).

Educared: <http://www.educared.net>

http://www.monografias.com/trabajos14/administracionempresas/administracion_empresas.shtml Image 2009 DigitalGlobe

6.- Si para usted el colegio cuenta con fallas, ¿cuáles son éstas?

7.- Si para usted el colegio cuenta con áreas de éxito, ¿Cuáles son éstas?

Gracias por su colaboración