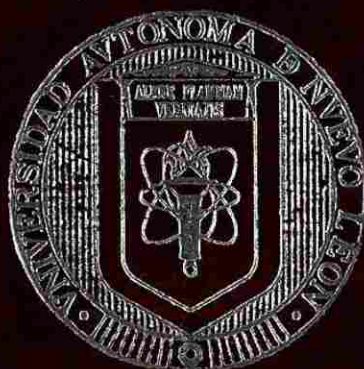


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



UN MODELO DE ORGANIZACION Y  
FUNCIONAMIENTO AUTOGESTIONARIO PARA  
MEJORAR LOS PROCESOS ACADEMICOS

Por

GUADALUPE RODRIGUEZ MARTINEZ

Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRIA EN ENSEÑANZA SUPERIOR

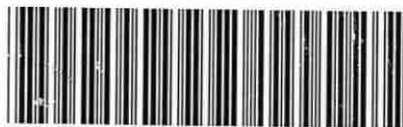
Julio, 2004

UN MODELO DE ORGANIZACION Y  
FUNCIONAMIENTO AUTOGESTIVO PARA  
MEJORAR LOS PROCESOS ACADEMICOS

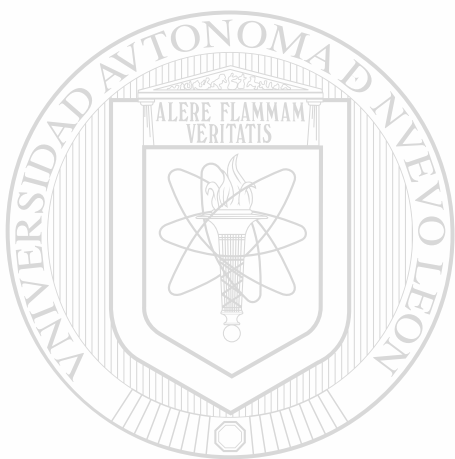
G.R.M.

TM  
Z7125  
FFL  
2004  
.R6

2004



1020113984



# UANL

---

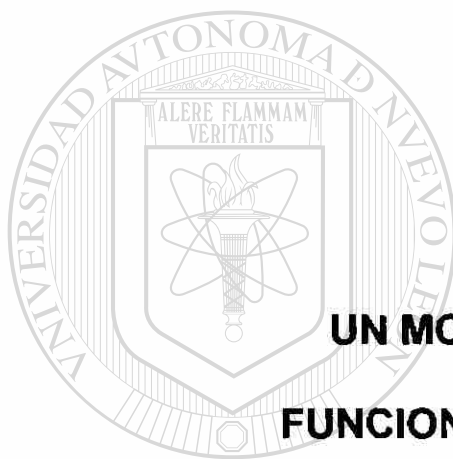
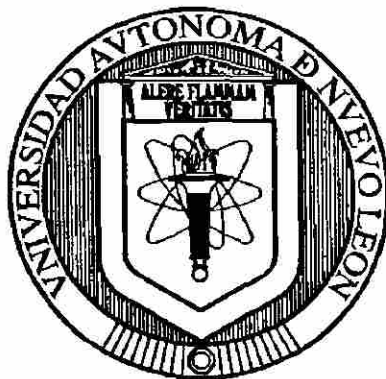
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**UN MODELO DE ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO AUTOGESTIONARIO**

---

**PARA MEJORAR LOS PROCESOS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**ACADÉMICOS**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**



**Por**

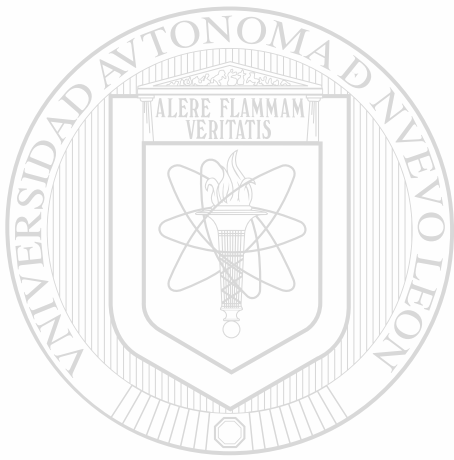
**GUADALUPE RODRÍGUEZ MARTÍNEZ**

**"Como requisito parcial para obtener el Grado de"  
MAESTRÍA EN ENSEÑANZA SUPERIOR**

**Julio, 2004**

980580

TH  
27125  
FFL  
2004  
.R6



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO  
TESIS

## **Aprobación de Maestría**

# **UN MODELO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO AUTOGESTIONARIO PARA MEJORAR LOS PROCESOS ACADÉMICOS**



Directora de Tesis: Dra. Ma. Eugenia Rodríguez Flores

UANL

**Sinodales**

**Firma**

Dra. Ma. Eugenia Rodríguez Flores  
Presidente

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

M.C. Rogelio Cantú Mendoza  
Secretario

M.C. Cástulo Hernández Gálvez  
Vocal

**M.C. Rogelio Cantú Mendoza**  
Subdirector de Posgrado de Filosofía y Letras

## AGRADECIMIENTOS

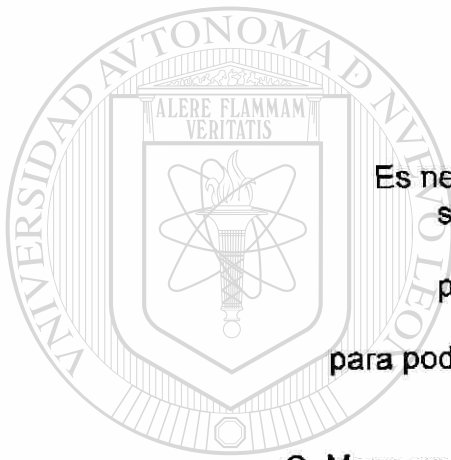
Esta Tesis es un intento de aprehender un aspecto aislado de la realidad del trabajo docente en la Preparatoria Técnica "Gral. Emiliano Zapata", institución que es en muchos sentidos diferente en su origen, concepciones y prácticas, a muchas escuelas del nivel, abierta y receptiva para asimilar dinámicamente los aspectos mas avanzados y positivos de la teoría educativa, Institución ejemplar por su capacidad para sortear exitosamente condiciones adversas que indudablemente la han fortalecido.

Mi reconocimiento, en primer lugar a esta Institución, a sus maestros y directivos, a sus trabajadores técnicos, administrativos y de Servicios que han hecho realidad un girón de la utopía que muchos aun soñamos.

Nuestra admiración y respeto al Cuerpo Directivo, anterior y actual de la Facultad de Filosofía y Letras por mantener la convicción de llevar la luz del conocimiento a quienes con urgencia lo requerimos.

Seria posible concretar estas intenciones docentes altamente ~~saludable~~ <sup>valioso</sup>, quienes sin un equipo de la aplicación de los más variados recursos pedagógicos, hicieron cada uno su contribución a nuestra formación, entre ellos la Doctora Ma. Eugenia Rodríguez Flores, el Maestro Arturo Delgado Moya, quienes se constituyeron una guía fundamental.

Mi especial agradecimiento a la Lic. Sonia Sanjuana Ruiz Avila, por su apoyo, dedicación y profesionalismo que fueron fundamentales para arribar a la culminación de la maestría y para la realización de este trabajo.



**Es necesario cambiar las condiciones  
sociales para crear un nuevo  
sistema de enseñanza;  
por otra hace falta un sistema  
de enseñanza nuevo  
para poder cambiar las condiciones sociales.**

**C. Marx, en la exposición ante el Consejo General de la AIT, 1869**

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





## TABLA DE CONTENIDO

	Página
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Antecedente del Problema.....	5
1.2 Definición del Problema.....	14
1.3 Justificación del problema .....	15
1.4 Objetivo General.....	30
1.5 Objetivo Particular.....	30
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Fundamentación Filosófica.....	31
2.2 Fundamentación Organizacional.....	49
2.3 Hipótesis.....	68
2.3.1 Hipótesis de Investigación.....	68
2.3.2 Hipótesis Nula.....	68
2.4 Variables.....	68
2.4.1 Variables Independientes.....	68
2.4.2 Variables Dependientes.....	68
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>EL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO AUTOGESTIONARIO</b>	
3.1 Definición .....	69
3.2 Caracterización del modelo de Organización autogestionario.....	71
3.3 Principios de Modelo.....	76
3.4 Puesta en práctica del modelo.....	78
3.5 Resultados obtenidos del modelo.....	84
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	101
Anexos .....	105

## LISTA DE TABLAS

TABLA	Página
1. Relación de Ingresos y Egresos de Alumnos.....	10

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA	Página
1. Organigrama.....	12
2. Prácticas organizacionales directas y indirectas.....	50
3. Teorías de la Administración.....	52
4. Construcción del Marco Normativo de la Preparatoria Técnica "Gral. Emiliano Zapata".....	75
5. Estructura Académica.....	76
6. Organización de los componentes académico – administrativo.....	88

## LISTA DE GRÁFICAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

GRÁFICA	Página
1. Cuantitativa de egresados.....	93
2. Promedio Anual de Deserción.....	94
3. Porcentajes Globales de Aprobación.....	94

## INTRODUCCIÓN

El siglo XX con sus dos guerras mundiales, con el ascenso del modelo de bienestar social, con la conformación del bloque de los países del socialismo real y del bloque de los países capitalistas, con la guerra fría, con sus guerras regionales y con un mundo bipolar, podía considerarse como un lugar predecible y con algún grado de certidumbre y seguridad.

En los años 70's y 80's confluyen la revolución científico tecnológica y el Neoliberalismo gestando a su vástago conspicuo: la globalización, la sociedad del conocimiento y el florecimiento de la post modernidad.

El siglo XXI se desplaza vertiginosamente ante nosotros planteándonos una realidad inesperada, incierta y en muchos sentidos sorprendente.

En México madura el neoliberalismo también, dándose la renuncia del Estado para dirigir la economía, que ahora trabaja con ahínco para dejar de ser parte de ella, donde, de un sistema político de partido único, se transita a un sistema de partidos con alternancia básicamente bipartidista, con un gobierno que abandona su vocación social, predominando en el Estado la visión administrativa empresarial sobre la negociación social, teniendo como valor supremo el libre mercado y su defensa.

A estas nuevas condiciones le agregamos un poder desmedido de los medios de comunicación, que son el sustrato sobre el cual se incentiva a extremos nunca antes visto la alineación, el individualismo, el consumismo y la búsqueda compulsiva del placer.

Esta sociedad en la cual nos ha tocado vivir y trabajar.

Una sociedad marcada por el predominio de los poderosos, plagada de injusticia e inseguridad, de irrespeto por la vida y de la dignidad de las personas.

Ante estas circunstancias en las que se desarrolla la sociedad, tenemos varias alternativas: la indiferencia, aceptando de antemano la derrota y la imposibilidad de hacer de este un mundo mejor, la de sumarnos a la tendencia dominante y tratar de prevalecer sobre todos los que podamos o la más difícil, la de encaminar nuestros esfuerzos por transformar esta realidad hacia formas de convivencia y de relación más equilibrados y humanos, en todos los espacios donde nos desenvolvamos.

Esta última razón es el motivo principal por el cual nos hemos dado a la tarea de intentar revolucionar las relaciones entre las personas en nuestro centro de trabajo, en la Preparatoria Técnica "General. Emiliano Zapata".

Y lo decimos en estos términos porque esta propuesta está aun madurando y esta por dar, confiamos su mejor producto.

---

El presente trabajo constituye la sistematización del esfuerzo de un grupo de maestros y maestras que si se quiere, con una inspiración utópica, están convencidos de que es posible organizarnos y asociarnos sin que necesariamente se tengan que dar relaciones de poder entre dominante y dominados, de opresión, de sumisión o servilismo.

La tesis se basa en la afirmación de que es posible generar un modelo de organización dialógico, autogestionario y autónomo de los maestros, con el fin de otorgarles y reconocerles su espacio dentro de la organización educativa dirigido a producir equidad y responsabilidad compartida en las tareas, basada en el trabajo de colectivos académicos, en condiciones de horizontalidad, libertad de expresión y de acción en el ámbito académico, con miras a mejorar el mismo.

La tesis se hace respetando la metodología requerida para este tipo de trabajos.

Consta de tres capítulos donde progresivamente se va avanzando en el tema hasta llegar a algunas conclusiones generales y a anotar las recomendaciones que se consideraron prudentes.

El capítulo I proporciona un marco previo general para introducirnos en el problema y partiendo de los antecedentes de la preparatoria, define y justifica el problema, presentando además los objetivos generales y particulares del trabajo.

El capítulo II se extiende con amplitud en la fundamentación teórica, que por las características del problema da una argumentación que es básicamente de orden filosófico y del punto de vista teórico organizacional.

Esta parte de la tesis presenta la concepción del mundo de la cual partimos, señalando puntos de vista de autores destacados que juntos logran permitirnos articular la conceptualización necesaria que, fundida con la propuesta organizacional, esclarece nuestros motivos para aventurarnos en una empresa semejante.

El capítulo III aborda directamente la propuesta y define las modalidades de la intervención.

Además define el modelo, lo caracteriza, presenta los treinta principios que lo rigen, señala los tiempos, las formas y las etapas en que va construyéndose y madurando con características más definidas.

Se describen las modalidades en que fue aplicándose el modelo y por último describe una serie de resultados que se pueden considerar como productos de la aplicación del mismo.

Las conclusiones nos permiten sintetizar las ideas centrales del trabajo y las recomendaciones nos aconsejan como prever que el modelo siga siendo funcional, trascienda al tiempo, a las dificultades y pase a niveles de perfeccionamiento cada vez mejores.

En este trabajo hay la intención manifiesta de explorar nuevas fórmulas de trato entre un grupo de trabajadores intelectuales, que los lleve a convertirse en agentes activos en la producción de formas nuevas de relación entre ellos, a pesar de los distintos niveles jerárquicos y sobre todo con la intención de establecer nuevas formas de relación entre los maestros, los alumnos y el resto de la comunidad educativa.

Estamos convencidos que es posible formar organizaciones con reglas y formas de funcionamiento que vayan contra la inercia capitalista, que sean capaces de prefigurar formas más avanzadas de convivencia social y que tengan la posibilidad de reproducirse a sí mismas.

---

El socialismo real y en particular la regresión capitalista de la Unión Soviética y de los países de Europa del Este representan un ejemplo y una guía de lo que no debemos de hacer en nombre de doctrinas libertarias, lo cual es una lección que debemos de aprender, pero que independientemente de estos resultados, también hemos aprendido que el socialismo científico y el materialismo histórico siguen siendo instrumentos válidos para seguirnos atreviendo a cambiar nuestro mundo.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Antecedentes del Problema.

Este trabajo está basado en algunos aspectos de la experiencia educativa de la Preparatoria Técnica "Gral. Emiliano Zapata", la cual cuenta con una serie de singularidades que la hacen distinta en muchos sentidos a cualquier escuela oficial

La forma en que fue creada y puesta en funcionamiento es el punto de partida de esas características.

Como antecedentes señalaremos que en los años sesentas inicia la crisis del esquema económico del campo mexicano, lo que propicia la migración de los campesinos mexicanos hacia los polos de desarrollo económico dentro y fuera del país.

Estos inmigrantes, que en el caso de Nuevo León procedían de estados vecinos fueron atraídos por la posibilidad de encontrar una vida con los satisfactores elementales. Eran mano de obra no calificada que se encontraba imposibilitada de penetrar en la gran industria, que empezaron a habitar ilegalmente, primero de manera espontánea, después de forma organizada en algunos casos desde el Estado y sus organizaciones corporativas como masa clientelar, en los límites de la mancha urbana del área metropolitana, formando cinturones de miseria.

Es así como se crean las condiciones para que a principios de los años setentas se genere el mayor movimiento social urbano independiente del Estado, que desarrolla formas de organización que facilitan la solución de los problemas más sentidos de estas comunidades organizadas.

Este conjunto de organizaciones reflejando también las contradicciones sociales urbanas focaliza una gran parte de su quehacer en la resolución de los problemas de tierra, vivienda y servicios que sus miembros demandaban.

Un aspecto fundamental del trabajo de estas organizaciones fue buscar salida al problema de la salud y de la educación u en ese sentido mientras se iba ocupando tierra urbana se fundaban de hecho dispensarios, escuelas primarias, secundarias, jardines de niños que después se regularizaban ante las instancias de autoridad correspondiente.

El origen de la Preparatoria se da en el seno de una organización urbano popular independiente del Estado, que se planteó en cada etapa, escalar hacia la mejora de las condiciones de existencia en sus áreas de influencia. Así es como logra hacia finales de los años ochentas, por gestiones con el Presidente de la República y a través del Programa Nacional de Solidaridad, la construcción de las Escuelas de Artes y Oficios, de varios Centros de Desarrollo Infantil, de la Preparatoria y de un Hospital.

La preparatoria inicia su construcción a finales de 1989 y es terminada en 1991, iniciando sus actividades académicas el 19 de agosto de 1991

La preparatoria ocupa una superficie de 5.6 hectáreas en la antigua Planta Industrializadora de Basura que se encuentra ubicada en la zona del Topo Chico en el noroeste de la ciudad, en una zona densamente poblada con una área de influencia directa para 200,000 habitantes, desde el poniente de San Nicolás, incluyendo a Monterrey, Escobedo y Apodaca.

Inicia en esa fecha con 13 maestros entre académicos y directivos y con 142 alumnos, con gran ánimo y motivación, tal vez con planes de estudio elaborados



con gran celeridad y sin una idea precisa de la complejidad del proceso social educativo que se acababa de desatar.

Una gran singularidad de la preparatoria es ser finalmente el resultado del esfuerzo y de las intenciones de progreso de un sector organizado de la comunidad, la cual la crea y la impulsa a funcionar.

Esta característica la hace diferente y única, pues por lo general es el Estado o inversionistas privados quienes promueven la creación de las escuelas y no conocemos casos donde organizaciones sociales emprendan proyectos de este alcance.

La preparatoria en sus primeros seis años de existencia logra organizar la impartición de un Bachillerato propedéutico así como el de cinco especialidades técnicas que son sistemas Computacionales, Enfermería General, Contabilidad, Electricidad y Mecánica Automotriz.

Funciona desde sus primeros años en los turnos matutino, vespertino y nocturno, con jornadas de 7:00 a.m. a 10:00 p.m. de lunes a viernes y los sábados de 7:00 a.m. a 8:00 p.m.

Con el paso de los primeros años se van desarrollando formas de organización sin un plan determinado que van desde una administración con los puestos directivos elementales y sin ninguna forma de organización académica.

Poco a poco va tomando forma un organismo directivo que cubría funciones académicas, administrativos y posteriormente en el área especializada de las carreras técnicas. En los primeros seis años culmina la conformación de este cuerpo directivo que empieza a ser denominado Consejo Directivo, que promueve las adecuaciones organizacionales necesarias, de cara a una mayor matrícula (más de 1600 alumnos) y de una mayor cantidad de docentes.

Este organismo directivo determina la necesidad de organizar a los docentes en áreas del conocimiento y rescatando la modalidad de funcionamiento de las preparatorias de la Universidad Autónoma de Nuevo León, concluyendo en la compartimentación de las áreas especializadas de conocimiento en academias.

Esta decisión se toma en 1995 y permite dar un primer paso hacia una organización de los docentes. Debe de hacerse notar que en esta etapa no se contaba con ningún marco legal de referencia interno o externo, la preparatoria no había sido legalizada o asimilada a ninguna institución educativa, no contaba con reconocimiento de validez de sus estudios y tampoco tenía reglamento interno, manual de procedimientos, reglamentos de maestros, o del personal, de los alumnos ni manual de funciones.

Entonces, a diferencia de cualquier institución donde se trabaja previamente el marco legal, el reglamento, las formas de organización y la definición de las líneas fundamentales de trabajo estratégico u operativo, estábamos en una situación totalmente inversa en la que todo se construía y elaboraba de menos a más, impregnado y matizado en mucho por el espontaneísmo, por una visión inmedatista, por el animo de sacar adelante los problemas de funcionamiento más urgentes de la Institución, con más motivación y buena fe que conocimiento de causa, con una visión filosófica, pedagógica y administrativa incompleta y con grandes limitaciones.

Prevalecía además una condición de irregularidad en los pagos del personal directivo, docente, técnico, administrativo y de servicios, los cuales procedían del mismo Programa Nacional de Solidaridad y eran recibidos cada tres meses, sin que ninguna entidad educativa del Estado tuviera relación contractual con el personal.

Esta condición persistió hasta 1996, cuando a partir de un acuerdo administrativo emitido por el Ejecutivo del Estado y publicado en el periódico oficial, la preparatoria pasa a formar parte, oficialmente, de la Secretaría de Educación.

En el periodo de 1991 a 1997 hubo dos directores que fueron desarrollando una dirección progresivamente centralizada, hasta llegar a forjar un modelo de organización vertical, burocrático, tradicional y en muchos aspectos autoritario, encabezado por la figura de autoridad incuestionable del Director, lo que generaba lealtades acríticas, acompañada de una condición de inhibición de la participación general, una ausencia de voluntad para opinar o hacer debate y un ambiente poco propicio para la creatividad o la innovación, una autoridad vertical que se comunicaba solo de arriba a abajo y que no estaba consciente de la necesidad de crear formas de organización que tuvieran la posibilidad de desatar el potencial del personal, de los docentes, en particular, en tanto actores fundamentales del proceso educativo.

Aunque los orígenes de la preparatoria estaban en una organización social con prácticas internas muy abiertas y dinámicas, esta herencia no tuvo una continuidad inmediata en las formas de organización y de funcionamiento de la preparatoria.

En el periodo 1991 a 1997, contábamos con una visión nebulosa sobre la filosofía de la institución, aunque si se encontraba muy enraizada entre sus trabajadores la noción de que la preparatoria constituía un mecanismo de equilibrio y de justicia social para un segmento importante de la población del área metropolitana.

Ante estas circunstancias el problema principal era como iniciar realmente la edificación del punto de vista funcional y especialmente en el terreno de la actividad docente a una institución educativa que empezaba a tener gran demanda, (sobre todo por sus bajos costos) que aun no tenía resueltos las líneas de trabajo fundamentales, que le permitieran dar un salto cualitativo que la aproximara a tener mejores resultados educativos.

Todo lo anterior es relevante considerando varios aspectos a analizar: entre agosto de 1991 y julio de 1997, en seis años se registraron 5273 alumnos de nuevo ingreso de los cuales en este lapso, menos del 10% logra llegar a culminar sus estudios, concretamente solo 507 alumnos. A continuación desarrollaremos la siguiente tabla

							Total
<b>Alumnos de Nuevo ingreso</b>	142	282	573	723	1605	1947	<b>5273</b>
<b>Egresados</b>	0	9	20	99	147	232	<b>507</b>
	Agosto 91 – Julio 92	Agosto 92 – Julio 93	Agosto 93 – Julio 94	Agosto 94 – Julio 95	Agosto 95	Julio 96	Agosto 96 – Julio 97

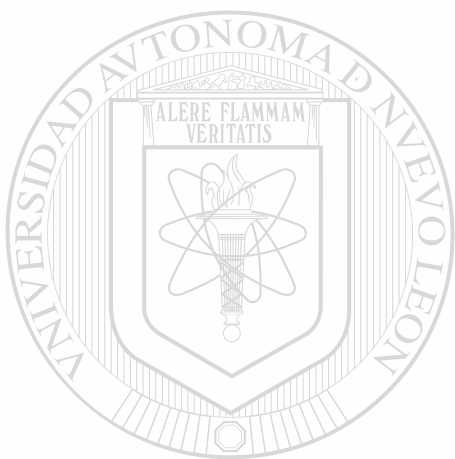
Tabla 1. Relación de ingresos y egresos de alumnos de 1991 a 1992

En 1997 inicia una nueva administración que como primer medida toma la tarea de hacer un diagnóstico de la situación académica, del desempeño de los coordinadores académicos, de los docentes y de los técnicos, la cual arrojó valiosa información sobre las condiciones reales de funcionamiento.

Otra de las medidas tomadas fue la puesta en funcionamiento de un área de estadística dentro del departamento de Control Escolar y Archivo, que empieza a generar datos precisos que nos permiten completar un diagnóstico de la institución a partir del comportamiento de los indicadores escolares, del número de alumnos que ingresa, de la eficiencia terminal, de la deserción, de la reprobación y del nivel de aprovechamiento.

En el mismo año llegamos a la cifra de 170 maestros la cual se ha mantenido estable en este lapso. Se contaba con 15 academias, entre las que mencionaremos a las siguientes: Matemáticas, Física, Química, Biología, Inglés, Sociales, Humanidades, Lengua y Literatura, Computación, Enfermería, Contabilidad, Electricidad, Mecánica, Desarrollo Integral del Adolescente y Deportes, las cuales empezaron a tener obligatoriamente una reunión mensual. Se formaliza el

funcionamiento de una instancia superior de organización entre todos los coordinadores de academia denominada Junta de Coordinadores de Academia, que también se reúne *por lo menos una vez al mes* y cuenta con la participación del Secretario Académico y de los responsables Académicos de los turnos vespertino y nocturno.



# UANL

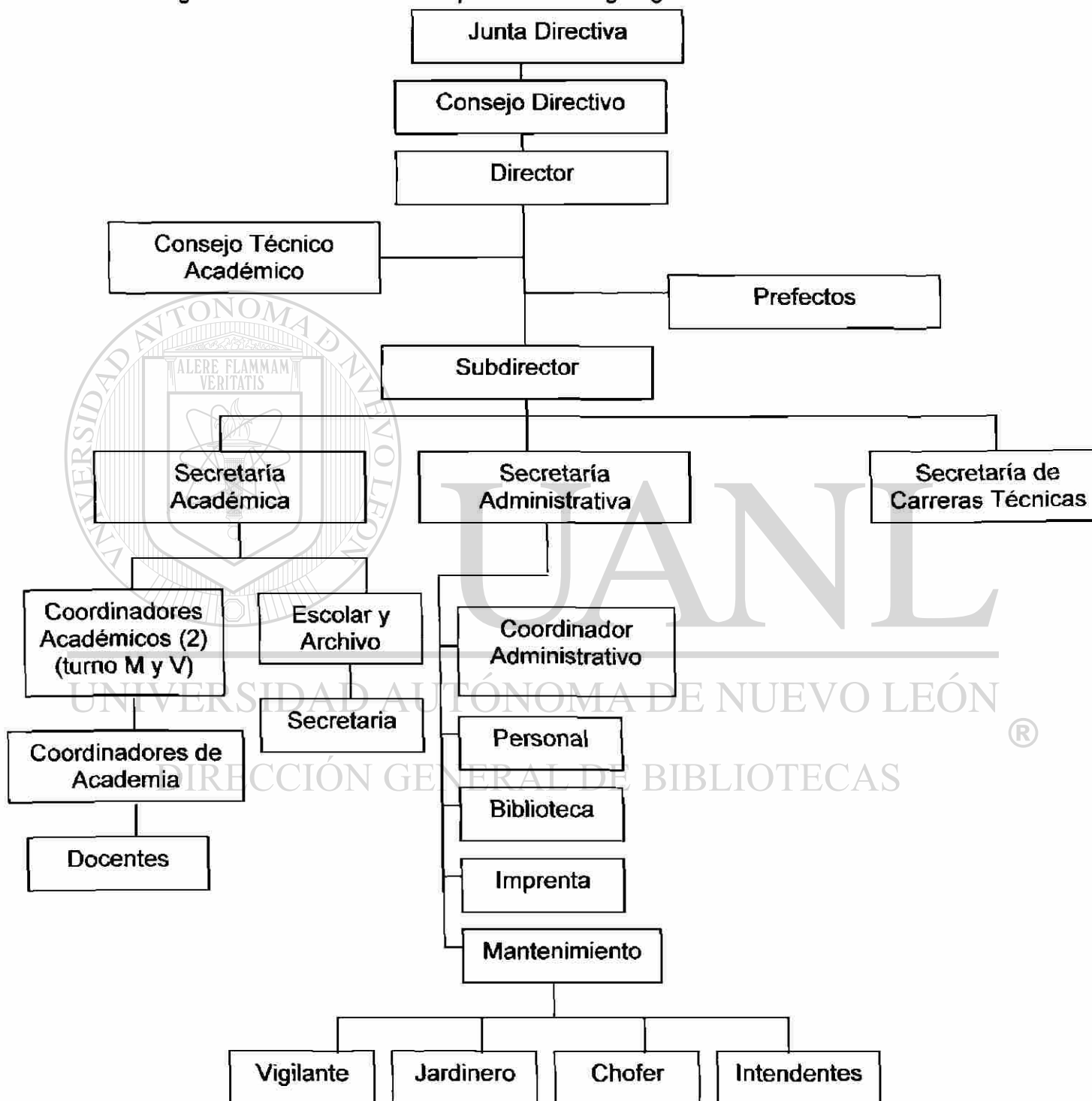
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Figura 1. A continuación se presenta el organigrama de la institución.



En el curso del año 1998 se elaboran varios documentos de importancia central para el funcionamiento de la preparatoria, se redacta el reglamento interno de la Institución, el manual de puestos y el Reglamento Interno de los Alumnos.

En el año 2000, ya en la idea de evaluar la viabilidad de la forma de organización del trabajo académico que habíamos asumido, nos dimos a la tarea de hacer una encuesta de entrada en donde se pudiera reflejar el punto de vista de los docentes acerca de las características de su forma de organización.

Esta encuesta se aplicó en una muestra representativa de casi todas las academias, en ellas se garantizó el anonimato, lo cual nos produjo opiniones más francas en las que se expresa el sentir del personal docente con mayor veracidad, se aplicó solamente en el turno vespertino, en el momento inmediato posterior a una charla sobre modelos de organización.

La encuesta estuvo conformada por las siguientes preguntas.

1. ¿Puede caracterizar el modelo de organización de la institución?
2. ¿El modelo de organización de la Institución satisface las expectativas para desarrollar un trabajo académico y administrativo de calidad?.

Argumente por que.

3. ¿Qué propondría usted para mejorar el modelo de organización de la Institución?
4. ¿Cómo se da la planeación en su área de trabajo?
5. ¿Cómo se organizan las tareas en su área de trabajo?
6. ¿Cómo se da la supervisión en su área de trabajo?
7. ¿Cómo se hace la evaluación en su área de trabajo?
8. ¿Cómo se resuelven los conflictos en su área de trabajo?

El resultado promedio de la encuesta fue que se percibía una condición de indefinición, un estado intermedio entre un esquema participativo y uno burocrático y centralizado.

Esta conclusión fue determinante para impulsar el trabajo hacia una definición precisa del modo de organización.

## **1.2 Definición del Problema.**

La institución estaba obligada en 1997 a empezar a trabajar una propuesta concreta en relación a un modelo educativo que pudiera ser válido en nuestra realidad, con las miras de cultivar la excelencia académica, la formación humanística, la capacidad para abordar correctamente el proceso de enseñanza y aprendizaje y así como contar con la capacidad para asimilar, aplicar y elevar a un nivel superior la teoría pedagógica.

Una organización educativa actualizada que idealmente debería tener un sólido campo teórico, que incentivara la adquisición institucionalmente dirigida de un marco propio de conocimientos, con capacidad para la investigación educativa, con metodologías y técnicas generales que orienten las tareas de cada instancia, sea administrativa o académica, con un sólido campo ideológico donde se identifique a sí misma, que cuente con una filosofía definida con valores éticos y morales, con el apropiamiento de un alto sentido de responsabilidad y de beneficio social, con un entusiasmo y motivación permanente y en continua retroalimentación.

En el terreno organizacional debería contar con un organigrama apropiado para su etapa de desarrollo, que entonces seguía siendo de expansión, además de que todas sus instancias de funcionamiento, sobre todo la académica deberían contar con una vida orgánica regular, basado en el trabajo de equipo y en la responsabilidad individual.



En el nivel directivo y en las academias, se debería contar con una disposición al cambio permanente como norma, a usar la libre expresión y el consenso como principio fundamental para la toma de decisión, complementada con una correcta planeación estratégica y operativa así como por mecanismos de autoevaluación permanentes.

Ante esta síntesis de la caracterización del modelo educativo que percibíamos como ideal, en la coyuntura de 1997 la institución estaba obligada a tomar una definición y trabajar en la línea de construir inicialmente el aspecto más relevante de esta propuesta, que se refiere específicamente a cómo definir el modelo de organización y funcionamiento que permitiera mejorar los procesos académicos, apoyándose según nuestro criterio, en la autogestión como instrumento para el logro de estos fines.

¿Qué características deberá tener un modelo de organización y funcionamiento autogestionarios sobre la mejora de los procesos académicos y cuáles serán los resultados de la aplicación de este modelo?

---

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### 1.3 Justificación del Problema.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Desde 1997 la preparatoria mantiene una demanda creciente de alumnos a primer ingreso, producto de factores externos tales como el insuficiente cupo en las preparatorias de la Universidad Autónoma de Nuevo León o la insuficiencia de recursos de los jóvenes del Noroeste de la ciudad para costearse de manera privada su educación, o de factores internos tales como la ubicación de la Escuela, próxima y céntrica para un sector importante del área metropolitana, los costos mínimos que ya habíamos señalado antes, pues es la oferta educativa más económica en su nivel en el Sistema Educativo público o privado, federal o estatal, las múltiples opciones deportivas y culturales que le dan un atractivo adicional, un

equipamiento actualizado y con mantenimiento eficaz en todas sus áreas, en especial en sus salas de computación, los que todos juntos constituyen factores que nos han hecho ganar consenso favorable entre la red social en la que nuestros alumnos se desenvuelven.

Hemos aumentado progresivamente, tal vez no con la celeridad que hubiéramos querido, con todos los indicadores escolares, aumentamos el promedio general de aprovechamiento, disminuimos la deserción escolar y hemos aumentado la eficiencia terminal al multiplicar por siete la cifra de egresados que teníamos al inicio de la administración en 1997.

Hemos impulsado, prácticamente sin ningún incentivo de por medio, la decisión de nuestros docentes, de cursar maestrías, contando actualmente con un convenio con la Universidad Autónoma de Zacatecas para realizar un postgrado en Docencia Superior en condiciones muy favorables lo que se suma al esfuerzo general que nos permite que casi el 70% de los docentes hayan terminado o estén cursando una maestría, así también tenemos a tres maestros que están iniciando su doctorado.

---

Aunque estamos en condiciones de tener una práctica académica mejor cimentada y fundamentada del punto de vista de la preparación pedagógica, puesto que hemos estado trabajando en la elaboración del modelo desde años atrás, no nos encontramos satisfechos pues deseamos hacer más eficientes los procesos académicos y generar mejores resultados a través de formas de organización que facilitan el despliegue de la iniciativa, la innovación, la creatividad y la motivación las cuales no se han terminado suficientemente de desarrollar, a partir de la implementación y la formalización de un modelo de organización dinámico, que propicie la transformación y el cambio continuos, que impida el estancamiento y la inmovilidad.

Esta nueva condición de asimilación plena del modelo que hemos estado trabajando, abonará el camino hacia la obtención de nuevos conocimientos a la luz de la propia experiencia, producidas por nuestras circunstancias, nuestra historia, nuestro pensamiento y filosofía y que de alguna forma será una contribución para enunciar un modelo que pueda ser válido y aplicable de manera generalizada para las escuelas del nivel.

Contamos con condiciones favorables para poder avanzar en esta línea pues existe entre los docentes la necesidad subjetiva de interiorizar profundamente un modelo de organización que ya ha sido aplicado de manera desigual, fragmentaria y parcial que de una vez por todas deje de lado ambigüedades, indefiniciones e imprecisiones, para contar con un marco normativo perfectamente claro que proporcione a los docentes un ambiente propicio al trabajo, donde se sientan actores del proceso académico, donde puedan involucrarse libremente, opinar, debatir, analizar, disentir, criticar y sentirse dueños de su parte del proceso educativo y no agentes externos, extraños, invitados no deseados, susceptibles de ser censurados, reprimidos o sancionados por ejercer libremente de manera positiva su capacidad racional, sus conocimientos y experiencia.

---

Esta propuesta va mas allá de las posturas que tienden a la búsqueda de la productividad y de la eficiencia que han proliferado bajo distintas derivaciones de la filosofía empresarial de la calidad, que están hechas desde la óptica de la doctrina neoliberal y de una epistemología que parte de concepciones propias del capitalismo post moderno.

Esto no quiere decir que no existan en la filosofía de calidad elementos rescatables, que a su vez, según nuestro muy particular punto de vista pudieron ser tomados prestados de modelos orgánicos de contenidos socialistas o de formas avanzadas de organización y convivencia social como los de las milenarias civilizaciones asiáticas.

Por otro lado, junto con la condición subjetiva de los docentes de avanzar en ese sentido, lo que ha sido refrendado por medio de la investigación preliminar señalada arriba, donde manifiestan esta opinión, contamos con los medios materiales y la infraestructura suficiente para poder realizar este trabajo, con las instalaciones, equipo técnico, personal y recursos financieros suficientes para asumir los costos que se deriven del mismo.

Un elemento adicional es que el rol que ocupo en la administración nos permite crear las condiciones para implementar este modelo, dándole el impulso necesario desde el nivel directivo.

Por lo tanto podemos concluir que tenemos las condiciones objetivas y subjetivas propicias para continuar el trabajo con posibilidades reales de éxito.

En esta parte debemos de hacer otra aclaración: no se trata de decretar unilateralmente la imposición de un modelo de organización desde instancias superiores de la preparatoria hacia instancias inferiores, pues si de eso se tratara, solo seria necesario dictar medidas administrativas, las cuales instituiríamos sin mayor trámite, como una decisión directiva.

Esta idea está muy alejada de nuestras intenciones.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Se trata de generar un proceso de conocimiento donde se reconozca un marco teórico en el que se revisen desde la historia de la educación y los modelos clásicos que ha producido, propiciando el ejercicio colectivo de visualizar cual, o qué partes serian viables de rescatar para aplicar en nuestras condiciones de desarrollo institucional, de hacer un profundo análisis de la historia y situación de la preparatoria, acompañada por supuesto de una visión prospectiva, ¿qué es lo que queremos hacer de nuestra organización educativa? ¿Hacia donde la pretendemos llevar? de una manera consciente, planeada y acordada a partir de la apertura del debate sobre el punto.

No se trata de reinventar la institución, sino de sistematizar sus prácticas positivas y desechar lo negativo, reivindicar lo que nos ha dado resultados, asimilar lo necesario a la luz de la teoría educativa y arribar a un modelo en el que de entrada, se le reconozca plenamente el ejercicio de su espacio al docente, reafirmando plenamente su dignidad, libertad y autonomía.

La motivación para realizar esta tarea es la convicción de que solo a través de un proceso para llegar a una organización con estas características, estaremos en consonancia con la necesidad de lograr la consumación del objetivo social de la institución, que es el de ser un agente activo, que promueva el desarrollo social, económico, laboral, profesional y existencial de los estudiantes, con el objetivo de romper las tendencias estadísticas que afirma que a mayor pobreza, menor nivel educativo y a menor nivel educativo, una similar reproducción de la pobreza, condición que se hereda de generación en generación.

Este tema ha sido motivo de estudio en numerosas instituciones educativas, a continuación mencionaremos algunos que nos han permitido centrarnos en el tema objeto de estudio.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para respaldar la necesidad de este trabajo y reafirmar que existe todo un campo a desarrollar en el terreno de la elaboración del conocimiento y de la investigación, presentaremos a continuación algunas investigaciones, ponencias o monografías que diversos autores han realizado en los últimos años en Latinoamérica:

En el trabajo la Dirección Participativa, Paradigma de la Educación Latinoamericana cuya autora es la Dra. Esther Maria Pino Guzmán, de Camagüey en el año 2001, se analizan cuáles son los problemas que afectan la dirección escolar eficiente y eficaz en América Latina.

Señala que de forma estructural y simultánea se transforman las relaciones de producción, las relaciones de poder, las formas como las personas viven la experiencia humana y la cultura.

La autora destaca la importancia de los Cuadros de Dirección en la Gestión Escolar, menciona que es un conjunto de aptitudes y de cualidades muy desarrolladas las que debe poseer el individuo para llevar a cabo con eficiencia la dirección de los miembros de la sociedad.

Siguiendo la autora, podemos afirmar que la función directiva, como dijese el Dr. Ernesto Guevara, es de orientación, coordinación de los esfuerzos y de unir las voluntades en la ejecución de las tareas que reclaman el desarrollo de la sociedad, ejerciendo ese papel dirigente sobre la base de determinados conocimientos, convicciones políticas, científico - técnicas y niveles de activismo, así como cualidades personales que les permiten valorar objetivamente las diferentes situaciones y adoptar las decisiones más acertada.

Según la autora, Marx decía "...Un violinista se dirige a sí mismo, pero una orquesta necesita de un director..." con lo que la autora recomienda seguir las siguientes reglas:

- 1.- Saber ordenar las prioridades educacionales
- 2- Jamás delegar lo esencial.
- 3.-Exigir mucho
- 4.-Actuar rápido
- 5.-Informarse bien
- 6.-Comprometerse
- 7.-Sólo ocuparse de lo posible.
- 8.-Saber perder
- 9.-Ser justo y decidido
- 10.- Disfrutar el trabajo educativo.

Comenta que en el devenir histórico fueron introduciéndose nuevos conceptos orientados hacia los rasgos del comportamiento organizacional.

Se habla de tres estilos:

1. **Autoritario:** El líder toma personalmente las decisiones y considera a los miembros del grupo parcialmente.
2. **Democrático:** Logra un equilibrio entre los objetivos del que dirige y los dirigidos.
3. **Espontáneo: o dejar hacer (Laissez-faire)** El cuadro de dirección facilita la información y deja todo al grupo.

En otro aspecto de su trabajo, donde toca el tema de la relación entre la Dirección Participativa y el Trabajo de Equipo señala que la participación constituye un excelente potencial para crear equipos de trabajo y que es un proceso donde se rompe la dicotomía entre dirigente y dirigido.

La dirección participativa rompe voluntariamente a través de la experiencia, la relación asimétrica de sumisión y dependencia integrada por el binomio sujeto-objeto reemplazándola por una visión más humanista, en la que el que dirige y el subordinado son ambos sujetos activos del proceso educacional, estimulando la autodirección al utilizar la empatía, el autoanálisis, la autoorganización y el autocontrol; creando un equipo de agentes sensibles al cambio con acciones autodeterminantes, defensivas, alternativas, innovadoras y alternas.

La dirección participativa condiciona el trabajo de equipo, el que debidamente conducido actúa como un sistema en el que pueden obtenerse resultados superiores a los que da el trabajo individual o la simple suma de los esfuerzos de cada cual. Lo que equivale a decir que no es lo mismo trabajo en grupo que trabajo de grupo.

Asevera que la escuela cubana desarrolla una dirección participativa que desde hace 42 años le ha permitido ir perfeccionando la educación y su propia dirección con resultados satisfactorios.

La Dra. C. María Del Rosario Patiño Rodríguez y el Ms.C. Guillermo Machado Machado en el año 2001 publican su trabajo Calidad Educativa y Diagnóstico Integral de La Institución de Formación Profesional.

En él mencionan que, en un mundo globalizado, en el cual el proceso objetivo de la internacionalización del capital y del mercado, sustentado en la más alta tecnología, refuerza la socialización de la producción, se convierte en una imperiosa necesidad preparar a los alumnos de las escuelas técnicas para vivir en dicho mundo.

Esto significa que hay que entrenar la mente del alumno, desarrollar su capacidad de juicio crítico y creador, lograr que lleguen a conjugar los conocimientos, habilidades y capacidades a partir de un proceso creativo, capacitarlos para identificar los problemas y encontrar los principios de la ciencia, de la técnica, las tecnologías necesarias para su solución, de modo que puedan adaptarse a las cambiantes condiciones de la vida, actualizar sus conocimientos y a través del autoaprendizaje lograr una mejor comprensión de un mundo en desarrollo vertiginoso.

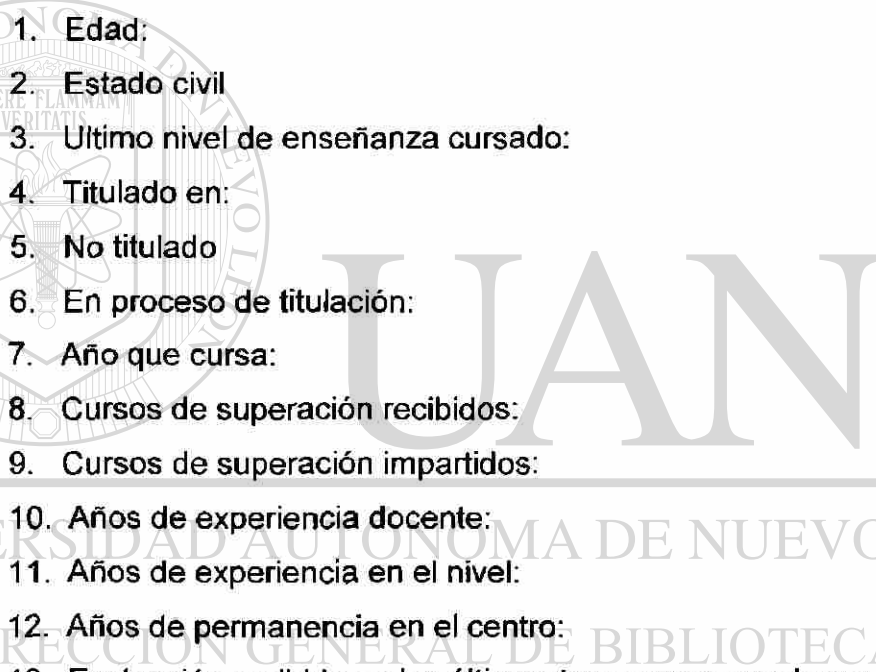
La globalización neoliberal imperante en el mundo de hoy es irracional e injusta, de ahí que cobre cada día mayor fuerza la necesidad de formar un individuo éticamente superior, solidario, capaz de desplegar su actividad en la vida social y fundamentalmente laboral, atendiendo a sus raíces, su tradición y su historia.

Los autores presentan un Diagnóstico de los Docentes y sostienen que todo el equipo de dirección del centro tiene que conocer a sus docentes para dirigir sobre bases científicas.



El diagnóstico deberá dar elementos sobre la disposición de los docentes hacia la actividad; las habilidades y cualidades personales generales y para la profesión (incluye su formación política y el dominio del contenido que imparte); nivel profesional alcanzado; auto superación y superación.

Dicha caracterización diagnóstica debe partir del departamento donde recomiendan que cada jefe de departamento debe tener registrado los datos siguientes de los docentes:

- 
1. Edad:
  2. Estado civil
  3. Último nivel de enseñanza cursado:
  4. Titulado en:
  5. No titulado
  6. En proceso de titulación:
  7. Año que cursa:
  8. Cursos de superación recibidos:
  9. Cursos de superación impartidos:
  10. Años de experiencia docente:
  11. Años de experiencia en el nivel:
  12. Años de permanencia en el centro:
  13. Evaluación recibida en los últimos tres cursos escolares:
  14. Recomendaciones realizadas al mismo.

La evaluación profesoral le debe proporcionar al jefe de Departamento una *información muy rica sobre elementos tales como:*

1. Compromiso político.
2. Capacidad para la implementación de la política educacional a partir de su labor concreta.

3. Experiencia, preparación política y profesional para la labor que desempeña.
4. Características personales que favorecen o que constituyen barreras para la ejecución de sus funciones. Comunicación
5. Ejemplaridad y prestigio ante su colectivo.
6. Intereses y motivaciones hacia determinadas actividades.
7. Posibilidades para la aplicación de nuevas experiencias y actitud científica para el análisis y solución de problemas.
8. Estilo de dirección y relaciones interpersonales.
9. Evaluaciones recibidas en las visitas a clases. Indicaciones.

Los autores también presentan un diagnóstico de la institución docente.

Para que este trabajo esté concluido el equipo de dirección debe tener:

1. Un levantamiento del estado constructivo del centro;
2. La cantidad de aulas;
3. El estado de las áreas de campo;
4. El estado de los talleres;
5. Matrícula total por grados en hombres y mujeres;
6. Promoción;
7. Retención total y en cada grado;
8. Eficiencia (del total que ingresa en 1er año cuantos gradúa en el último año del plan de estudio de cada profesión);
9. Bajas y traslados de docentes y alumnos;
10. Resultados productivos.

En su trabajo Liderazgo y Dirección Estratégica: Pilares De La Dirección Educativa, el autor M.sC. Alejandro Augier Escalona en el año 2001 menciona que los administradores son aquellos que cumplen lo establecido, lo normado y sus objetivos los enmarcan en el cumplimiento estricto de las tareas, logrando cumplir los planes establecidos.

En cambio, los que dirigen son aquellos que se salen de lo establecido, cumplen normas, pero se proyectan en el desarrollo de la organización y en el crecimiento de los recursos, en especial el humano. Cumplen los objetivos y tareas asignadas a la institución, pudiendo llegar a flexibilizar su ejecución, con el objetivo de cumplir su misión.

El liderazgo, en su concepción más actual, encierra los siguientes criterios:

1. Formar seguidores.
2. luchar por convertir a sus seguidores en líderes y, con ello, su desarrollo integral e independiente.
3. Desarrollarse para adaptarse a las nuevas situaciones y enfrentar los cambios.
4. lograr resultados significativos en el desarrollo de su actividad, que permita responder a las necesidades y exigencias del momento en que vive y brindar a ella el producto de calidad que ésta necesita.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El autor señala que el líder educacional está en posibilidades de convertir a sus subordinados que más se destaquen en líderes de sus grupos laborales y estudiantiles, los que, a su vez, deben luchar por potenciar en ellos el liderazgo.

Con todo este movimiento interno, la escuela se convertirá en líder de su comunidad educativa y en especial, de las familias que tienen sus hijos en esta institución.

También menciona que el líder educacional, para cumplir los cometidos que la entrada del nuevo siglo le impone, debe:

1. Establecer los valores
2. Lograr la participación de todos
3. Asegurar el compromiso de las personas
4. Debe tener un alto conocimiento de sí mismo
5. Ser capaz de integrar una visión
6. Promueven los programas y se responsabilizan de ellos
7. Considerar a los individuos bajo su mando, como personas y no como miembros del personal
8. Trabajar en la elección de un fuerte equipo de trabajo
9. Lograr una comunicación eficiente con los demás
10. Deben tener un amplio conocimiento de la institución que dirige
11. Deben tener una concepción estratégica del desarrollo

Las ponencias del Congreso de Pedagogía realizado en la Habana, Cuba en el año 2001 nos ofrecen los siguientes temas:

En el Simposio número dos sobre el tema Calidad de la Educación: Realidades y Aspiraciones, el autor Miguel Ángel Ferrer López expone su trabajo titulado un Enfoque de la Interacción para los Procesos Evolutivos de las Organizaciones Educativas Cubanas.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En él afirma que se han determinado, por la vía de la investigación, la integración de los sucesos que tienen lugar para el desarrollo de una actitud positiva y una mentalidad organizada, basados en una disposición para el análisis, una concepción de producción, reproducción y comunicación del saber para ser utilizado en conocimientos y formas de proceder, en correspondencia con la madurez y desarrollo que se van alcanzando.

De este modo, se actúa sobre el enfoque del perfeccionamiento interactivo con componentes que describen el desarrollo de la actitud de cambio.

Se describen las características que adopta la interacción para la superación en las estructuras de dirección, las cuales facilitan el crecimiento profesional, convirtiendo a los participantes del proceso en generadores de su propio desarrollo, controlando la estabilidad evolutiva de la labor que realizan desde la evaluación cualitativa y cuantitativa, a través de las dimensiones de implicación, ambiente y remodelación de los modos de actuación, que modifican y actúan sobre las formas de interacción, lográndose coherencia entre unos y otros elementos.

En otro trabajo del mismo congreso, intitulado Una Alternativa para elevar la Calidad del Proceso de Enseñanza Aprendizaje desde la Propia Institución Docente del autor José Zilberstein Toruncha, aborda el tema sobre como construir una alternativa para elevar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje en condiciones de masividad.

Parte de la experiencia acumulada en Cuba y en México (entre 1994 y el 2000), en función de una estrategia para la auto transformación de la institución escolar, a partir de la implicación de los docentes en el diagnóstico de su centro, con la intervención de todos los implicados: docentes, directivos, alumnos, familia y comunidad. La ponencia recoge la posición teórico-metodológica del autor, en cuanto a calidad y diagnóstico, que podría servir para la superación de docentes y directivos y la estrategia y procedimientos propuestos también pueden ser utilizados por otros colectivos en función de la transformación de estos, y así enriquecer lo que en Cuba se ha venido experimentando por el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas en los últimos años, con respecto a los proyectos educativos escolares y la transformación de los colectivos de docentes.

En otro trabajo presentado en dicho Congreso, los autores Roberto Manzano Guzmán y Juana R. Morales Pérez exponen su participación denominada Programa y Texto para Capacitar a Directivos Escolares en Materia de Dirección.

Según su opinión, la trascendencia del dirigente en nuestra sociedad crece constantemente, de ahí que deba ser un educador por excelencia. En el campo educacional, esta exigencia es vital, por cuanto la dirección del proceso docente-educativo demanda de una acertada labor de sus directivos. Por ello, contribuir a capacitarlos en materia de dirección, ha sido el centro de la labor desplegada por los autores desde el año 1994 hasta el presente, para lo cual se elaboró un programa y un texto que se han validado y perfeccionado en su puesta en práctica. Se describen las acciones desarrolladas en este empeño, y se caracterizan el programa y el texto que se propone.

En el Simposio número cuatro sobre Didáctica de las Ciencias en el Nuevo Milenio Pedro Rodríguez Rojas, en su trabajo La Sociedad del Conocimiento y el Fin de la Escuela, dice que en la actualidad, en el contexto del proceso globalizador y del debate posmoderno, la revisión sobre la vigencia o inoperancia de la institución escolar se hace más necesaria, fundamentalmente por el impacto que las nuevas tecnologías están produciendo en ellas.

Desde que autores como Alvin Toffler o Peter Druker han venido profetizando el surgimiento de una sociedad del conocimiento, esta ha sido analizada desde dos perspectivas enfrentadas. Las preguntas fundamentales a las que responden este trabajo es a la relación entre información y conocimiento, qué puede ser sustituido en el sistema educativo y que no y si las transformaciones tecnológicas nos están llevando a un cambio del sistema educativo o simplemente buscan su aniquilación.

En el Simposio número ocho sobre Ciencias Pedagógicas e Investigación Educativa se abordó el trabajo titulado Las Técnicas Participativas en el Trabajo Grupal de los autores Israel Mazarío Triana; Ana Cecilia Mazarío Triana; Lucas González de la Barrera; Tamahara Díaz García; Adriana Martín Caballero

En esta ponencia se caracteriza que el trabajo grupal y las técnicas participativas se han convertido en rasgos distintivos de la escuela contemporánea

donde se incorporan de diversas formas y para dar cumplimiento a múltiples objetivos.

Dentro del marco teórico y metodológico aportado por el enfoque histórico cultural y la teoría de la actividad los autores presentan su experiencia con la cual responden a las exigencias del proceso docente educativo en el momento actual bajo la concepción de programar actividades donde los estudiantes transiten por experiencias grupales previas al trabajo individual que deben desarrollar en la escuela.

En otro trabajo llamado "Retos de la Construcción Teórica en las Ciencias de la Educación: una Óptica Vigotskyana", de la autora Gloria Fariñas León se hace una reflexión acerca de la construcción teórica en este campo. El enfoque vigotskyano plantea la necesidad de la búsqueda de unidades complejas de análisis para el estudio dialéctico de los fenómenos del desarrollo humano. Esta forma de ver los problemas se expresa en la manera de construir el conocimiento teórico y en la de establecer los límites y nexos entre los fenómenos a investigar empíricamente. Se critica un ejemplo sobre el estudio del aprendizaje desde el punto de vista tradicional y se examina otra alternativa que enfatiza la perspectiva de la complejidad.

En el tema "Crítica a la Pedagogía de la Postmodernidad", del autor Justo A. Chávez Rodríguez se profundiza acerca del concepto de "modernidad" en sus diferentes acepciones y se asume una posición a partir de los criterios de Jürgen Habermas.

A partir de esa posición teórica se precisa cuáles son las causas de la llamada crisis de la modernidad y cómo se reflejan en las ciencias sociales. Se enfatiza en la posición posmoderna y se expresan cuáles son las concepciones pedagógicas que se derivan de esa posición teórica. El análisis se realiza siempre desde una posición crítica.

En otro tema expuesto, "La Educación como Expresión de una Política Cultural 1941-1945" del autor Antonio Benjamin Santaella Hurtado Se intenta demostrar que el gobierno del general Isaías Medina Angarita apoyó la educación del país al abrir camino, trazar directrices y establecer las bases para mejorar la formación de quienes deberían encargarse de la educación de los jóvenes, construyó edificaciones escolares que permitieron a las diferentes clases sociales instruirse y también mejoró las condiciones económicas y sociales de los docentes.

En todos los trabajos anteriormente señalados prevalece un rompimiento con esquemas y formas de trabajo educativo que fueron propias de una etapa de desarrollo de la sociedad, en el periodo de la modernidad industrial y son permeados por la intencionalidad de adecuar el trabajo educativo a las nuevas condiciones del mundo en el nuevo milenio.

#### **1.4 Objetivo General.**

Demostrar que el modelo autogestionario de organización y funcionamiento mejorará los procesos académicos de la institución.

#### **1.5 Objetivos Particulares.**

- a) Elaborar el fundamento teórico del modelo autogestionario
- b) Establecer las características del modelo
- c) Comprobar la aplicación del modelo



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Este trabajo estructura su fundamentación teórica en autores de diferentes campos y corrientes del pensamiento, aunque tiene una clara inclinación por reivindicar su postura desde lo que se ha llamado la doctrina socialista y en una parte relevante apoyaremos nuestro discurso en esta concepción ideológica.

"La cultura capitalista contemporánea, a través del pensamiento único neoliberal desató una ofensiva ideológica eclipsando la reflexión libertaria... el proclamado fin de las ideologías es una posición ideológica de las derechas... han montado un monstruoso y gigantesco aparato para el control de los cerebros, la alienación social de nuestro tiempo ha llegado a niveles no conocidos hasta ahora por el ser humano... la utopía expresa el anhelo milenario de liberación total e impulsa toda búsqueda de conocimiento y al mismo tiempo, guía la construcción práctica de formas de organización social correspondientes a ese sueño inextinguible... la actual globalización capitalista de corte neoliberal no es solo económica y política, es destacadamente ideológica (Gonzalo Yáñez, 2001, p.p. 7-9)

---

#### 2.1 Fundamentación Filosófica.

Este trabajo parte del reconocimiento de una concepción materialista y dialéctica de la realidad, del universo y de la naturaleza así como del materialismo histórico, para interpretar la realidad en la sociedad humana, en suma del socialismo científico.

Si nos corresponde afirmar, siendo extremada y casi arbitrariamente sintéticos que en la historia de la filosofía se han desarrollado dos grandes corrientes filosóficas, una de ellas, el idealismo, basado en la subjetividad, en la noción de la idea, de la preponderancia del alma y del espíritu, de la existencia del

universo como consecuencia de la acción de fuerzas incomprensibles para el hombre, de carácter supra humano, de origen divino y otra corriente del pensamiento filosófico, el materialismo que afirma que el universo es objetivo, es material, existe como consecuencia de la interacción entre la materia y la energía, que es independiente de la conciencia del hombre, que no es producto de la acción de ninguna fuerza divina y que tiene sus leyes y categorías que determinan un constante movimiento, una continua transición, una permanente condición de cambio, una transformación y desarrollo incesante de la realidad, tanto de la naturaleza, como de la sociedad humana y del pensamiento.

La influencia de la dialéctica hegeliana y el materialismo de Feuerbach, fueron las fuentes en las que se funda la filosofía marxista, "El materialismo Feuerbachiano... fue el eslabón directo entre la filosofía de Hegel y la de Marx" (F.V. Konstantinov, los fundamentos de la filosofía marxista, p. 96, 1962)

"En su tesis sobre Feuerbach, uno de los primeros esbozos de su nueva concepción del mundo, expresa Marx el rasgo diferencial decisivo del materialismo dialéctico e histórico: "Los filósofos se han limitado a interpretar el mundo de diverso modo, pero de lo que se trata es de transformarlo" (F.V. Konstantinov, los fundamentos de la filosofía Marxista, 1962, p. 99)

Un aspecto básico de la filosofía marxista es la teoría del conocimiento que "estudia los problemas concernientes a lo primario de la materia y lo secundario de la conciencia", la cognoscibilidad del mundo exterior, el surgimiento y desarrollo del conocimiento en los hombres... las correlaciones de lo relativo y lo absoluto en el logro de la verdad objetiva, la práctica como fundamento del conocimiento y criterio de la verdad" (V.I. Maltser, ensayos de lógica dialéctica, 1966, p. 197).

La intención en todo caso es presentar las herramientas conceptuales originales que orientan nuestro pensamiento.

Para ello deberemos de señalar que la filosofía marxista tiene su punto de partida, el que ya hemos señalado, pero tiene, según el desarrollo de la sociedad un proceso continuo de enriquecimiento, el propio V.I. Lenin hace un aporte inestimable en su libro *Materialismo y Empiriocriticismo* que permite establecer una sólida defensa de las Tesis filosóficas marxistas ante la dispersión ideológica que se daba en Europa en los primeros años del Siglo veinte, sobre todo desarrollando aspectos nuevos de la teoría del conocimiento marxista, desde la formación de las sensaciones, la percepción, la elaboración del pensamiento y su vinculación con la realidad, el problema de la existencia de una verdad objetiva.

Otros pensadores revolucionarios han hecho aportes filosóficos significativos a la filosofía marxista, Mao Tse Tung complementa el estudio de la filosofía marxista con destacados trabajos en los que replantea la importancia de la leyes de la dialéctica resaltando a la unidad y lucha entre los contrarios como la ley fundamental de la Dialéctica en su escrito *Sobre la Contradicción* que complementa con su contraparte que aplica a la sociedad en su texto "Sobre el Tratamiento Correcto de las Contradicciones en el Seno del Pueblo", escribe además sus "Cinco Tesis Filosóficas" y aborda también la teoría del conocimiento en su texto "Sobre la Práctica" que es un texto que lucha doblemente, contra el dogmatismo y contra el empirismo, errores surgidos del subjetivismo, donde señala que "el materialismo premarxista examinaba el problema del conocimiento al margen de la naturaleza social del hombre y de su desarrollo histórico y por eso era incapaz de comprender la dependencia del conocimiento respecto a la practica social" (Mao Tse Tung obras escogidas sobre las practica, 1972, p. 317).

"En la sociedad de clases cada persona existe como miembro de una determinada clase, y todas las ideas sin excepción, llevan su sello de clase "...." Si el hombre quiere obtener éxito en su trabajo...., Tiene que hacer concordar sus ideas con las leyes del mundo exterior objetivo....la teoría materialista dialéctica del conocimiento coloca la practica en primer plano"... "El materialismo dialéctico tiene

dos características sobresalientes. Una es su carácter de clase....sirve al proletariado, la otra es su carácter práctico: Subraya la dependencia de la teoría respecto a la práctica”. (Mao Tse Tung, Obras escogidas sobre la práctica Tomo I, p. 321, 1972)

En otro artículo de Mao Tse Tung, en el tomo IV de sus obras escogidas en el artículo “Bancarrotas de la Concepción Idealista de la Historia” p. 473, afirma que “cualquier ideología...resulta ineficaz a menos que esté ligada con las realidades objetivas y responda a las realidades objetivamente existentes, desde que aprendimos el materialismo dialéctico, nos desembarazamos del espíritu pasivo y tomamos la iniciativa”.

En nuestra interpretación la doctrina socialista sigue constituyendo un poderoso instrumento para penetrar la realidad y rectificarla en el sentido en que nos planteemos.

¿Qué tiene que ver esto con nuestro trabajo?

Está vinculado directamente a un reconocimiento de la viabilidad de su filosofía y de su sociología, puesto que este trabajo está sustentándose en una visión semejante.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los descubrimientos científicos y tecnológicos de avanzada, en el campo de la astronomía, la física cuántica, la cibernética, la biotecnología y el propio estudio del genoma humano están basados en la aplicación exhaustiva del método científico y ninguna elucubración idealista o metafísica paralela a estos avances podrá eclipsar la fuerza de la verdad que se nos está revelando.

Esto si está relacionado directamente con las intenciones de este trabajo que son las de revolucionar hacia una condición ideal para el trabajo, las relaciones institucionales, las relaciones interpersonales, su proyecto de vida y su

interpretación del mundo de un grupo de trabajadores intelectuales que tienen un camino recorrido en la búsqueda de formas de asociación que nos lleven a realizar nuestros fines sociales con éxito.

Carlos Marx y Federico Engels en sus distintos textos hicieron su aportación, que en muchos sentidos han servido de punto de partida en dos aspectos, uno va en relación a su visión del mundo y la otra esta dirigida a exponer puntos de vista propositivos y críticos en relación al rol de la educación en el capitalismo, sobre todo en la etapa premonopolista y preimperialista que les correspondió vivir.

Transcribiremos algunos extractos de sus escritos que son importantes para centrarnos en sus puntos de vista:

“Podemos dividir el ámbito del conocimiento en tres grandes sectores, el primero comprende todas las ciencias que se ocupan de la naturaleza inerte...: la matemática, las astronomía, la mecánica, la física, la química, estas ciencias... se han llamado exactas. La segunda clase de ciencias es la que comprende la investigación de los organismos vivos... El tercer grupo de ciencias el grupo histórico, que estudia las situaciones sociales, las formas jurídicas y estatales con su sobreestructura ideal de filosofía, religión, arte, etc. (F. Engels acerca la Educación, Anti Diiduring, 1976, p.p. 75 - 81).

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

“El poder social... Que nace bajo la acción de la división del trabajo, se les aparece, no como en poder propio, sino como un poder ajeno, situado al margen de ellos, que no saben de donde procede, ni a donde se dirige, que incluso dirige esta voluntad y estos actos. Con esta enajenación, para expresarnos en términos comprensibles para los filósofos”. (C. Marx, F Engels, la Ideología Alemana, Acerca de la Educación, 1976, p. p. 29 -31).

“Para evitar el estado de completa degeneración de la masa del pueblo a que conduce la división del trabajo (del capitalismo) A. Smith recomienda la Instrucción popular organizada” (C. Marx el capital, acerca de la Educación , 1976, p.37).

“Esa condena a estar enterrado vivo en la fabrica a soportar interminablemente una maquina infatigable es vivida por el obrero como la peor de las torturas, tiene un efecto absolutamente embrutecedor sobre todo el organismo y sobre sus facultades mentales” (F. Engels, en situación de la clase trabajadora en Inglaterra acerca de la Educación, 1976, p. 41).

Abundando mas sobre temas ligados al fenómeno de la educación, desde una perspectiva generalizadora en otro texto Carlos Marx afirma “La teoría materialista del cambio de las circunstancias y de la Educación olvida que las circunstancias las hacen cambiar los hombres y que el educador, necesita a su vez ser educado”. Carlos Marx tesis sobre Feuerbach, sobre la Educación, 1976, p.45).

“No dependerá de la conciencia, sino del ser; no del pensamiento sino de la realidad,” (C. Marx, F. Engels, la Ideología alemana, sobre la Educación, 1976, p.49).

F. Engels, al caracterizar la explosión del conocimiento que representó el renacimiento, como etapa previa para la expansión del capitalismo señala que “Era la más grandiosa transformación progresiva que la humanidad había vivido hasta entonces, una época que requería titanes y supo engendrarlos,... por su vigor mental, sus pasiones, su carácter, por la universidad de sus intereses y conocimientos y por su erudición, los hombres que fundaron la moderna dominación de la burguesía eran todo menos gentes burguesemente limitadas, casi todos los hombres descollantes de aquel tiempo emprendieron grandes viajes, hablaban cuatro o cinco lenguas y brillaban en varias disciplinas del conocimiento, Leonardo da Vinci un gran pintor, matemático, mecánico e ingeniero a quien se deben importantes descubrimientos... Alberto Durero, Maquiavelo, Lutero, Giordano Bruno,

Copérnico, Newton, Descartes, Leibniz, Kepler... desde Spinoza hasta los grandes materialistas franceses insisten en explicar el mundo por sí mismo, el estudio de Kant que hizo época". (F Engels Dialéctica de la Naturaleza, acerca de la Educación, 1976, p.p. 83-89).

En otra selección de artículos encontramos comentarios breves en relación a las características en que idealmente debería de impartirse la Educación en la Europa del naciente capitalismo industrial " Sería deseable que las escuelas elementales empezaran la instrucción de los niños antes de los nueve años" "La sociedad no debe permitir a padres y patrones emplear en el trabajo a niños y adolescentes a menos que se combine este trabajo productivo con la Educación" "por Educación entendemos tres cosas: 1 la educación intelectual... 2 la Educación corporal"... 3 la educación Tecnológica (C Marx, Instrucciones a los Delegados del Consejo central provisional, acerca de la Educación, 1976, p.p. 97-99).

En otro comentario Marx habla de "la degeneración intelectual producida artificialmente por el hecho de convertir unos seres incipientes en simples máquinas para la fabricación de plusvalía, (Marx, el capital, acerca de la educación, 1978, p. 100).

---

Esta misma lógica, guardadas las proporciones con las particularidades de la época persisten, en mayor o menor medida en la actualidad, claras tendencias hacia esa dirección, hacia la que está siendo orientada la educación posmoderna.

La filosofía de calidad, en nuestro concepto, por citar un ejemplo, representa un intento de renovación y actualización de modelos de dominio del hombre por el hombre, sobre el que nos extendemos mas adelante.

Para Marx y Engels quedan claros varios puntos en relación con la filosofía de la educación pues ponen en relieve su carácter utilitario y clasista, dirigido no a la emancipación personal o de la sociedad, sino a fortalecer las relaciones de

explotación que se dan en el capitalismo y que van encaminadas a la obtención de la plusvalía.

Carlos Marx plantea situaciones que aun hasta nuestros días persisten, que “la formación intelectual no tiene influencia directa sobre el salario, que la instrucción en general depende del nivel de las condiciones de vida y que el burgués entiende por educación.... La memorización..... y que, a fin de cuentas, la burguesía no tiene los medios, ni las ganas de ofrecer al pueblo una educación verdadera”.

“Diremos que un maestro de escuela es un obrero productivo, si además de moldear las cabezas de los niños, moldea su propio trabajo para enriquecer al patrono, el hecho de que este invierta su capital en una fabrica de enseñanza en vez de inventarlo en una fabrica de salchichas, no altera en lo mas mínimo los términos del problema” (Marx el capital acerca de la educación, 1976, p.141). Este comentario franco, seco y directo sobre el rol del maestro en la educación burguesa viene a seguir dando cuerpo a posiciones marxistas fundamentales en relación con la educación, que si tienen definitivamente una connotación filosófica en tanto argumentan sobre una verdad general no expuesta con tal claridad por ningún otro autor.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El carácter revolucionario del maestro empieza a ser ubicado por la burguesía (C. Marx el 18 Bruneario de Jesús Bonaparte, acerca de la educación, 1976, p. 144).

En la “Critica del Programa de Gotha” de Marx hace algunos planteamientos críticos de carácter estratégico relacionados con la educación al plantear el partido obrero sus demandas educativas: “La Educación popular e igual a cargo del estado y asistencia escolar obligatoria para todos... Instrucción gratuita.



“Hacer de los científicos agentes libres del espíritu, la ciencia no puede jugar su verdadero papel mas que en la republica del trabajo” (C. Marx, primer esbozo de la guerra civil en Francia, acerca de la educación, 1976, p. 154-156)

F. Engels plantea para los jóvenes que “la educación liberará del carácter unilateral que imprime en cada individuo la división del trabajo.... la sociedad organizada dará a sus miembros ocasión para desarrollar tanto sus sentidos cuanto sus aptitudes... gracias a la educación....”. (F. Engels los principios del comunismo acerca de la educación, 1976, p.p. 157-160).

“La enseñanza puede ser estatal, sin estar bajo el control del gobierno,”.. (C. Marx, Exposición en las sesiones de los días 10 y 17 de agosto de 1869 en el consejo general de la AIT, acerca de la educación).

Carlos Marx y Federico Engels abordan los problemas educativos, sumados a su concepción del mundo donde encontramos puntos de referencia validos que permiten apoyar la afirmación hipotética de este trabajo.

---

Partiendo del materialismo dialéctico nos plantean su concepción del mundo, sobre como es utilizado el conocimiento como mecanismo de control en un sistema económico, político y su efecto alienante en la mente y la vida de los hombres, de cómo la educación feudal con grandes raíces religiosas, es barrida de un plumazo por la necesidad de contar con una educación practica dirigida a aumentar la capacidad de las fuerza productivas y en que líneas debemos de trabajar para convertir a la educación en un proceso liberador y no reforzador de la enajenación capitalista, también se exponen algunas características que los autores consideraban vitales para lograr ese objetivo, entre ellas el rol del Estado en la educación, las características del papel del docente y las formas de organización que debe de asumir para corresponder a los intereses sociales mas que a los intereses del Estado, el cual se proyecta como una entidad clasista.

Continuaremos ahora tratando de sintetizar el desarrollo que el Marxismo ha tenido en un país asiático donde el socialismo es su régimen actual.

Una de las experiencias socialistas más originales en el mundo es la coreana, pues presenta particularidades que la convierte en un rico objeto de estudio, aportando elementos francamente diferenciados.

El desarrollo de la concepción del mundo de los coreanos madura en lo que ellos le dan a llamar la Idea Zuché.

La Idea Zuché es una guía general para la vida, es una filosofía, es la base sobre la cual elaboran sus políticas sociales, económicas, militares, culturales, educativas, la conformación y funcionamiento del Estado y del partido gobernante.

A continuación expondremos ampliamente los puntos de vista centrales del desarrollo ideológico de los socialistas de Corea del Norte.

“La Idea Zuché es la más perfecta doctrina revolucionaria que hace a los hombres sueños irreprochables del mundo y de su propio destino.” “En el mundo material la posición de dueño no lo ocupa la naturaleza sino el ser humano”. (Kim Jong Il, sobre algunos problemas referentes a la educación en la Idea Zuché, 1987, p.p. 2-13).

“Se puede considerar que la filosofía Zuchéana completó más el materialismo dialéctico... pues exige tratar todo poniendo al hombre en el centro del enfoque”.

“También la esencia de la sociedad y las leyes de su cambio y desarrollo pueden comprenderse correctamente sólo cuando se pone en su centro al hombre”.

Kim Il Sung, máximo héroe nacional de los socialistas coreanos, en su texto “Manifestemos en alto grado la superioridad del socialismo en nuestro país” entre

las páginas 3 y 11 menciona que “la vida socialista es de carácter independiente, creador y de carácter colectivista”.

“La intelectualización de toda la sociedad es una importante labor estratégica para...acelerar con éxito la construcción... sobre la base del ejemplo de la ciencia y la técnica”.

“Desde los primeros días de la edificación de la nueva sociedad, hemos considerado a los intelectuales como una parte de las fuerzas revolucionarias, aplicamos con ellos la acertada política de educarlos como revolucionarios y poner de manifiesto su entusiasmo y talento creador y libramos una campaña enérgica por llevar a cabo la intelectualización de toda la sociedad...la tarea fundamental para intelectualizar a toda la sociedad es desarrollar la enseñanza”.

“Con la aplicación de la Idea Zuche hemos implantado un excelente sistema de enseñanza a través del cual todo el pueblo tiene acceso al estudio”. “En el sector de la educación pública se debe impartir con eficiencia la enseñanza obligatoria general de 11 años mediante la elevación de la capacidad de los maestros y el perfeccionamiento del contenido y de los métodos didácticos”.

Basados en fragmentos del texto Por el Triunfo de la Causa Socialista de Kim Il Sung <sup>®</sup> “al realizar la revolución y la construcción no mirábamos a otros ni nos comportábamos servilmente para agradar a alguien, hablamos e hicimos cuanto queríamos. Hemos venido realizando todas las actividades según nuestras ideas, nuestra decisión y nuestro gusto”. “¡Vivir a nuestra manera!”

“Reconocemos el mérito histórico de la dialéctica materialista del marxismo que puso fin a la visión reaccionaria del mundo idealista y metafísica, pero no la consideramos como la perfecta ideología de la clase obrera...Estos fragmentos corresponden al artículo de Kim Jong Il titulado “Sobre algunos problemas referentes a la base ideológica del socialismo”.

En otro artículo, que se intitula “El socialismo es ciencia” de Kim Jong Il escrito en 1994 de las páginas 174 a 201 se termina de modelar la concepción filosófica de los coreanos, a continuación transcribiremos algunos extractos: “Si en las sociedades de clases antagónicas es imposible alcanzar la independencia de las masas, es porque todos se basan en el individualismo”, “la Idea Zuche tiende a lograr la independencia total”.

Continúa mencionando que “el hombre no es un ser puramente experimental, ni un simple ente biológico, es un ser social que vive y actúa en el marco de las relaciones sociales”, “el hombre es un ser social con espíritu independiente, espíritu creador y conciencia, esas son sus características esenciales”.

Al espíritu independiente los coreanos le denominan *Zazusong*, un concepto más amplio que la propia independencia del hombre, es más bien un concepto que se traduciría como que el hombre es un ser dueño de su independencia y libertad que debe ser ejercida con una responsabilidad social y que este atributo lo impulsa a vivir y progresar sin verse sometido, limitado o restringido por nada o nadie, el espíritu creador le permite transformar el mundo y forjar un destino conforme a sus necesidades y la conciencia lo lleva a conocer al mundo y a si mismo para transformarlo.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

...Vivir independiente significa defender su posición y ejercer sus derechos como dueño del mundo y de su propio destino...solo entonces puede decirse que vive con dignidad”.

“El hombre disfruta de la más valiosa y digna vida cuando une su destino al del colectivo y le sirve con abnegación”.

Estas elaboraciones son el resultado del desarrollo histórico de los socialistas Coreanos y destacan sobre todo el derecho a la libertad y a la autonomía que tienen los hombres.

Debemos de considerar este material como parte de la experiencia de cerca de ochenta años de la vida de ese país.

De todos modos, su propuesta resulta interesante y es fácil identificarse y apropiarse de algunas conceptualizaciones en la vía de enriquecer este trabajo.

La obra de Antonio Gramsci (1891-1937), revolucionario italiano no tiene un desarrollo propio y nítidamente temático, es una obra un tanto fragmentaria y dispersa, en la cual es difícil encontrar definiciones con la lógica que pudiéramos requerir y aunque por otro lado es posible extraer sintéticamente conceptos nodales de sus trabajos.

Trataremos de resaltar algunas interpretaciones del pensamiento filosófico de Gramsci.

---

En los cuadernos de la cárcel (Cuaderno II p. 77 1999) se encuentra el artículo llamado “el paso del saber entender y sentir y viceversa del sentir al entender y saber” Gramsci plantea un problema meridiano que ya había cuestionado a Platón, a Aristóteles, a Hegel, Nietzsche, Weber, que es la relación entre el conocimiento, la política, la filosofía y retórica, gobernantes y pueblo, razón y deseo-apetito, “Gramsci cabe bien en esa tradición preocupada por la formación y generación del sujeto colectivo”. (Benedetto Fontana, el problema del sujeto histórico: Hegemonía y política en Gramsci, 2002, p.254).

“El análisis de Gramsci sobre la sociedad civil es..(uno de) los rasgos más originales e importantes de la teoría política” (Joseph A. Buttigieg: Gramsci y sociedad civil, 2002, p. 217), quien se pregunta que papel debe tener este concepto

en la historia de la filosofía política, quien al citar a un artículo del *New York Times* de 1989 menciona que la Unión Soviética y los países socialista de Europa del este se destruyeron a sí mismos porque “no pudo crear la fortaleza de la sociedad civil” (Flora Lewis. *New York Times*, 1989)...la autonomía de la sociedad civil garantiza la libertad.

La concepción gramsciana de sociedad civil se aproxima a la construcción de una red de organizaciones sociales plurisectoriales e incluso multiclassistas, que incluyera a los trabajadores manuales y a los intelectuales que girará alrededor de su propio centro de gravedad, de su dinámica, producto de su capacidad autónoma, basada en el consenso y libre de la coerción estatal, de un Estado en donde la sociedad civil se debe de articular con el objetivo de construir una hegemonía total, social, política, ideológica, educativa, cultural, económica, militar, que permita como resultado el ejercicio de la libertad del hombre.

Batitigieg menciona que Gramsci es partidario de los derechos de los individuos y grupos a operar libremente matizado por la limitación al mínimo de la intervención del Estado en la sociedad civil, mientras se conforma un Estado que posea un aparato coercitivo capaz de impedir a todo individuo o grupo invadir la libertad de otros.

Para Gramsci “es necesario crear una concepción de la vida que penetre la conciencia de los gobernados y sustituyendo la precedente restrinja el área de consenso popular a la forma liberal del Estado y asegure al nuevo Estado proletario la más amplia base de adhesión (Guisepe Fiori, la centralidad del pensamiento de Gramsci, 2002, p. 91).

Esto se lograría a través de la formación de una conciencia sociocultural y política independiente entre las clases populares, mediados por la formación de organizaciones autónomas, autorreguladas y dirigidas por sí y para sí mismas; al margen del poder de las clases dominantes.

En Gramsci, del punto de vista filosófico “no existe algo que se parezca remotamente a una aguda discontinuidad a una fisura epistemológica en (su pensamiento”. (Carl Bogas El Marxismo de Gramsci, 2002, p. 76).

Gramsci afirma en un texto denominado Filosofía Política y Economía, que pertenece a los Cuadernos de la Cárcel, donde hace la reflexión de la relación que se da entre estos tres campos del saber que “se trata de elementos constitutivos de una misma concepción del mundo...un elemento está implícito en el otro y todos juntos forman un círculo homogéneo... un hombre político escribe de filosofía: puede darse que su verdadera filosofía debe buscarse... en sus escritos de política”. (A Gramsci cuaderno II, 1999, p. 70 ).

Y para cerrar, tomando como precedente y vivo el comentario anterior, acudiremos a el último artículo de Gramsci que mencionaremos en este trabajo, que lleva como título “La Escuela Unitaria”, donde analiza el sistema de instrucción en general y vierte algunas opiniones sobre el perfil ideal socialista que ante su visión podía y debía tener la educación. “La escuela...debería proponer introducir en la vida activa a los jóvenes con cierta autonomía intelectual, o sea con cierto grado de capacidad para la creación intelectual y práctica, de orientación independiente... La eficacia de las escuelas tanto mayor...cuanto más estrecha es la relación entre discípulo y maestros, pero esto plantea el problema de la formación de tal cuerpo...de la enseñanza casi puramente receptiva se pasa a la escuela creativa, de la escuela con disciplina de estudio impuesta y controlada desde fuera se pasa a la escuela en la que la autodisciplina (intelectual) y la autonomía moral son teóricamente ilimitados”.

“El estudio del método científico debe comenzar en el Liceo...el que debe ser ya un elemento fundamental del estado creativo, ...el conocimiento de la escuela activa, en este tipo de escuela... el maestro ejerce especialmente una función de control y guía amistoso”. (Antonio Gramsci cuaderno 12, 1999, p.p.7 - 9).

En este artículo aprovecha para diferenciar y privilegiar el tipo de educación activa a la vez que menciona la gran importancia del problema de la formación de los docentes.

Obviamente no pueden existir en su concepción alumnos con autodisciplina intelectual y autonomía moral si no existen docentes preparados para ser guía y orientadores de este proceso.

Esta elaboración toca uno de los puntos centrales de este trabajo: el que se refiere a la necesidad de promover institucionalmente la formación de los docentes y no esperar que esta se de cómo subproducto de la iniciativa o capacidad fortuita de autocultivación de los mismos; sino como producto de un esquema consensado a partir del cual debe de despegar el quehacer del maestro, un esquema que reconozca su capacidad potencial para primero adquirir “disciplina intelectual y autonomía moral” para después tener la habilidad para desarrollar esos atributos en los alumnos.

---

No podíamos dejar de analizar algunos puntos de vista que son representativos de la contribución que una nación como Cuba ha hecho, con la educación, y en esta parte nos interesa dar un fundamento de carácter educativo, producto de la historia cubana.

Para este trabajo expondremos algunos extractos del libro publicado en 1996 por la Dra. Ida María Hernández Ciriano, que se titula “Problemas Fundamentales de la Pedagogía: Reflexiones para una práctica crítica” en sus páginas 7 a la 27.

Parte de una reflexión en la que esclarece que la pedagogía surge como una ciencia derivada precisamente de la filosofía. José Martí aborda en sus escritos reiteradamente el tema educativo, “Educando es indistintamente según las circunstancias, un sujeto u otro (el maestro ó el alumno) ...Martí dijo que era



necesario "...abrir una campaña de ternura y de ciencia...interpretar el pensamiento Martiano como un llamado a organizar la educación en forma amorosa y placentera, pensamos que la alegría, el placer, el amor, la imaginación han de ir unidos a la sabiduría y a la ciencia cuando de educar se trata".

Por otro lado la autora apunta: "El nutriente básico de la educación es la propia vida, la práctica concreta de los sujetos... históricamente la educación ha tenido la función primordial de perpetuar la sociedad, de reproducirla... En el trabajo se desarrolla una visión de la concepción materialista dialéctica del proceso de enseñanza que esta basada en tres principios:

"Principio del desarrollo, principio del determinismo dialéctico y principio de la unidad de la psiquis con la actividad y la comunicación...estas ideas constituyen la base de la concepción histórica cultural del aprendizaje."

La autora también afirma que la educación tiene una función "político ideológica (que) potencia intereses de las clases y grupos políticos, ejecuta modelos y aspiraciones políticas y es controlada y regulada por los intereses estatales.

---

"Una exigencia actual es que los estudiantes trabajen de manera independiente, el profesor ha dejado de ser la fuente principal de información, sin embargo es un agente principal en la formación ".

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Debemos destacar que se reitera que el rol del maestro debe ser aquel que genere autonomía y que la educación se dá en un proceso complejo de interacción entre la mente, los conocimientos, habilidades, destrezas y sentimientos en relación con el medio ambiente inmediato y el modelo social y político, lo que nos permite extender lazos de interrelación entre la formación social y la mente del individuo, en un proceso de continuo cambio y enriquecimiento.

Debemos de reiterar que las características del docente que sea capaz de promoverse un rol incentivador, de catalizador de la adquisición del conocimiento

requiere de una serie de requisitos que no es sencillo conjuntar, quien deberá contar inicialmente con una filosofía afín a este propósito, que participe en su tarea educativa en una institución que cuente con una intencionalidad manifiesta de fortalecer ese rol del docente y de un tipo de interrelaciones que le permitan encontrar el sustrato organizacional adecuado para realizar con esas características su tarea.

Partimos de una concepción del mundo en la que hubo una definición materialista desde sus primeros párrafos, eran obligatorias mencionar como carta de presentación a Marx y Engels, de quienes obtenemos comentarios que van desde el análisis filosófico materialista dialéctico hasta la revisión de los esquemas de funcionamiento del sistema escolar, aderezado con propuestas concretas, contextualizadas mucho en la realidad decimonónica de la clase trabajadora, de Lenin obtenemos su determinación de rectificar deslizamientos de carácter revisionista del punto de vista filosófico, de Mao Tse Tung se presenta sobre todo la teoría del conocimiento y la preeminencia que la práctica social tiene sobre el desarrollo de la sociedad y como criterio de la verdad, del socialismo coreano tomamos sus conceptos en los que consideran haber realizado innovaciones al marxismo que incluso llegan a ser un deslinde con el mismo dándole un viraje hacia un socialismo centrado en el hombre en su necesidad de libertad, portador de una conciencia y capaz de una gran creatividad.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

De Gramsci tuvimos que discernir que fragmentos de su rica obra teórica se encontraban mejor con nuestros fines y por supuesto que sus escritos acerca del papel de la sociedad civil y de la necesidad ética de trabajar todo tipo de alternativas para que esta logre por sí misma la autonomía y la independencia ratifica nuestra visión, le da cuerpo y nos ofrece un respaldo sólido para fundamentar este trabajo, de la experiencia cubana mas que ir a sus representantes mas clásicos, preferimos acercarnos a tejer algunas ideas sobre la interrelación entre la filosofía y la educación y en particular entre la Filosofía, la Pedagogía y un poco la Psicología

para presentar el marco dentro del cual de manera conciente y dirigida debe de desplazarse el docente

Entonces, después de esta recopilación debemos de presentar una conclusión sistemática: el materialismo dialéctico es una filosofía vigente que sigue siendo una guía rectora para todo pensamiento y acción transformadora, que reconoce la necesidad de libertad y autonomía del hombre de su rol como sujeto de la Historia que lo impulsa a ejercer esa condición, en la lógica de lograr la realización plena del ser humano, del encuentro con su riqueza espiritual y existencial, con un definido sentido social para construir un mundo emancipado de toda alienación y forma de avasallamiento.

## **2.2. Fundamentación Organizacional.**

A continuación nos corresponde hacer una revisión del aspecto organizacional de esta propuesta:

Existe un reconocimiento formal del surgimiento de las organizaciones y de la teoría de la administración, producto del auge del capitalismo a final del siglo XIX y a principios del siglo XX y en distintos textos de administración podremos encontrar detalles diversos sobre sus particularidades.

Con el propósito de aclarar que frente a ese desarrollo formal de la teoría sobre las organizaciones que en el mundo capitalista han existido formas de organización que han sido el producto del surgimiento de organizaciones emergentes, alternativas, que en algunos casos han generado experiencias, político militares, sociales, económicas, culturales y educativas tan extensas y profundas que han cambiado los sistemas político económico de algunos países y que han ofrecido ángulos distintos sobre como se puede organizar el hombre, la sociedad y sus segmentos para resolver sus problemas vitales.

De todas maneras estamos obligados a repasar los conocimientos formales sobre el tema:

En las sociedades anteriores al feudalismo, la familia y la etnia eran las formas de organización existentes.

Posteriormente en las grandes civilizaciones antiguas se crean organizaciones políticas, militares, religiosas o comerciales que eran limitadas y elitistas para los grupos sociales que se perfilaban como dominantes, el Estado surge con el Sistema del Modo de producción Asiático y el Esclavismo.

Durante la edad media, en el feudalismo, en el mundo occidental no hubo cambios cualitativos de estas condiciones, a excepción de la permanencia de las organizaciones religiosas en la administración de los asuntos del Estado. El análisis de las organizaciones se encuentra ligado al estudio de la sociedad por autores como Spencer o Durkheim ( D. Rodríguez Mansilla, Gestión Organizacional p.33, 2001).

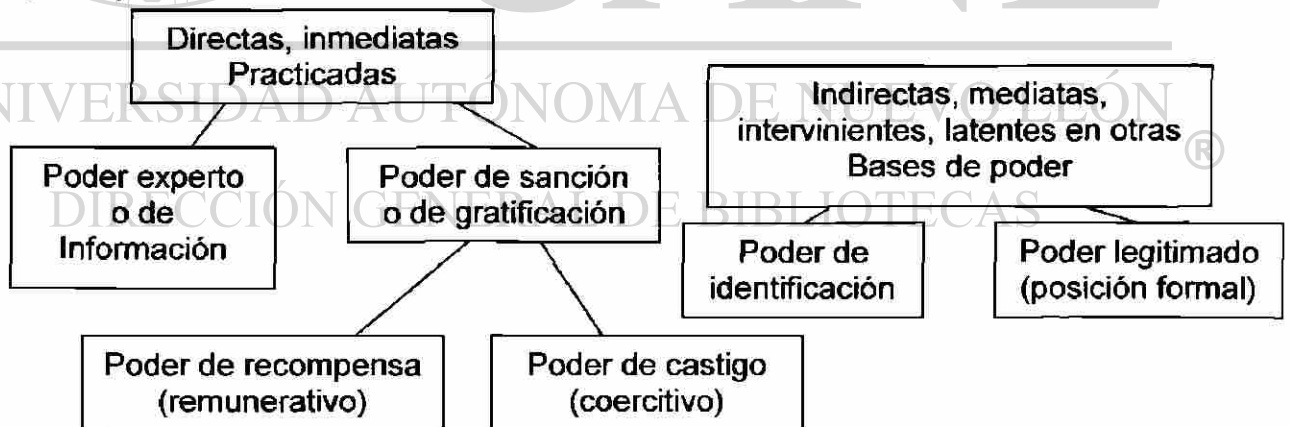


Figura 2. Prácticas Organizacionales Directas o Indirectas

Es hasta la etapa industrial del capitalismo cuando se empieza hacer abstracción y a hablar por primera vez de las organizaciones a la luz de las teorías

sobre la administración que surgen con el fin de elevar la producción de mercancías, haciendo más eficiente la mano de obra de los trabajadores.

Se han creado varias corrientes del pensamiento del punto de vista de la administración: la Escuela de Administración Científica que nace en 1890 con Frederick W. Taylor y tiene auge hasta 1930 que se fundamenta en cuatro principios:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la Administración.
2. La selección científica de los trabajadores.
3. La Educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La Cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patronos.

Además "fundamentó su sistema de administración en estudios del tiempo de la línea de producción" que produce la línea moderna de montaje, y una condición de sobreexplotación a los trabajadores (J.A.F. Stoner, Administración, 1966, p. 26).

La Escuela de la Teoría Clásica de la organización (1930 – 1980) de Henry Fayol, quien es considerado su fundador, elabora los 14 principios de la administración:

1. "Dirección del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al bien común
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad personal

0113984

13. Iniciativa

14. Espiritu de grupo" (J.A.F. Stoner, Administración, 1996, p. 39).

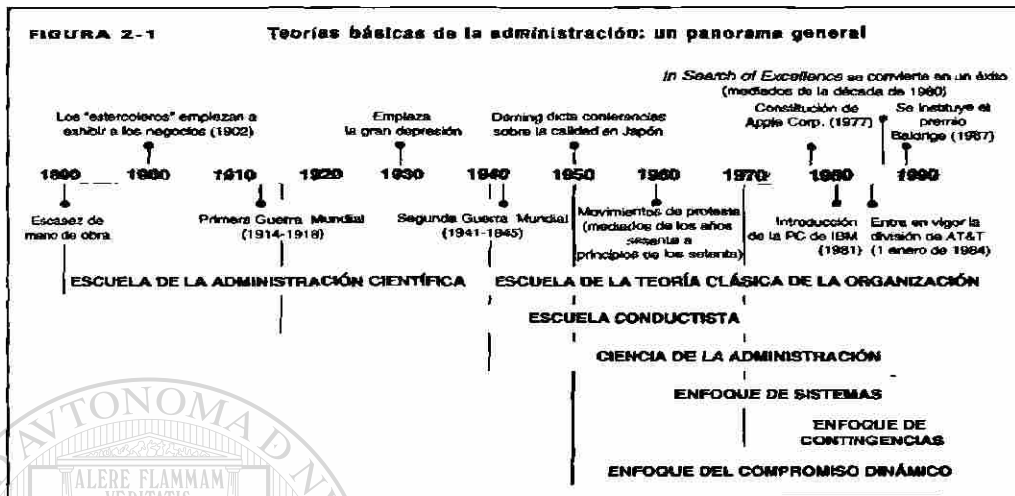


Figura 3. Teorías de la Administración

Procedente de la Sociología, Max Weber desarrolló una teoría de la Administración basado en la Burocracia que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en terrenos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Weber Consideraba que la organización ideal era una burocracia... con objetivos definidos mediante un razonamiento profundo" definiendo a la burocracia como "una organización con una estructura jerárquica y formal establecida" (J.A.F. Stoner, Administración, 1996, p.p. 39-40).

Max Weber anticipa que con ese tipo de diseño organizacional "transforma al hombre en una pequeña ruedecilla, en un engranaje de la maquinaria, y muchas veces, su única aspiración es llegar a transformarse en un engranaje mayor" (Dr. Rodríguez Mansilla, Gestión organizacional, 2001, p.24)

Max Weber afirma que la Burocracia Moderna opera del siguiente modo específico

- I. Existe al principio del sectores jurisdiccionales oficiales organizados mediante Leyes
- II. Los principios de Jerarquía y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación,
- III. La Administración se funda en documentos escritos
- IV. Administrar un cargo implica una preparación experta,
- V. Si el cargo está en desarrollo la actividad del funcionario requiere toda su capacidad laboral
- VI. La Administración del cargo se ajusta a normas generales estables (Weber, Que es la Burocracia, 2001, p.p. 21-24).

Otras escuelas que pretenden constituirse en teorías administrativas son la Escuela Conductista de los años 20's a los 70's, que pretendía manejar "el lado personal de sus organizaciones" (J.A.F. Stoner, Administración, 1996, p.45) o la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo, Kurt Lewin y otros.

Otras corrientes son la de la Ciencia de la Administración, la Teoría o el Enfoque de Sistemas, El Enfoque de Contingencias y el Enfoque del Compromiso Dinámico que surgen de 1940 a la fecha. Adicionalmente Stoner reconoce la Reingeniería que es el proceso en el que una organización vuelve a evaluar su esencia en todos los sentidos.

En los años 80's surge la Teoría del Desarrollo organizacional que es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por los mandos altos para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas por medio de la debida Administración de una cultura organizacional mas colaborativa, basada en el trabajo de equipo. (J.A.F. Stoner, Administración, 1996, p. 461).

Recientemente ha tomado gran impulso, en el sentido de pretender desatar el potencial creativo de sus empleados una nueva teoría administrativa a la que denominan Administración de la Liberación, porque “es un desafío para el tipo de estructuras rígidas que inhiben la capacidad de los hombres” (J.A.F. Stoner, Administración, 1996, p. 55).

La Administración de la Calidad Total es un enfoque organizacional que ha tomado fuerza como acompañante obligado de un auge del libre mercado, que utiliza un lenguaje donde reconoce “servicios, “clientes”, “sistemas”, “productos”, “proveedor” etc., es definida como el logro de “productos y servicios cada vez mejores a precios cada vez más competitivos, esto entraña hacer bien las cosas desde la primera vez” (J.A.F. Stoner, Administración, 1996, p. 229), quien a su vez define a la Administración de la Calidad Total como “el compromiso de la cultura de la organización dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación, entraña la mejora continua... la cual da por resultado productos y servicios de gran calidad”.

Deming y Juran, los principales exponentes de la Administración de Calidad Total ofrecen o adoptan cinco ideas principales que se aplican a cualquier método:

- 1 un enfoque de sistemas
- 2 Las herramientas de la Administración de Calidad Total
- 3 El enfoque dirigido a los clientes
- 4 el papel de la dirección
- 5 la participación de los empleados.

La administración de calidad total ha permeado todos los campos, en el área de servicios y en los proceso productivos, incluyendo a la Educación donde se puede haber aplicado mecánica y dogmáticamente, sin ningún aporte o enriquecimiento, o más bien diríamos en detrimento de la práctica de este modelo de gestión.



Así nos lo hace ver un texto denominado Gestión y Calidad en Educación (2003) de María Teresa Lepeley, autora Chilena, quien expone con excesiva sencillez sus ideas como resultado de su trabajo como ganadora del premio de gestión de calidad en Estados Unidos en los años 80's y como responsable en gestión de calidad en varias empresas e instituciones educativas en Chile y en Estados Unidos, donde desde la iniciativa privada ejercita sus conocimientos en esta corriente administrativa, dirigida evidentemente a servir no al cliente ni a los empleados, sino al capital, para reproducir condiciones de organización que garanticen la motivación y convencimiento de los empleados en el proceso laboral, esto con el fin de hacer más competitiva a la empresa, para que, despojado de cualquier compromiso de carácter social, aporte mayores ganancias.

Esta autora define al cliente como una persona que tiene una necesidad y compra un producto o servicio para satisfacer esa necesidad que al pagar obtiene el derecho a recibir la calidad anticipada, estas ideas son la base de la gestión moderna (María Teresa Lepeley, 2003).

Admite en su "teoría X" que las personas tienen las siguientes características a corregir: "a las personas no les gusta trabajar, la mayoría... considera que trabajar es desagradable, trabajan solo para obtener un ingreso, es necesario forzar a las personas para que realicen trabajos, les molesta asumir responsabilidades y las evitan, es necesario dirigir constantemente y el método más eficaz para inducir a las personas a trabajar es provocarle temor a perder el empleo" (María Teresa Lepeley, 2003).

Este tipo de interpretaciones y conceptualizaciones dan a lugar a la aplicación de propuestas autoritarias que justificarían el uso de cualquier medio que permita colocar al trabajador en una condición de sobreexplotación.

La "Teoría Y" se contrapone con la anterior enunciando todo lo contrario afirmando al final que las personas disfrutan un clima organizacional con una

dirección clara que incentive la creatividad, ofrezca reconocimiento afectivo y recompensa monetaria de acuerdo con el desempeño y la productividad”

Solo un comentario con respecto a estas “teorías” sobre “las personas”: las personas son trabajadores, subordinados, que solo participan secundariamente en el proceso de planeación estratégica de la empresa, no tienen capacidad en la toma de decisión, en cuanto a la distribución de la riqueza que generan, no detentan una condición de apropiación de los medios de producción o de los servicios y no son dueños de los mismos, a estas “personas” se les arrebató, aun después de estímulos afectivos o remunerativos el excedente de las ganancias que produce la empresa, por lo que aun cuando se les incentive a ser creativos o innovadores, esto no está dirigido a su beneficio directo.

Esto no es otra cosa que manejar sofismas con el fin de mantener a los trabajadores fuera de todo conocimiento de su condición de explotados, de “clientes internos” que nunca serán capaces de asumir realmente la dirección, la toma de decisiones, ni mucho menos recibirán una retribución justa y equitativa, proporcional a su capacidad creativa.

---

Es la nueva cara que nos ofrece con mucha sofisticación el capitalismo neoliberal que lleva implícito un mecanismo de “colegialidad artificial, donde las relaciones de trabajo en colaboración... no son espontáneos, voluntarios, orientados al desarrollo” y mucho menos cuando son “reglamentadas por la administración obligatoria, orientada a la implementación y previsible (A. Hargreaves profesorado, cultura y postmodernidad, 1999, p.p. 222 - 223).

Esta de moda y prevalece en las grandes economías mundiales una nueva doctrina, la del neoliberalismo, la del pensamiento único, que toma mayor impulso después del derrumbe de la Unión Soviética, que se aleja sin ningún rubor de toda careta humanista y que transforma al hombre en “cliente” en “consumidor” en “proveedor”, etc.. En una arbitraria sustitución de las relaciones sociales, laborales,

afectivas, interpersonales, políticas y sobre todo económicas, mediante una distorsión mercantilista, donde el eje sobre el que gravita la concepción del mundo es la libertad de mercado y la obtención compulsiva de la plusvalía.

En nuestro país, donde a partir de la Revolución Mexicana se estructura una sólida cultura del autoritarismo, las mas de las veces paternal, otras pocas veces coercitiva y represora a secas, en donde se moldea toda una forma de ser del mexicano, un sistema de valores donde las experiencias de carácter administrativo han tenido un perfil muy definido con rasgos característicos que vale la pena repasar en una intención de explorar como somos y sobre todo como nos vemos a los ojos de autores que no están inmersos en nuestra realidad.

Es así como Eva S. De Kras aborda cuales son los rasgos culturales del Administrador Mexicano, al que examina desde varios parámetros que a continuación se mencionan:

Para el Administrador Mexicano la familia es la base de la sociedad y es “prioritaria sobre el trabajo y cualquier otro aspecto de la vida cotidiana”, el padre es la figura de autoridad, la madre es servicial y busca consejo del marido, los niños crecen dependientes del apoyo moral de la familia aunque está en proceso un fenómeno de aumento de la desintegración familiar, de conductas sociopáticas y un incremento en los divorcios. (Eva S. De Kras. Cultura Gerencial, 2000, p. 19).

El niño acepta “la autoridad escolar; ... acepta la rigidez del sistema escolar en el que cualquier mente cuestionante alerta es desalentada”, el ejecutivo joven acatará sus instrucciones sin cuestionarlas, la religión católica es practicada por casi el 95% de la población, los empresarios perciben a la religión como su código ético y como una fuerza positiva, aunque la religión no amortigua las prácticas de corrupción, ésta infunde una actitud de mansedumbre ante realidades adversas.

La Educación mexicana según Eva S. De Kras está basada en el sistema Napoleónico y en la memorización, terminando los universitarios su educación superior con conocimientos fragmentarios del mundo y sin la capacidad de síntesis elemental como para redactar fluidamente un escrito.

Los mexicanos son nacionalistas y hasta chauvinistas aunque la globalización ha empezado a modificar estas conductas.

El mexicano es muy sensible a las críticas y a enfrentar la frustración y las situaciones de derrota.

El buen arreglo en el vestir se liga al éxito personal

El estilo de trabajo de los administradores mexicanos incluye la consideración del trabajo como fuente de la obtención de los satisfactores más importantes.

Existe una actitud de sumisión hacia los superiores, quienes nunca delegan autoridad solo responsabilidad, existiendo un manejo autocrático, aun en las empresas más grandes, “la autoridad reside solo en unos cuantos en la parte superior de la estructura, los niveles superiores planifican sin darle participación a los demás niveles, los ejecutivos dirigen sin compartir la toma de decisiones, los mecanismos de control y supervisión se realizan de manera poco sistemática y las evaluaciones no se realizan o se realizan como ejercicio retórico.

No se considera a la capacitación como una inversión sino como un gasto inútil, la promoción y las contrataciones se dan a partir de la decisión por amiguismos, compadrazgos o lazos familiares y no por méritos propios o por su preparación. ( Eva S. de Kras, Cultura Gerencial, 2000, p. 27)

Eva S. de Kras en su texto La Administración Mexicana en Transición (2000) reconoce que los administradores mexicanos tienen valores culturales legítimos

tales como el que ya se mencionó sobre la preponderancia de la familia, la práctica de la religión católica, la importancia de las relaciones interpersonales y la amistad, la gran sensibilidad emocional de los mexicanos, el uso de la urbanidad y los buenos modales, la necesidad del descanso y de que exista un ambiente laboral armonioso.

La autora también reconoce hábitos y costumbres incorrectos como la impuntualidad, el incumplimiento de los compromisos, una ética laxa, una relación de sumisión hacia los superiores y la incapacidad del individuo para trabajar en equipo.

Reconoce que en los distintos momentos administrativos existen prácticas incorrectas que no permiten que las instituciones y empresas mexicanas desarrollen todo su potencial, a continuación revisaremos los aspectos más importantes:

En la planeación en el estilo tradicional el jefe es el único que conoce el manejo de la organización, si es que llega a hacer planeación, la hace a corto plazo y generalmente no se logran los objetivos, en cuanto a las formas de organización en el estilo tradicional el jefe manda autoritariamente y disfruta del poder y de dar ordenes en un esquema de dirección vertical donde solo hay comunicación de arriba hacia abajo, los jefes son respetados por el temor que producen y exigen siempre una obediencia, lealtad y servilismo ciego, los jefes tienen prerrogativas en infraestructura y en recursos económicos.

Aquí el subordinado no tiene opinión ni autoridad y solo debe obedecer, pero si tiene responsabilidad en las crisis y los errores que se producen, no se transmite información ni conocimientos de un nivel a otro y el objetivo es sacar el máximo esfuerzo de los trabajadores todo el tiempo.

El estilo tradicional de control y seguimiento nos arroja que no hay una verificación de las tareas sobre el campo, los mecanismos de control son rígidos y al jefe se le dice solo lo que quiere escuchar.

La evaluación y promoción en el estilo tradicional valoran a la gente por su capacidad para obedecer ciegamente, no deben tener iniciativa, ni pensar por sí mismos, pues esto lo calificaría como un empleado problemático, como ya se dijo las promociones se hacen por influencias o amiguismos aunque la persona no este calificada pues el desempeño laboral eficiente es secundario.

En lo que se refiere a las relaciones interdepartamentales en el estado tradicional no existe comunicación entre los departamentos, hay competencia desleal y conflictos entre ellos y no se tolera ningún tipo de interferencia.

En cuanto a los conflictos, el estilo tradicional juzga que son las personas aisladas de su contexto las responsables de ellos y que estos se deben de resolver ejercitando prácticas excluyentes y sanciones de todo tipo.

Por último el estilo tradicional según Eva S. de Kras, no compagina con el trabajo de equipo y está basado en el esfuerzo individual, en muchos casos descoordinado y desarticulado de los subordinados.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Esta revisión a grandes rasgos del estado que guardan las prácticas administrativas en nuestro país nos permiten hacer inferencia y concluir que estos rasgos culturales del mexicano y los modos administrativos en que se desenvuelve son observados en todos los ámbitos laborales y no solamente en la empresa privada, los cuales nos colocan en cuanto a desarrollo administrativo se refiere, a estadios propios de la sociedad precapitalista.

Además nos permite concluir que estas características sobre determinan, por supuesto la dinámica administrativa en el campo educativo privado y público, este

ultimo cuenta con una larga tradición en México y merece que se señalen sus características como un sector representativo de la evolución del Estado Mexicano en el Siglo XX.

De todo lo anterior concluimos que las doctrinas administrativas y el estudio de la Teoría sobre las organizaciones se han desarrollado en función de un sentido pragmático que se dirige a la producción de bienes o servicios a los menores costos, con la mayor rapidez y eficacia, con el mejor rendimiento de tal forma que coloque a la empresa en una condición preferencial, del punto de vista de la competitividad y de su presencia en el mercado.

Estas teorías administrativas contemplan modalidades diversas sobre como extraer el mayor esfuerzo laboral al trabajador, desde escenarios teóricos francamente coercitivos hasta llegar a los métodos sutiles y "colaborativos" de las modernas teorías administrativas.

Ante un bagaje teórico semejante y ante una realidad cultural y laboral como la nuestra ¿Qué podemos proponer como alternativa?

---

En la Preparatoria Emiliano Zapata contamos con una historia que nos hace considerar que somos una organización escolar atípica, nacimos y procedemos del esfuerzo de la comunidad urbana organizada, nos desarrollamos en una condición de aislamiento y con interferencias mínimas del Estado en los primeros seis años de existencia y después ante la necesidad de establecer los marcos elementales para el funcionamiento académico y administrativo nos vimos en la necesidad de hacer funcionar la institución primero, con un bosquejo la filosofía, de la política educativa de la escuela y con un diseño organizacional que fue de lo simple a lo complejo y de lo general a lo particular.

Hemos experimentado a través de los años, una acumulación de la experiencia a partir de la práctica, y de un mayor conocimiento del fenómeno

educativo, lo que nos ha llevado a sistematizar nuestra historia, construir procesos académico y administrativo y establecer nuestros códigos y normas.

Esto está dando por resultado un salto cualitativo que nos ha permitido no solo redimensionar la escuela, sino prácticamente reinventarla.

La filosofía y la política educativa de la institución son temas que por si solos ocupan gran espacio y que no es la intención tocar estos continentes en este trabajo.

Lo que sí se debe hacer es definir desde el plano teórico la propuesta organizativa, para ello requerimos precisar con la mayor exactitud posible los significados que les atribuimos a los conceptos centrales que forman parte del título de este trabajo, a continuación trataremos de hacer un esbozo de éstos:

#### El Modelo Organizacional

Un modelo es un diseño de una organización, es la forma en que debe de estar estructurada con el objetivo de lograr sus fines, es establecer los componentes sus jerarquías, atributos, limitaciones, roles y funciones, es establecer las relaciones entre los componentes y elaborar el marco normativo de filosofía, valores, reglas y conductas dentro del cual se van a desenvolver.

Un modelo no debe ser de ningún punto de vista una camisa de fuerza que limite el desarrollo de la organización, sino por el contrario, debe tener la suficiente versatilidad para cambiar según las necesidades y adecuarse según las circunstancias lo ameriten, pues debe de estar al servicio del fin de la organización y no debe de ser un obstáculo para el logro de este propósito.



En el mundo global se estudian distintos modelos organizacionales, ligados a identidades ideológicas, producto de condiciones económico – político sociales y sobre todo culturales determinadas por desarrollos históricos comunes.

Se ha logrado definir también un modelo latinoamericano y mexicano que es sobre todo, el resultado de las políticas económicas globalizadoras y la respuesta hacia ella, en la intención de estar en condiciones de responder a la nueva modalidad neoliberal en que se presenta el capitalismo mundial. (Darío Rodríguez M., 2001, p. 197 – 207).

El modelo organizacional latinoamericano no debemos dejar de señalar que esta basado en las relaciones personales individuales, en el paternalismo, en la competencia interna no fraterna, en las comunicaciones verticales y en el gran peso que tiene el rumor, dirigida por un poder localizado en pocos individuos y de un carácter muy jerarquizado.

Por que este tipo de modelo es secundario a la distorsión neoliberal, porque no está en condiciones de rescatar la esencia y dignidad del hombre, por eso, nos vemos en el deber de explorar modelos alternativos de organización que recuperen la dimensión humana, el compromiso social y la esperanza de “ prefigurar experiencias propias de una sociedad que debemos de empezar a levantar desde hoy mismo, donde las relaciones sociales permitan la distribución equitativa de los medios de producción, del poder y del saber ”(G. Yáñez, 2003, p. 8). En esta línea de razonamiento complementaríamos que se trataría de validar una forma de organización de la sociedad, una forma específica de nuestra organización y un proyecto individual, personal de vida para los miembros de nuestra institución.

## La Organización.

"Según Parsons, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicas... Berter Bernardo las define como sistemas conscientemente coordinados de autoridades o fuerzas, la lógica que prevalece es la de visualizar a la organización como un subsistema que forma parte de un aparato global, Nicolás Lehmann afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, poner condiciones que deben ser cumplidos por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas, estos sistemas unen la alta especificidad de comportamientos requeridos a la motivación" (Darío Rodríguez Mansilla, 2001, p 28-29).

La diferenciación horizontal es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros a través de... subdividir numerosas las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas... una organización orgánica que se opone al diseño autoritario burocrático tiene pocas reglas y procedimientos, es descentralizada, tiene una división poco precisa del trabajo y la coordinación es personalizada e informal (Darío Rodríguez Mansilla, 2001, p.p. 67 - 71).

El tipo de organización que se propone no es la de construir una estructura burocrática que funcione por encima de los docentes, ni que tenga una condición de exterioridad con respecto a ellos como grupo, sino que sea un producto de sus procesos internos definido por una integración sólida de sus componentes, como instrumento que oriente, sistematice, descentralice y centralice y promueva sus propuestas.

## La Autogestión.

Una organización que promueva su organización hasta el último rincón, que impulse su autonomía y su capacidad de autogobernarse, con el propósito de que sean capaces de decidir su propio destino, es una organización autogestionaria.

En este tipo de organización se pretende que la gestión esté subordinada a las iniciativas e intereses del colectivo, partiendo de un alto sentido del deber y de la responsabilidad hacia la institución y del respeto a los deseos y necesidades particulares de los individuos.

Por supuesto que no se incluyen en nuestra visión situaciones en las que la autoorganización sea un medio para menoscabar, limitar o eliminar las obligaciones, sino por el contrario, para que estas sean la guía rectora que ofrezca los criterios para elaborar los planes y las tareas.

Esta propuesta surge como una visión crítica a los modelos de gestión que culturalmente nos determinan y que son mas que nada instrumentos de control novedosos e ingeniosos, donde se venden el espejismo de una autogestión acotada y torcida, que solo son la versión actual de un modelo burocrático y autoritario.

En el caso de la preparatoria, existe una razón adicional de mucho peso para buscar un modelo equilibrado, viable, basado en el reconocimiento de la dignidad magisterial y en su derecho a contar con un esquema de relaciones justo, incluyente y participativo, pues se trata de equilibrar la abrumadora y desmedida influencia legal que tiene el órgano directivo de la institución sobre un profesorado que tiene una serie de exigentes obligaciones con derechos acotados limitados, frente a las contundentes prerrogativas de la autoridad interna.

En la escuela debe de establecerse una relación de dirección consensuada, de orientación, de colaboración, de servicio.

La organización docente se debe de estructurar de manera que mantenga control y supervisión permanentes sobre el proceso académico.

Un aspecto relevante sobre el que quisiéramos extender el comentario es sobre otro ángulo de las relaciones al interior de la organización docente, que debe de funcionar alrededor de la idea no de democratizar el centralismo, sino de centralizar la democracia, esto significa que no debe ser un pequeño grupo directivo y académico que opere como centro rector, sino que la iniciativa y la visión de los docentes sean el punto de partida, desde todos los sectores de la institución, quienes en un ejercicio democrático decidan, sistematicen y centralicen las mejores practicas y resultados.

Cual es la motivación final que existe para tratar de llevar adelante esta propuesta: el convencimiento de que es posible ir edificando espacios de gestión que prefiguren las formas y modos de funcionamiento de una sociedad más equitativa y justa, que garantice libertad productividad, bienestar, realización personal, y la creación de una contracultura que sea capaz de arrojar la luz del saber sobre una sociedad enajenada y alineada al extremo.

### La Participación.

Las escuelas tienen formas de funcionamiento que intensifican o no la participación.

En el caso de ser en sentido positivo, la intención de incentivar la participación es útil para mejorar las oportunidades de aprendizaje.

El éxito escolar esta asociado a un sentimiento de pertenencia, identidad y participación en la comunidad educativa, especialmente con los docentes, en la

medida en que exista una mayor integración entre ellos y en la medida en que desarrollen sentimientos de compromiso con el éxito de la escuela.

Las escuelas que desarrollan estrategias que estimulan la participación tienen definitivamente mayores ventajas de progresar en la solución de sus problemas.

A la incentivación de la participación se le opone espontáneamente la resistencia pasiva o activa de un sector de los docentes, para ello hay que diseñar formas de organización esto es modelos de organización y funcionamiento que generen políticas que estimulen la participación, con procedimientos explícitos que la faciliten en un ambiente de libertad.

“La investigación ha demostrado que las escuelas muy eficaces promueven a todos a que participen en el trabajo que lleven a cabo... la expectativa es animar a todos a moverse en un mismo sentido... los puntos de trabajo y los procedimientos organizativos son factores tan importantes como la actitud de los colectivos implicados... Los cambios e innovaciones impuestos “desde arriba”, producen grandes resistencias y solo las propuestas elaboradas por los mismos maestros tendrán una aceptación mayoritarios ” ( M. Ainscow, 2001, p.p. 55 – 66).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El Proceso Académico.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Entendemos por proceso académico a todas las actividades que realizan los docentes y el personal de apoyo tendientes a llevar a cabo la tarea educativa, esta incluye actividades frente a grupo y actividades no presenciales que son de planeación, docente, de desarrollo profesional, de actualización, tareas de carácter académico administrativo ligadas a la elaboración estadística, la participación en las distintas actividades y programas de apoyo escolar, así como las actividades propias de la identidad política e ideológica y concepción de la educación de la institución.

La característica principal de este conjunto de actividades es que todas giran alrededor de las tareas académicas de la escuela, con el fin de otorgar el servicio educativo y de lograr la máxima mejora de los indicadores escolares e involucra el esfuerzo del personal administrativo, técnico, docentes, prefectos, coordinadores académicos, del secretario académico, del director, del Consejo Técnico y del Consejo Directivo.

Con el párrafo anterior finalizamos la revisión de las ideas que consideramos necesarias exponer para sustentar teóricamente la fundamentación filosófica, la fundamentación organizacional y la definición de los conceptos que forman parte del título de este trabajo.

Consideramos que aún es posible incluir materiales adicionales que nos permitan darle un mejor acabado a nuestra propuesta, pero en la intención de aprehender la esencia del tema concluimos ahora.

### **2.3. Hipótesis.**

**2.3.1 Hipótesis de investigación:** si aplicamos un modelo de organización y funcionamiento autogestionario entonces mejorarán los procesos académicos de la institución.

**2.3.2 Hipótesis nula:** si aplicamos un modelo de organización y funcionamiento autogestionario entonces no mejorarán los procesos académicos de la institución.

### **2.4 Variables:**

**2.4.1. Variable independiente:** la aplicación de un modelo de organización y funcionamiento autogestionario en la institución.

**2.4.2. Variable dependiente:** el mejoramiento de la calidad de los procesos académicos de la institución.

## CAPITULO III

### EL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO AUTOGESTIONARIO

#### 3.1 Definición.

El modelo es la síntesis de nuestra gestión educativa, inicia con la conformación de las academias en 1995 y continua con formas de funcionamiento mas depuradas en la actualidad.

Se basa en una división del trabajo en dos dimensiones: por un lado descansa en el desarrollo de una escala jerárquica horizontalizada y en el crecimiento natural de los campos del conocimiento en la tarea educativa que dan a lugar a segmentos de docentes organizados en torno a áreas de especialización del conocimiento, de las academias.

Prácticamente de forma espontánea, el legado organizacional de nuestros orígenes empieza a producir prácticas de dirección colectivas por encima de la inercia burocrática autoritaria de la institución y se reconoce al ejercicio autogestionario como la forma oficial de funcionamiento en 1998 cuando queda plasmado en el reglamento interno.

Se conforman varios niveles jerárquicos de dirección colegiada, el Consejo Directivo, del cual forma parte la Secretaría Académica, la reunión de los 15 coordinadores de academia con la Secretaría Académica como máximo órgano académico y el nivel de base de participación de los docentes: la academia.

El eje del funcionamiento del modelo es la academia, siendo el órgano que aglutina al 100% de los docentes, la cual retroalimenta y determina a la reunión de coordinadores, a la Secretaría Académica y al Consejo Directivo.

Las academias tienen vida orgánica regular, reuniéndose una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, en donde deben de participar todos los profesores.

Las academias tenían inicialmente un funcionamiento predominantemente administrativo que se media cuantitativamente, el cual ha sido paulatinamente sustituido por una modalidad más académica, donde se abordan los problemas operativos y de fondo de tipo educativo, donde se pueden realizar evaluaciones más cualitativas.

Las academias han transitado de formas de funcionamiento con distintos grados de centralización hacia formas más participativas, donde se garantizan la libre expresión, el debate y la crítica como métodos de análisis, de diagnóstico y de solución de los problemas que se plantean en su seno.

El coordinador va dejando de ser una autoridad burocrática para jugar el rol de procesador del consenso o de la voluntad mayoritaria y su brazo ejecutivo.

Casi todas las decisiones en la academia se toman por consenso y en caso de existir diferencias, estas se debaten con un estilo correcto, y se deciden los asuntos por votación económica.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El coordinador de academia no tiene voto de calidad.

Se promueve continuamente el trabajo en equipo para la solución de toda la problemática con la característica de que está garantizada la delegación suficiente de autoridad y de responsabilidad en el terreno académico.



### **3.2 Caracterización del Modelo de Organización Autogestionaria.**

La lógica del modelo reside en la voluntad de los docentes de autogobernarse colegiadamente y del reconocimiento del derecho de los mismos para crear un espacio donde los responsables de la gestión académica sean ellos mismos, en tanto actores de primera línea del proceso educativo.

Con un modelo así esta garantizada la existencia de una organización dinámica, eficiente, productiva, innovadora, con capacidad para readecuarse constantemente.

Este modelo garantiza el involucramiento de los docentes en la gestión de sus propios asuntos, con un margen de independencia suficiente que les permita reconocer como propio el proceso y el espacio en el que se desenvuelven.

Esta visión está relacionada con nuestra postura acerca del rol del hombre en la sociedad, parte del reconocimiento del derecho a un trato digno para todos, del derecho que tenemos a vivir lo mas libremente posible, en las mejores posibilidades de tener una situación de dominio sobre nuestras condiciones de existencia y del derecho a realizarnos plenamente como individuos dando lo mejor de nosotros mismos a la sociedad.

#### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

Dicen los coreanos que el hombre es el dueño del mundo y dice Gramsci que la condición ideal de una sociedad es aquella en la que el Estado y su intervención coercitiva tengan la mínima expresión o no existan.

De ahí que las organizaciones de la sociedad civil son el escalón inicial que garantiza el ejercicio de la libertad de pensamiento y de acción.

Debemos señalar que este esquema implica la articulación armónica de una serie de espacios de gestión donde pretendemos que la actividad académica mande

y determine a todos los demás espacios de funcionamiento, especialmente el administrativo, donde debe de existir una correspondencia entre los deseos y demandas del docente y las necesidades superiores de la institución.

Este modelo está pensado para facilitar que el perfil ideal del docente se haga con una realidad de una persona comprometida con la filosofía institucional, con una identidad en consonancia con la misma, que convierta en parte fundamental de su proyecto de vida y de su destino dentro de la sociedad al proyecto educativo, donde desarrolle un desempeño ejemplar, en donde dé tanto o más de lo que recibe, el que sea capaz continuamente de reciclarse, desarrollarse profesionalmente y de innovar, que sea propositivo y que participe, que critique, que sepa integrarse en el trabajo de elaboración colectiva, que no evada confrontar con un estilo correcto los conflictos, que no tenga actitudes sumisas ni serviles sino que considere a los niveles superiores de autoridad como una instancia de asesoría y apoyo, la cual debe de estar abierta a escucharlo y a considerar con seriedad todas sus aportaciones considerando que son como espacios de consulta, a partir del reconocimiento de la autoridad moral, de sus conocimientos y de su capacidad para dirigir en conjunto.

---

Se trata de forjar espacios libres donde se reconozca a diario la necesidad de trabajar conjuntamente, sin individualismos, protagonismos o egoísmos insanos y no se pierda de vista que la tarea principal es contribuir a la formación de nuevos individuos, de los ciudadanos del siglo XXI.

No se trata de ninguna forma de construir una utopía anárquica y ultra democrática donde prevalezca el caos del igualitarismo absoluto, donde las instancias de dirección se diluyan o se paralizan por el continuo procesamiento de los asuntos por la base de los docentes, se trata mas bien de instrumentar una nueva serie de métodos para ejercer la dirección, donde se reconozcan las jerarquías y los niveles pero que estas no sean el medio para sustituir y suplantar la voluntad de la mayoría, donde existan canales de expresión formales que

fomenten la comunicación entre la visión de la base docente y de las instancias de autoridad.

Las instancias de dirección están obligadas a sistematizar el sentir de los docentes, a sistematizar sus aspiraciones a corto y largo plazo, a la luz del interés de la organización educativa y a actuar en correspondencia con esta noción.

Idealmente este modelo deberá de ser trabajado en conjunto y horizontalmente, esto es en un plano colegiado, desde las instancias superiores de autoridad, pero aunque desde estos niveles no existieran niveles de comprensión de esta modalidad de dirección hacia este modelo, basado en el ejercicio de la libertad de las instancias de base, la academia, deberá estar preparada para conservar y defender su derecho a mantener su auto organización y el auto control sobre las tareas educativas.

Lo que planteamos es la conformación de organismos de base que tengan métodos de trabajo participativos y que sean capaces de mantener su autonomía a pesar de las características particularidades en que se desarrolle la administración y la tarea de los directivos.

De una organización de docentes que no solamente sea capaz de mantenerse en condiciones favorables, sino que también lo sepa hacer y mantener su capacidad de autogestión ante circunstancias organizativas adversas, evitando la parálisis y la desmovilización y de nuevo su desplazamiento de la toma de decisión.

Estamos ubicados en la idea que la cultura organizacional tiende a ser naturalmente autoritaria y burocrática, así está organizado el sistema político y así está organizado en gran medida de las empresas mexicanas.

El mundo globalizado pulveriza más que antes los intentos de la sociedad para organizarse, fomentando el individualismo extremo, la competencia en lugar de la colaboración y el egoísmo sobre el interés colectivo.

El tipo de modelo de organización y funcionamiento que hemos trabajado y que pretendemos perfeccionar deberá en el futuro tener presente que junto con otro tipo de amenazas, una de singular importancia la representa esta manifestación de la conducta social en la época de la posmodernidad.

Debemos de reiterar que el elemento cohesionante principal de este modelo es el convencimiento de que el maestro es un formador social, de jóvenes que deben de estar dotados de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias, con un desarrollo de su sensibilidad artística y de su cultura, con pleno disfrute de su fuerza física y vigor óptimos, con una capacidad laboral suficiente según las exigencias del mercado, con una visión del mundo y de la sociedad en la que puedan discernir la justicia, la libertad, la democracia, la equidad, el respeto y la responsabilidad y que sean siempre agentes activos de transformación en el sitio en el que se encuentren, donde deberán ser capaces de aportar, proponer y construir para el bien de nuestra nación.

Con una visión de este tipo está alimentada adicionalmente la motivación de los docentes, la que sirve para reproducir a su vez un esquema en donde se promueva la autonomía y la capacidad de autogestión de los alumnos.

No se trata solo de mejorar los indicadores escolares, lo cual es muy importante, sino también se trata de formar hombres y mujeres capaces de cambiar positivamente de realidad. Por supuesto que también debemos de anotar de nuevo que reconocemos que la educación es uno de los medios principales que tiene nuestra sociedad para alcanzar una vida sin carencias materiales, que permita el crecimiento intelectual y espiritual.

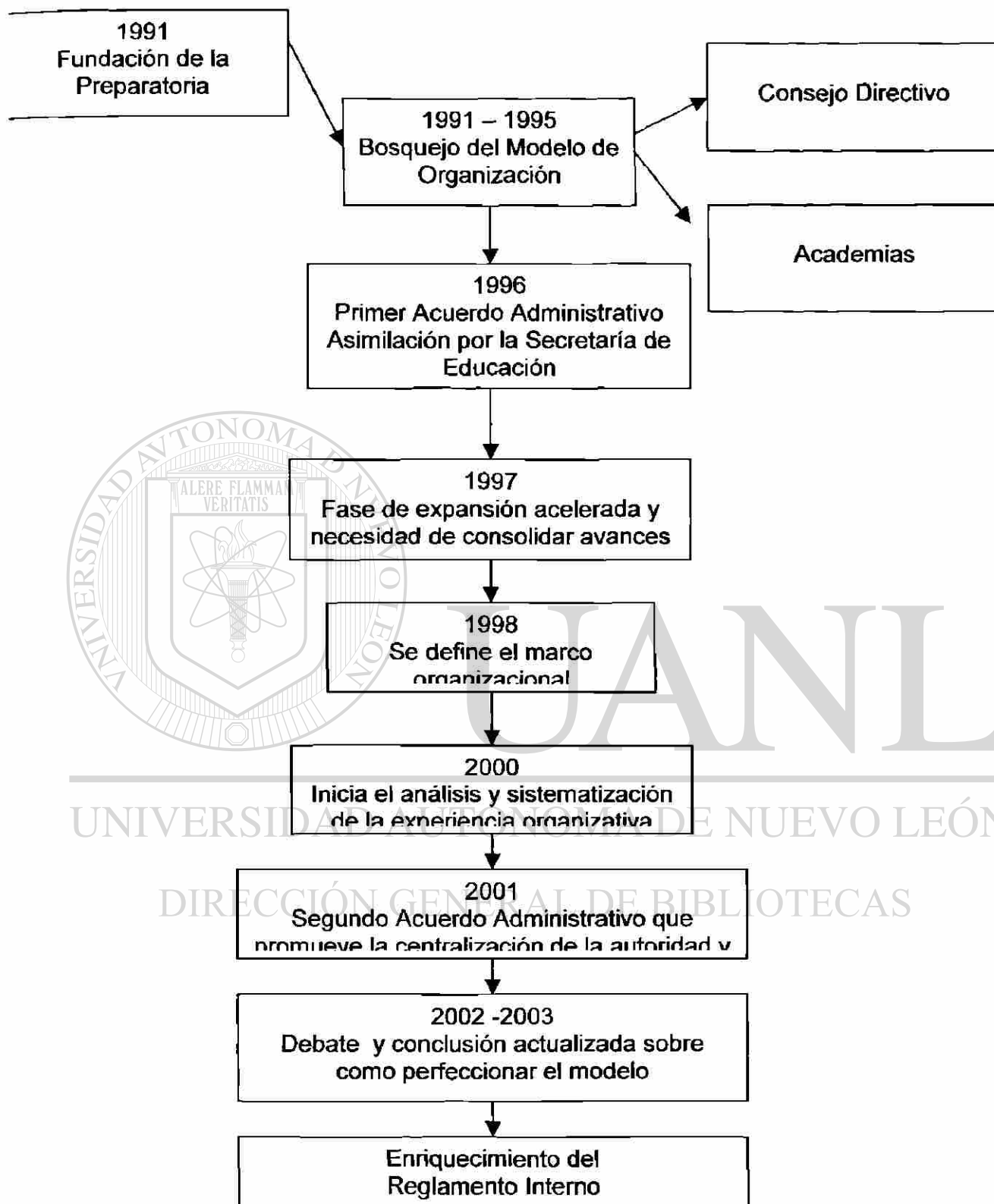
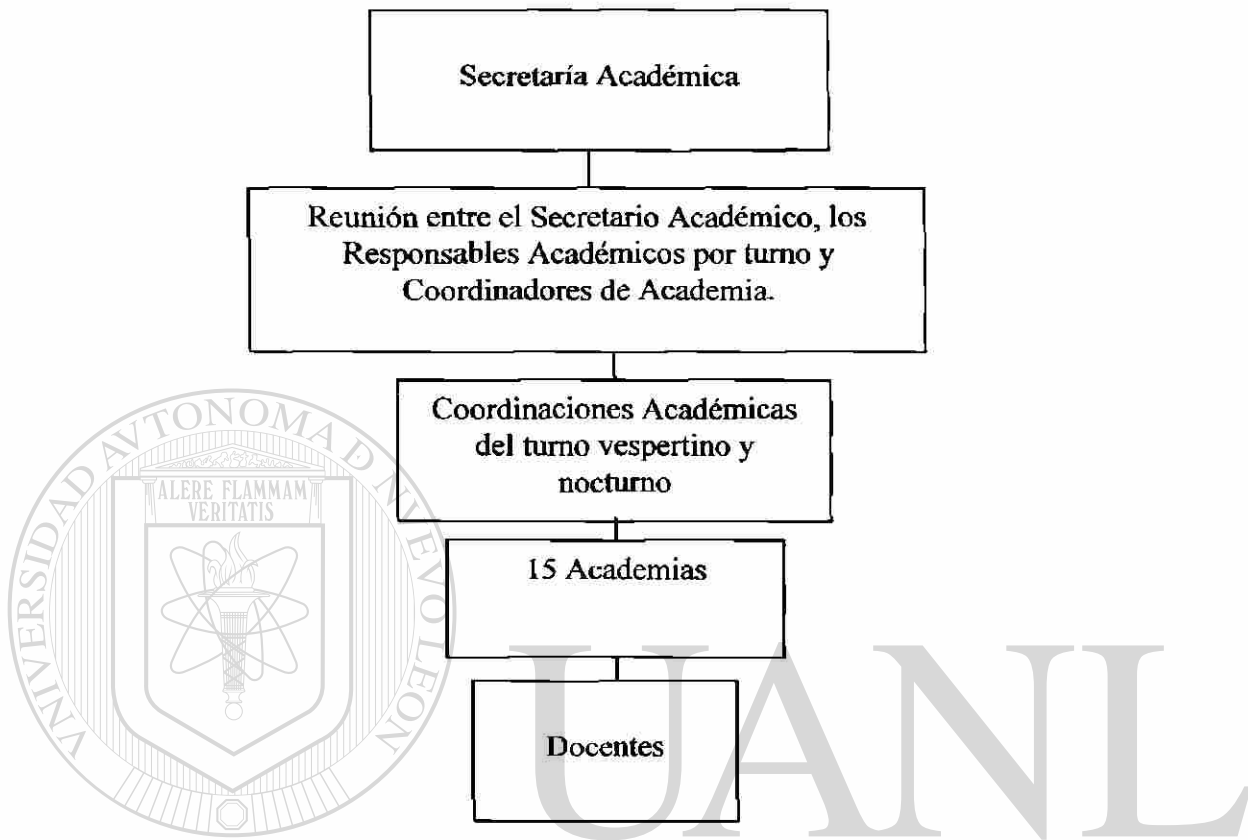


Figura 4. Construcción del marco normativo de la Preparatoria Técnica "Gen. Emiliano Zapata"

Emiliano Zapata"

Figura 5. Presentamos un esquema de la estructura académica:



### 3.3 Principios de Modelo.

Los Principios fundamentales del modelo son los siguientes:

- Confianza plena en el potencial del docente
- Conocimiento de la filosofía institucional
- Sentido de identidad y pertenencia
- Necesidad de la autogestión o autogobierno
- Reconocimiento de la autonomía académica
- Descentralización de la autoridad académica
- Decisión colectiva implementada con la responsabilidad individual
- Dirección que oriente sin mandar

**Participación directa en la toma de decisión**

**Toma de decisión por consenso**

**Trabajo colegiado y en equipo**

**Acceso a la información relevante**

**Libertad de expresión**

**Ejercicio de la crítica y la autocrítica**

**Planeación conjunta**

**Supervisión colegiada**

**Autoevaluación**

**Partir de los deseos y demandas del colectivo**

**Desarrollo profesional continuo**

**Dirección que forme más cuadros directivos**

**Correcta solución de conflictos**

**Lucha contra el autoritarismo**

**Lucha contra la burocratización**

**Autodisciplina**

**Promover el uso de la investigación para resolver los problemas académicos**

**Necesidad de cambio continuo**

---

**Difundir permanentemente el proyecto**

**Vinculación con la comunidad educativa**

**Política de reconocimientos y estímulos**

**Máxima tolerancia para la aplicación de sanciones**

### 3.4 Puesta en Práctica del Modelo.

Antes de 1995, podemos afirmar que la Escuela no había dado ningún paso firme hacia la organización de las actividades académicas.

Considerando que desde 1995 se ha organizado una estructura académica que incluye varios niveles de jerarquía, donde se empiezan a dibujar algunos rasgos de funcionamiento, podríamos afirmar que existe una primera fase en la que la organización y funcionamiento académicos de la escuela se dan en respuesta a la demanda de dar solución a los problemas inmediatos que la práctica educativa generaba.

En este momento podríamos decir que no existe una postura teórica sólidamente argumentada para sostener esta estructura que como señalamos en los antecedentes, partía del conocimiento empírico, de los mandos de la escuela que sabían que las escuelas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que era nuestro punto de referencia principal, contaban con un desarrollo organizacional semejante, donde existían directivos especializados en atender las tareas académicas y la noción más o menos vaga que los docentes se organizaban en academias.

Esta forma de organización y funcionamiento se determinó también por la necesidad de contener una forma organizacional semejante al de la Universidad, previendo que en algún momento esta institución absorbiera a la preparatoria.

Finalmente, bajo la cobertura de la Ley Estatal de Educación, en 1996 es asimilada al Sistema Educativo del Gobierno del Estado, pero se continúa funcionando con el mismo esquema. ([www.nl.gob.mx/pagina/gobierno/leyes](http://www.nl.gob.mx/pagina/gobierno/leyes))



En 1997 iniciamos una nueva administración que tenía como uno de sus propósitos diagnosticar y resolver los grandes problemas de la escuela, reorganizar la tarea administrativa y reorganizar la actividad académica, definir los puntos centrales de una planeación estratégica y dar los pasos necesarios para la búsqueda de soluciones.

A diferencia de la fase inicial, que de alguna forma podemos calificar como inmediatista, empírica e incluso pre-consciente, en esta etapa ya existe la intención manifiesta y conscientemente dirigida de resolver la problemática de fondo.

En esta etapa cuando se reconoce que se habían realizado esfuerzos insuficientes por construir un modelo de organización y funcionamiento y que resultaba prioritario empezar a hacer funcionar lo que ya existía, con una continuidad suficiente para probar su pertinencia confrontados a la práctica.

Llegamos a la primera conclusión que no bastaba con seleccionar a los profesores mejor formados para dirigir las academias si no era para que estos produjeran una dinámica de grupo que involucrara a todos.

---

Los coordinadores de academia originalmente eran denominados “jefes” de academia, para darnos una idea del carácter altamente ejecutivo del puesto.

Y se reproducía una cadena de mando: el Secretario Académico le daba órdenes a los “jefes” de academia, los cuales las transmitían a su vez a los maestros de base.

El resultado fue pasividad, obediencia mecánica, ausencia de compromiso y un ambiente cerrado a cualquier esfuerzo adicional, una carencia de identificación con la institución, un bajo nivel de cumplimiento de las tareas y de motivación.

Alentados por el trabajo colegiado y grupal del Consejo Directivo el cual fue un motor que produjo algunas prácticas espontáneas de dirección colectiva nos dimos a la tarea de hacer una reflexión sobre la necesidad de definir un modelo que modificara el rumbo que estaba tomando el trabajo académico.

A la luz de la teoría marxista y en base a las prácticas organizativas conocidas empezamos a introducir conceptos como el de la dirección colegiada, la horizontalidad y el trabajo grupal en el quehacer diario que empujaron a producir mínimos cambios de actitud. En este momento la escuela tiene una etapa de crecimiento acelerado.

En 1998 se produce el reglamento interno y es cuando se le da contenido a las características del funcionamiento de todas las instancias de la preparatoria.

Es ese momento arranca una propuesta mas acabada de organización que por primera vez tiene un propósito e intenciones claras.

La puesta en funcionamiento del reglamento interno es el primer paso dirigido a construir una organización autogestionaria.

En 1998 había alrededor de 170 docentes trabajando en tres turnos matutino, vespertino y nocturno, menos de 100 son del sexo masculino y alrededor de 75 son mujeres, todos cuentan con grado de licenciatura en distintas áreas del conocimiento y la edad promedio fluctuaba alrededor de los 30 años.

Casi una tercera parte del personal se integra de 1997 a la fecha, contamos con el 20% de los docentes con la categoría de maestro de tiempo completo y el 80% son maestros por horas, estos últimos están distribuidos mayoritariamente en el turno vespertino.

En el año 2000 nos damos cuenta que, a pesar del impulso que se dio desde el nivel directivo, el trabajo académico se había desarrollado de manera desigual: algunas pocas academias habían logrado apropiarse del espíritu de la propuesta organizacional, lo cual nos dejaba claro que la resistencia para producir los cambios era grande y que la forma en que se impulsó tal vez no era la adecuada, de arriba a abajo, del nivel directivo al nivel operativo docente, como una instrucción de carácter administrativo más que la transmisión de una concepción, un método y de técnicas sobre como trabajar.

Es así como llegamos a la conclusión de que el medio idóneo para inducir a que los docentes se apropiaran de esta visión y la hicieran suya era a través del estudio donde conocieran desde los elementos teóricos de los modelos educativos clásicos, las teorías sobre organización producidas por el capitalismo y los rasgos más importantes de la teoría marxista sobre organización y que de todo este conocimiento llegaran a interiorizar conclusiones que esclarecieran su postura hacia la forma en que debemos de organizarnos.

En el año 2001 se expide el Segundo Acuerdo Administrativo, el cual tiene la característica de asignarle poderes y atribuciones, según nuestra opinión, excesivos al director de la escuela, creando las condiciones estructurales y legales para centralizar la toma de decisiones y la autoridad, lo cual opera en contra de nuestro esquema y ratifica la intención de crear espacio de autonomía y autogobierno de los docentes.

La intervención consistió en la planeación de un curso taller que fue diseñado por el profesor Juan Pardo Flores quien tomó en cuenta algunas recomendaciones y criterios que era oportuno considerar, según nuestra opinión sobre los objetivos del curso.

Este primer curso se realizó entre los días 20 y 24 de enero del presente año y en él participaron 40 maestros entre los que se encontraban todos los coordinadores de academia, maestros y algunos directivos.

El director no participó por la suposición de que su presencia iba a inhibir la espontaneidad de la dinámica.

El contenido de este curso se presenta en el anexo No. 1.

El curso asumió la modalidad de taller, el Licenciado Juan Pardo Flores utiliza una metodología promoviendo lecturas de una antología elaborada por él, que sirvió de libro de texto, exponiendo el tema, propiciando el debate, el intercambio de opiniones, ideas y puntos de vista, para que al final se realizaran ejercicios de sistematización escribiendo todo lo relevante, todo esto se hace apoyado por el uso del equipo necesario para ello, que incluyó equipo de sonido, proyector digital, computadora y rotafolios entre otros.

Al final concluye en una riquísima variedad de ideas e iniciativas que nutren el planteamiento original y llegan a cuestionar al final la viabilidad para llevar a la práctica las conclusiones, lo que se canaliza a través del compromiso de la dirección de modificar el reglamento interno en el sentido de perfeccionar el funcionamiento en una vía autogestionaria.

El curso finaliza en una primera etapa que lleva al trabajo de hacer un diagnóstico y a apuntar elementos para una visión prospectiva de la institución.

Consideran los participantes la necesidad de darle continuidad al tema en un segundo curso, que se planea de nuevo con el Profesor Juan Pardo Flores quien parte del momento en que se concluyeron en el primer curso y contempla el objetivo de trabajar en la implementación concreta de las elaboraciones de los dos cursos.

El segundo curso que se efectúa entre el 29 de julio y el 5 de agosto del presente año, reitera en principio las posiciones asumidas y profundiza en la tarea de plasmar por escrito las aspiraciones concretas y las modificaciones que los *docentes consideraron necesarias hacer para asegurar su espacio autónomo.*

Finalmente se nombra una comisión para hacer los cambios al reglamento interno los cuales se agregan en el anexo No.2, que se terminaron recientemente de redactar.

Esta es la síntesis de la intervención que se ha hecho de manera planeada y consciente con el propósito de perfeccionar y formalizar un nuevo modelo de **organización y funcionamiento.**

Debemos hacer un alto para agradecer y dar nuestro más sincero reconocimiento al Licenciado Juan Pardo Flores por su valiosa contribución para hacer posible este ejercicio, quien tuvo una actitud de gran tolerancia, paciencia y profesionalismo para realizar esta tarea, produciendo los materiales de los dos cursos, conduciendo los dos cursos y realizando la sistematización de las conclusiones de los mismos.

---

Adicionalmente le expresamos nuestra gratitud por el grado de compromiso que demostró produciendo al final un texto que es una elaboración sintética de su postura en relación al futuro de la preparatoria.

Sobre este texto tenemos el compromiso de reproducirlo, pues es un intento muy serio de teorizar la experiencia y el futuro de la preparatoria y seguramente contribuirá a posicionar mejor la visión institucional.

### **3.5 Resultados Obtenidos del Modelo.**

Cuando se elaboró el reglamento interno en 1998 se instituyó por primera vez un perfil de las funciones de cada instancia de la escuela.

Ahí se definen los requisitos, derechos y obligaciones de los maestros y las atribuciones de las academias, de los coordinadores de academia y del secretario académico pero no se terminó de puntualizar la mecánica del funcionamiento de los organismos ni el rol del maestro dentro de los mismos.

En ese momento, el aspecto principal de la tarea era darle vida orgánica a las academias, que los maestros las consideraran su nicho natural de asociación, de intercambio y de coordinación donde organizaran las tareas principales, con el objetivo de corregir la dispersión u asimetría en la observancia de las obligaciones, la irresponsabilidad y el incumplimiento.

En resumen, no se trataba de hacer un intento de organización por sí mismo, sino que se pretendía en primer lugar, de corregir el desorden administrativo en las tareas académicas.

Con esa intención, se le da un impulso importante a la vida de las academias, en donde se instituyó que siempre participara un directivo del área académica en cada una de las reuniones.

El resultado fue favorable en muchos sentidos, pues junto con la mejoría del orden administrativo en la tarea académica, se mejoró el cumplimiento de las mismas y empiezan a producirse prácticas de trabajo colegiado, en donde se distribuye el trabajo, partiendo de las habilidades de cada miembro, del principio de la voluntariedad y su disposición.

Es en este periodo cuando se abre una discusión en el seno de todas las academias, que duró casi 2 años, en la que se pretende definir el perfil ideal del desempeño docente, para contar con un instrumento que estandarizara en todas las academias que criterios debían de darse para evaluar al docente, tanto en la tarea diaria, como en una perspectiva mas global, al cierre del semestre, cuando la dirección solicitaba un balance del funcionamiento de la academia y del desempeño personal de cada docente.

Existe además otro motivo por el cual se fueron afinando los criterios de evaluación docente, que nace del interés de la dirección de establecer una política de reconocimientos y estímulos al desempeño ejemplar, primero con la modalidad de recompensas morales y del año 2000 en adelante con el incentivo material de otorgar paquetes vacacionales en destinos turísticos al mejor maestro de cada academia y al mejor trabajador de cada área.

Esta nueva circunstancia crea la necesidad de producir un esquema objetivo, aplicable de manera homogénea, fuera de toda duda, con una óptica cuantitativa y cualitativa, que pudiera evaluar al personal docente y medir como se comportó profesionalmente cada uno.

Este instrumento al final se denominó "Manual para Desarrollar la Evaluación Docente"®, que se presenta en el anexo No. 3, fue por entero un trabajo hecho en equipo desde abajo, donde de manera general todos los docentes opinaron, todas las academias presentaron posturas, los que fueron ordenados por una comisión de coordinadores de academia que apoyándose en su formación y conocimientos y en los parámetros dados por los profesores hacen íntegramente un documento de los docentes y para los docentes.

Este trabajo ha seguido evolucionando y sigue abierto para su mejora permanente y es de una importancia singular para la evaluación, la que convierte en un proceso de autoevaluación, de tal manera que las academias en pleno

determinan autónomamente y por consenso, de acuerdo a la guía que proporciona este manual, a tomar la decisión de elegir que maestro se hace acreedor del premio al mejor desempeño.

Con este proceso de autoevaluación se cumplen muchos de los principios del modelo enunciados renglones atrás y nos permite aproximarnos a otra etapa cualitativamente superior del punto de vista funcional.

La implementación de este diseño de evaluación fue uno de los factores que nos impulsaron a la reflexión y a decidimos a planear la intervención promoviendo el modelo de autogestión.

Ya no se trataba de resolver el problema de echar a andar una organización disfuncional, sino que ahora se trata de hacer una elección conciente de un nuevo marco en el cual podamos no solamente reproducirnos, sino de desatar un proceso para que, con un esfuerzo incluyente, podamos mejorar los procesos académicos, que son el objetivo último de toda institución educativa.

---

La intervención, concluimos, nos permitirá clarificar como mejorar la actividad académica, tomando como punto de partida la revisión y remodelación de los momentos claves en el manejo de una organización.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Dentro de esta dinámica, debemos de mencionar que entre 1999 y el año 2000 este fondo organizacional sirvió de vehículo para plantear la necesidad de aumentar el nivel profesional de los docentes y para exhortarlos a que se decidieran a ingresar a un posgrado.

Como ejemplo para catalizar la opinión de los profesores, el Consejo Directivo decide que todos sus miembros incluido el director ingresaran a una Maestría.



Fue una orientación que se trabajó a través de la Secretaría Académica con los coordinadores de academias y que fue discutida reiteradamente, hasta persuadir al personal docente de la necesidad de obtener el posgrado.

En esas fechas empiezan a inscribirse en distintas áreas de posgrado nuestros profesores convencidos de que este era un medio para alcanzar mejores resultados académicos y para aumentar su curriculum vitae.

No hubo ninguna prestación contractual que incentivara a los maestros ni ninguna promesa de recompensa, promoción, mejor salario, no hubo ningún estímulo material.

La respuesta de los docentes, ha sido muy buena pues a la fecha cerca del 70% del total está cursando o terminó de cursar una maestría, lo que ha sido determinante para transitar hacia una práctica educativa del mayor nivel, desde un ángulo cualitativo.

Esta respuesta del profesorado no hubiera sido posible si no empezáramos a contar con una organización en transformación.

La autoevaluación y la determinación de los maestros para cursar estudios de posgrado son dos resultados colaterales del modelo autogestionario de organización y funcionamiento.

Los resultados más importantes se dan en la evolución de los códigos de funcionamiento y en los indicadores escolares.

Después del primer curso empezamos a observar como cambiaba paulatinamente, la conducta de los coordinadores de academia, la forma de ir resolviendo las tareas, su relación con la Secretaría Académica y con los maestros.

La intervención apunta a las formas más desarrolladas de autogestión académica y permea todos los aspectos del funcionamiento.

Revisaremos a continuación como se han dado las modificaciones en diversas facetas del quehacer cotidiano de la escuela:

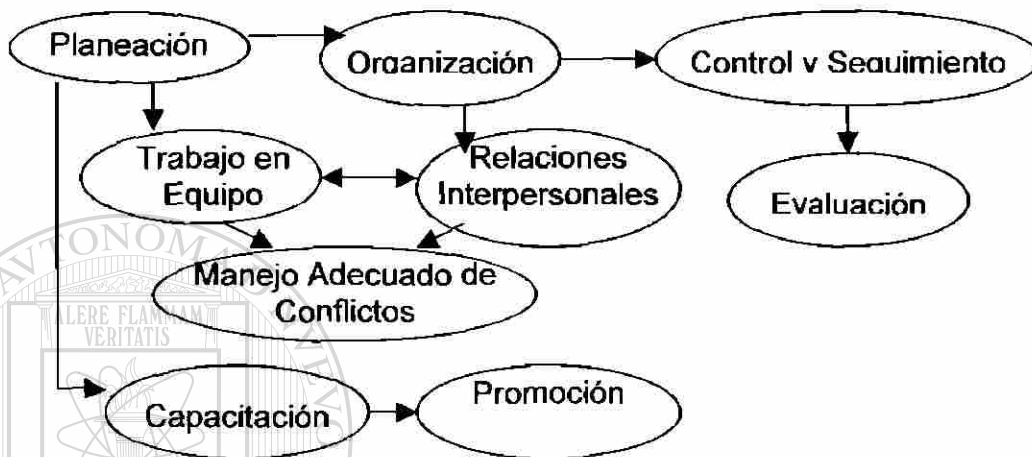


Figura 6. Organización de los componentes Académico – Administrativos

La planeación, que antes se realizaba de manera parcial y en forma centralizada ahora se hace desde el equipo de trabajo, en conjunto, en la academia y en el nivel de coordinadores de academia.

Esta se realiza al inicio del semestre, cuando la academia, en fechas programadas por acuerdo previo de ellos mismos, se reúne, para desahogar esta tarea, analiza la situación actual y define los objetivos a corto plazo a resolver, se impone metas que son factibles y realistas y concluye en su planeación operativa semestral, en el que se detallan las actividades principales y los responsables de las mismas.

El conjunto de coordinadores y el secretario académico presentan a la dirección su propuesta de calendario escolar del semestre y de los tetramestres en

el caso del bachillerato general, el que es aprobado generalmente con modificaciones mínimas.

El tema de mayor importancia para la planeación estratégica que se está comentando en todas las academias es sobre cómo mejorar el índice de aprobación general y el de disminuir la deserción sobre todo en los primeros semestres.

La discusión permanente, la búsqueda de información para conocer causas y factores que inciden sobre este aspecto de la actividad académica y sobre todo para buscar fórmulas de solución para un fenómeno que tiene variados orígenes es tal vez el tema de mayor relevancia que actualmente están revisando las academias.

Esta discusión nació, debemos reconocer, a iniciativa de unas pocas academias y el papel de la Secretaría Académica fue el de generalizarlo hacia todas las restantes.

Esto es un ejemplo de cómo el nivel directivo tiene una relación de diálogo, de respeto y promoción de las iniciativas particulares correctas para plasmarlas en líneas de trabajo generales, si son viables.

Una actividad como esta solo puede pensarse en función de una visión a largo plazo y de una planeación también a largo plazo.

En el aspecto organizativo nos hemos acostumbrado a aceptar que el equipo de trabajo funciona mejor que las direcciones unipersonales y producen mejores resultados.

Todo equipo de trabajo cuenta con un responsable, todas las academias tienen su coordinador, quien es designado por el Consejo Directivo, por medio de discusión colectiva, previa consulta a la academia y considerando las dotes

organizativas, la formación pedagógica y el grado de compromiso con el proyecto educativo.

El coordinador debe de estar integrado al trabajo de equipo y hace funcionar la academia para que solo se tomen las decisiones importantes como un resultado de su vida orgánica formal en las reuniones, buscando el involucramiento, las opiniones y la participación de todos, para arribar a acuerdos consensados preferentemente.

Cuando no hay acuerdo sobre un tema, se ha abierto el debate, cuidando que se de una discusión correcta y de nivel de la problemática y se toma decisión por mayoría económica.

Sobre la evaluación anotaremos un agregado:

La institución tiene mecanismos de evaluación generalizados, la autoevaluación de los docentes es una parte de un esquema más amplio de evaluación.

La información de la evaluación nos ayuda a hacer balance, a comparar el peso de los aciertos contra los errores y a tener un punto de partida para la planeación.

Las promociones para contar con mayor carga académica o hacia puestos directivos se han hecho considerando los resultados de la evaluación al desempeño docente, de la preparación académica y de la capacidad de tener una integración activa al equipo académico y de nuevo del grado de identificación institucional y se materializan considerando las propuestas de los coordinadores de academia, por medio del análisis de un grupo de trabajo amplio, conformado por el Consejo Directivo, coordinadores y de maestros con incuestionable autoridad moral.

En el caso de las promociones de los directivos es obligatorio no contar con el más mínimo rasgo de autoritarismo, mayor afinidad para trabajar en equipo, en el nivel directivo y con las academias, con el propósito manifiesto de detectar, cuidar, cultivar y formar a los que hayan tenido desempeños destacados, para ir conformando desde ahora los niveles directivos a futuro.

Todo docente que tenga una personalidad autoritaria, burocrática, inclinación a personalizar los conflictos estará excluido de la probabilidad de ser coordinador de academia o directivo.

Otra de nuestras conclusiones es que los directivos ni los coordinadores de academia se forman espontáneamente, solo en la tarea práctica, por lo que es necesario contar con un programa de formación de directivos que sea el medio para que la comprensión y la acción de los directivos sea eficiente y eficaz.

El segundo curso del Licenciado Juan Pardo Flores concluyó en que uno de los criterios para promover docentes a coordinadores de academia o directivos es que cuenten con un posgrado.

---

Hemos tenido una relación de cooperación y apoyo mutuo entre las distintas academias y podemos afirmar que no existen sectarismos o grupos cerrados. ®

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Hay un ambiente de confianza, solidaridad y buena fe entre las academias, el secretario académico y el resto del Consejo Directivo, pues existe la certeza de que se trabaja para un proyecto común, que logrará resultados trascendentes solo con el trabajo coordinado de todos.

Una manifestación del individualismo, el discurso informal, el rumor, el comentario calumnioso, infundado o mal intencionado existe en esta escuela como en cualquier organización pública o privada.

Se ha emprendido una campaña permanente contra este agente corrosivo que todo lo distorsiona y lo tuerce.

La gran mayoría de los docentes prefiere un ambiente armónico y esta circunstancia nos ha permitido aislar y neutralizar este fenómeno al máximo, por medio de una campaña permanente desde todas las instancias, incluidas las academias, utilizando las reuniones y los acuerdos como criterios de la verdad.

Los docentes siempre han apoyado que las diferencias importantes se resuelvan por medio del diálogo, la negociación y la concesión, pues están convencidos de que no hay diferencias antagónicamente irreconciliables en nuestro interior.

El trabajo de equipo, la comunicación y la colegialidad que de él se desprende, es la forma ideal de atajar el individualismo dispersante, ese el medio natural en el que se ejecuta la autogestión, fomentando un trato respetuoso entre iguales, que permite la adquisición de mayores conocimientos, el despliegue de la capacidad creativa, de la autonomía y del crecimiento personal.

---

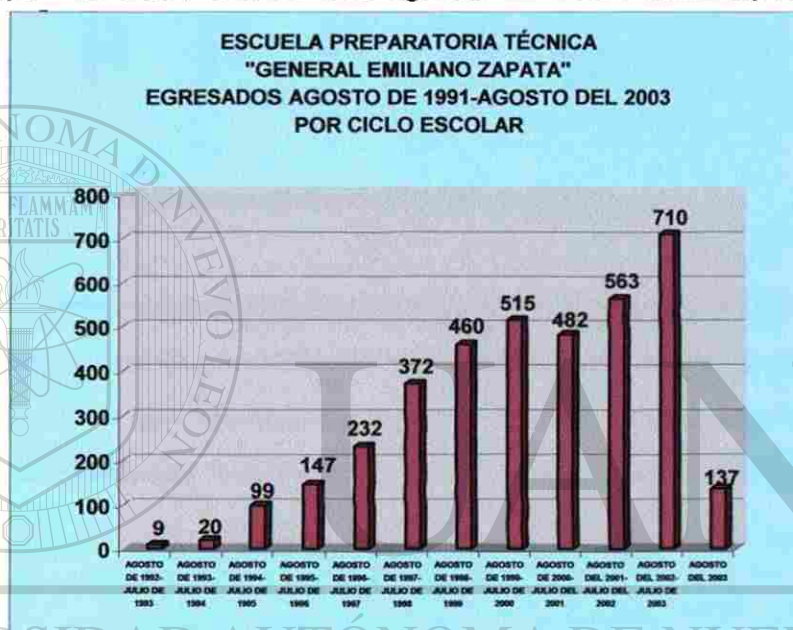
El trabajo de equipo nos permite sinergizar y concentrar toda la fuerza en cada problema y vencerlos poco a poco, uno por uno.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Resumiendo: la escuela ha logrado conformar una práctica con contenidos renovados en distintos aspectos centrales de la actividad de la preparatoria: planeación en el armado de tipo organizacional, en la evaluación, en la promoción, en la relación entre las academias y entre estas y el secretario académico y los directivos, en el perfil de los directivos, en el manejo de los conflictos y en reiterar que la decisión colectiva basada en el trabajo de equipo es la mejor vía para mejorar nuestros procesos académicos.

Habiendo revisado, como decíamos renglones arriba, las modificaciones en los códigos de funcionamiento de la preparatoria como uno de los resultados más rescatables de los cambios que empiezan a operarse, nos restaría iniciar el último comentario en este apartado: la mejoría de los indicadores escolares como resultado paralelo del nuevo esquema de organización al que estamos transitando.}

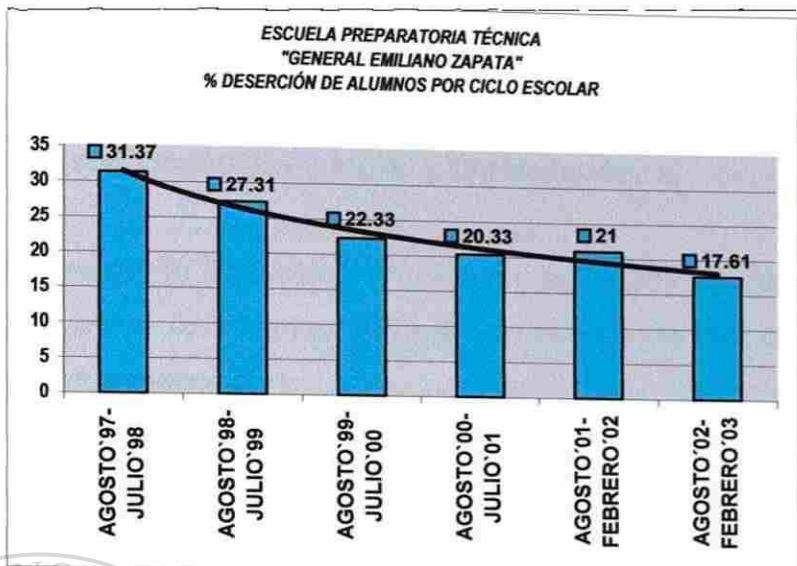
En 1997 teníamos 507 egresados, ahora en el 2003 tenemos 3,746 esto es, hemos multiplicado 6 veces la cifra de egresados en el mismo lapso de tiempo.



Gráfica 1. Tabla cuantitativa de egresados

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En 1997 el promedio de aprovechamiento general de la escuela era de 74.28 y ahora, aunque no se han dado avances desproporcionados, lo que le da mayor credibilidad a nuestro trabajo, en el 2003 tenemos un promedio de 74.67, hemos disminuido la deserción escolar a un 18%, lo que nos coloca muy por debajo de la media nacional.



Gráfica 2. Promedio anual de deserción escolar.

Pero nuestro mayor éxito académico lo podemos encontrar en el porcentaje de aprobación que en lo general está en 83.09 aunque en algunas materias podría llegar al 95% o más, por ejemplo en inglés, donde el uso del laboratorio de idiomas y variados métodos de enseñanza – aprendizaje han producido este tipo de resultados.

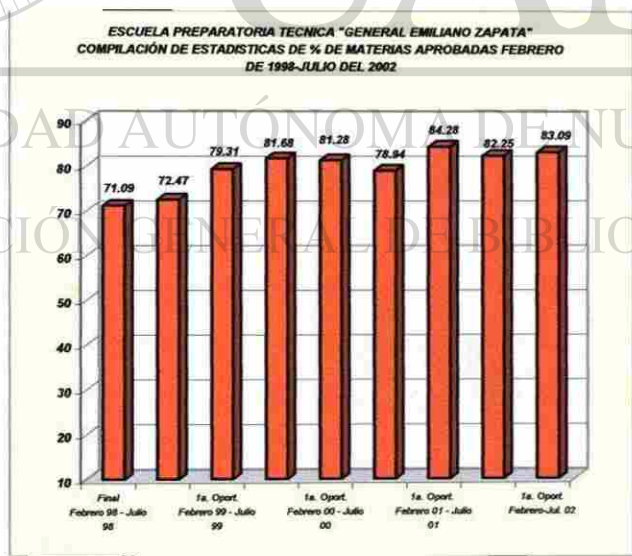


Tabla 3. Porcentajes globales de aprobación.



Según el centro de cálculo de la Universidad Autónoma de Nuevo León en el examen de ingreso a facultades los alumnos de la preparatoria presentan niveles aceptables de conocimientos en Inglés y Computación.

La Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Salud, y la oficina del Gobernador solicitan estudiantes de la preparatoria para que cumplan su servicio social en esas dependencias.

Nuestros egresados de enfermería general se han colocado con relativa facilidad en el mercado de trabajo, sobre todo en los grandes hospitales privados, donde se han hecho de un buen prestigio.

Como un dato colateral que habla del nivel de éxito de la preparatoria en el exterior en otros terrenos, pero que es un reflejo de la organización interna, mencionaremos que hemos ganado una serie de campeonatos estatales, en el circuito universitario de preparatorias, en el de facultades, en el del nivel medio superior e incluso en torneos interiores como el que realiza el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en el nivel de preparatorias donde hemos obtenido en 3 participaciones, 2 primeros lugares y 1 segundo lugar y adicionalmente nos ha correspondido varias ocasiones participar en diversos torneos nacionales representando al Estado de Nuevo León.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Algunos egresados de la escuela han cursado sus estudios profesionales y han ingresado a la planta docente de la escuela, así como también ocupan puestos administrativos, incluso de primer nivel, pues la asistente del director, Licenciada en Informática, es egresada de esta escuela.

Este es una síntesis apretada de cómo esta escuela ha empezado a tener mas y mejores resultados en el campo académico y en el formativo.

## CONCLUSIONES

Estamos en un momento aun prematuro para poder hacer una calificación de fondo del modelo, creemos que la manera en que ha venido dando resultados, es alentadora y que es una propuesta viable para seguir profundizando en su aplicación, no debemos perder de vista que la segunda parte del curso termino hace apenas 4 meses.

Para contar con una imagen más completa sobre como el modelo ha sido interpretado y aceptado por los docentes, incluimos en este trabajo las conclusiones de la actividad de la comisión redactora nombrada en el segundo curso, anexo # 4, y de las modificaciones al reglamento interno de la escuela, en la que participamos para darle forma final, desde la visión de promotores del modelo.

La implementación de esta propuesta organizativa está en proceso y aunque ya empezamos a percibir cambios, creemos que aun no ha terminado de despegar totalmente su puesta en marcha.

Aunque por otro lado estamos frente a un esfuerzo de años, un tanto instintivo al principio, en 1997, que ha venido madurando a través de la reflexión, de la teoría y de la práctica, hasta convertirse en la propuesta más acabada, consciente e intencionada que es hoy en día, que por cierto tiene aun grandes posibilidades de transformación.

Este modelo tiene como principal virtud que no es un intento de asociación, con el fin de extraer mayor plusvalía al trabajo de los docentes, no tiene como fin inmediato aumentar la productividad, sino que su propósito fundamental es convertirse en vehículo para buscar la asimilación de los docentes a un proyecto de ellos que hagan suyo, que administren a voluntad del punto de vista académico, en el que compartan con corresponsabilidad el compromiso de la gestión del mismo,

en el que puedan elegir libremente el rumbo, las características y el ritmo que le impriman a su trabajo.

Este modelo es una propuesta que intenta colateralmente desarrollar la sensibilidad social de los docentes, comprometerlos con la filosofía de la institución con el espíritu de servir y dar su mejor esfuerzo a favor de la población estudiantil que procede de un segmento social desfavorecido, con quienes tenemos el compromiso ético y moral de formar integralmente, con el fin de coadyuvar a que trasciendan la pobreza y la marginalidad y tengan una posibilidad para contar con una vida digna.

No creemos en el ambiente organizacional que se da en el sistema educativo público, aunque estaría fuera la realidad y sería arbitrario afirmar que todo es malo en el, la verdad no existen argumentos que nos lleven a reivindicarlo en su totalidad.

En el aspecto organizacional, independientemente del discurso, de la intención de implementar y de funcionar con el modelo de calidad total, la realidad es en el sistema educativo oficial prevalecen fuertes estructuras autoritarias que no dan oportunidad a la autonomía ni a la posibilidad de autogestión.

La educación privada ha aportado también experiencias colaborativas a partir de la aplicación del modelo de calidad y de sus variantes, que es posible que estén dando resultados en mayor o menor grado pero obviamente no comparten con nosotros la misma filosofía educativa y por supuesto que no reconocen el rol ni las atribuciones que nosotros le asignamos a los docentes pues no son capaces de confiar y entregar el control ni de reconocer capacidad para dirigir con autonomía la tarea académica.

Nuestra única alternativa es construir nuestro propio camino, una experiencia educativa particular, que reivindique nuestra historia, que sea un producto de las condiciones concretas en que se ha desarrollado la preparatoria, y que responda a

---

ellas, que resuelva las necesidades fundamentales y estratégicas que le dé la posibilidad de contar con una visión prospectiva que nos asegure, la permanencia y perfeccionamiento del proyecto educativo.

Un modelo como el que proponemos seguramente confrontará en el futuro grandes dificultades.

No es lo mismo aplicarlo con una administración receptiva que tratar de mantenerlo ante autoridades internas o externas que sean hostiles a él.

En condiciones semejantes es cuando realmente será sometida a prueba su vigencia y sus posibilidades reales de sostenerse como marco de referencia organizacional.

Como sea, hemos elaborado y puesto a funcionar formas de organización y funcionamiento ideales que están solidamente sustentados y argumentados, las cuales difícilmente pueden ser revertidas si no es a partir de francas regresiones autoritarias que nunca contarán con el respaldo de la voluntad mayoritaria.

---

Por último, creemos que un grupo solidamente unido y organizado con un espacio reconocido de gestión y participación siempre estará en condiciones para defender un proyecto del que se sientan dueños y protagonistas.

Esa es la mayor garantía trascendente hacia el futuro.

## RECOMENDACIONES

Este modelo de organización requiere aumentar el grado de influencia que tiene en las tareas cotidianas.

Necesita terminar el proceso de asimilación del mismo por parte de toda la estructura académica de la escuela, contemplándose la posibilidad de reforzar su posicionamiento en las academias a través de un nuevo proceso de inducción.

El modelo requiere la conformación de un sólido equipo de cuadros académicos organizativos que sirvan de pilar para mantenerlo, por lo que se debe de trabajar esmeradamente en esta tarea.

Debemos de entender que la aplicación del modelo es un proceso que por su propia lógica no tiene final sino una transformación permanente, de expansión y consolidación alternados que nunca acaban y que acaso llegan a estadios superiores.

Sería deseable hacer análisis comparativos con instituciones que tengan prácticas semejantes en otras partes del mundo, especialmente de la experiencia educativa cubana, que se presume que nos puede ofrecer grandes enseñanzas, por su alto nivel educativo y por el tiempo de mas de 40 años en que han trabajado con modelos de gestión educativa que pudieran contener rasgos similares.

Consideramos necesaria una evaluación continua de la aplicación del modelo, que la misma estructura académica debe de realizar con el concurso del nivel directivo para ir reconociendo paso a paso la validez del modelo o la necesidad de hacerle cambios y modificaciones.

Por último es necesario “exportar” el modelo a todas las instituciones educativas que sea posible, pues solo esta condición comprobará en nuestra sociedad, cultura y ambiente político, que es un modelo capaz de ser valido y usado de manera generalizada por otras instituciones.

Este modelo autogestionario de organización y funcionamiento debe de ser promocionado y difundido en el ambiente educativo en general, pues solo de esa forma puede ser sometido a crítica, enriquecido y mejorado.

Estamos seguros que trabajamos en la dirección correcta, y que la práctica finalmente nos dará la razón, en la línea de construir opciones educativas de cara a la posmodernidad y al siglo XXI.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## BIBLIOGRAFÍA

Ainscow, Mel, et al. *Hacia escuelas eficaces para todos, manual para la formación de equipos docentes*. Madrid, Narcea, 2001.

Althusser, Louis. *Ideología y aparatos ideológicos del Estado (notas para una investigación)*. Medellín, Colombia, Ediciones Pepe, 1970.

*Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación*. México, SEP, 1993.

Augier Escalona, Alejandro. *Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la dirección Educacional*. Trabajo realizado en el 2001. – 26 p.

Centro de Estudios Martianos. *José Martí. Obras Escogidas en tres tomos*. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1992. Tomo I: 1869-1885. Tomo II: 1886-octubre 1891. Tomo III: nov. 1891-mayo 1895. (Col. Textos martianos.)

Chomsky, Noam. “El Control de los medios de comunicación”, en *Cómo nos venden la moto* 7ª. ed. Barcelona, Icaria, 1998. pp. 7-53. (Col. Más madera).

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México, Anaya Editores, 2003. (Leyes y códigos).

*Constitución Política del Estado de Nuevo León*. Monterrey, N.L., 1997.

Eco, Humberto. *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. 3ª. ed. México, Gedisa, 1982. Col. Libertad y Cambio.

Escuela Preparatoria Técnica “Gral Emiliano Zapata”. *Reglamento interno*. [Monterrey, N.L.], 1998.

Freire, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. 52 ed. Tr. Jorge Mellado. México, Siglo XXI, 1999. (Educación).

Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Nuevo León. “Reglamento interno de la Preparatoria Técnica General Emiliano Zapata”. *Periódico Oficial*. Vol.138, no.126 (28 sep.2001):1-52.

Gramsci, Antonio. *Cuadernos de la cárcel*. México, Era, 1981. Tomo 2.

Hargreaves, Andy. *Profesorado, cultura y postmodernidad, cambian los tiempos, cambia el profesorado*. 3ª. ed., Madrid, Ediciones Morata, 1996.

Hernández Ciriano, Ida María. *Problemas fundamentales de la pedagogía: reflexiones para práctica crítica*. La Habana, Cuba, Instituto Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional "Héctor Alfredo Pineda Zaldivar", 1996. Curso de actualización pedagógica.

Iglesias González, Leonardo. *Cultura, religión y sociedad en el fin del milenio*. México, Universidad Autónoma de Nuevo León, Plaza y Valdés Editores, 2000.

Kim Il Sung. *Manifestémonos en alto grado la superioridad del socialismo en nuestro país*. Pyongyang, Corea, 1990.

Kim Jong Il. *Problemas esenciales de la construcción del Partido Revolucionario*. Pyongyang, Corea, 1992.

Konstantinov, F.V. *El materialismo histórico*. Tr. Wenceslao Roces. México, Grijalbo, 1956. (Ciencias económicas y sociales).

----- *Los fundamentos de la filosofía marxista*. Tr. Adolfo Sánchez Vázquez. México, Grijalbo, 1959. (Ciencias económicas y sociales).

Kras, Eva S. *Cultura Gerencial México-Estados Unidos*. 2ª. ed. México, Grupo Editorial Iberoamérica, 2000.

-Kras, Eva S. *La administración mexicana en transición*. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 2001.

Lenin, V. I. *Materialismo y empiriocriticismo, notas críticas sobre una filosofía reaccionaria*. Moscú, Progreso, s.a.

Lepeley, María Teresa. *Gestión y calidad en educación, un modelo de educación*. México, McGraw-Hill Interamericana, 2003.

Maddux, Robert B. *Como formar un equipo de trabajo*. Barcelona, Nuevos emprendedores, 2001. (The sunday times).

Martí, José. *Ideario pedagógico*. Cuba, Pueblo y Educación, 1990.

Martín, María Luisa. *Planeación, administración y evaluación de la educación*. México, Trillas, 1997.

Marx, C. Y F. Engels. *Acerca de la educación*. Ediciones Quinto Sol. s.a.

Maltsev, V.I. *Ensayos de lógica dialéctica*. Bogotá, Colombia, Sudamérica, 1966.

Napier, Rodney W. Y Mattik Gershenfeld. *Grupos: teoría y experiencia*. 4ª. ed. México, Trillas, 2000.



*Obras Escogidas de Mao Tse-Tung*. Pekín, Ediciones en lenguas extranjeras, 1968. Vols. 1-5.

*Paradigmas y utopías revista de reflexión teórica y política del Partido del Trabajo*. no.1 (mar 2001), no.4 (mar-abr 2002), no.6 (feb 2003), no.7 (may-jul 2003). México, Comisión Ejecutiva Nacional del PT. Trim.

Partido del Trabajo [edit.]. *25 aniversario Colonia "Tierra y Libertad" 28 de marzo 1973- 1998*. [Monterrey, N.L.], s.a.

Patiño Rodríguez, María del Rosario y G. Machado Machado. *Calidad educativa y diagnóstico integral de la institución de formación profesional*. [Curso del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas]. 2001. -14 p.

Pino Guzmán, Esther María y José Martí C. *La dirección participativa, paradigma de educación Latinoamericana*. 2001. -18 p.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa*. Simposio no. 8. "Las técnicas participativas en el trabajo grupal". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa*. Simposio no. 8. "Las técnicas participativas en el trabajo grupal". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa*. Simposio no. 8 "Retos de la construcción teórica en las ciencias de la educación: Una óptica Vigotskyana". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa*. Simposio no. 8. "La sociedad del conocimiento y el fin de la escuela". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa*. Simposio no. 8. "Crítica a la pedagogía de la postmodernidad". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa*. Simposio no. 8 "La educación como expresión de una política cultural 1941-1945". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "Un enfoque de la interacción para los procesos evolutivos de las organizaciones educativas cubanas". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "Una alternativa para elevar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje desde la propia institución docente". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "Programa y texto para capacitar a directivos escolares en materia de dirección". Habana, Cuba, 2001.

Rodríguez Mansilla, Darío. *Gestión organizacional, elementos para su estudio.* México, Universidad Iberoamericana, Plaza y Valdés Editores, 1996.

Ruiz del Castillo, Amparo. *Educación superior y globalización: Educar, ¿para qué?*. México, Plaza y Valdés Editores, 2001.

Stoner, James A. F.; R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. *Administración.* 6a. ed. Tr. Pilar Mascaró Sacristán. México, Prentice Hall, 1999.

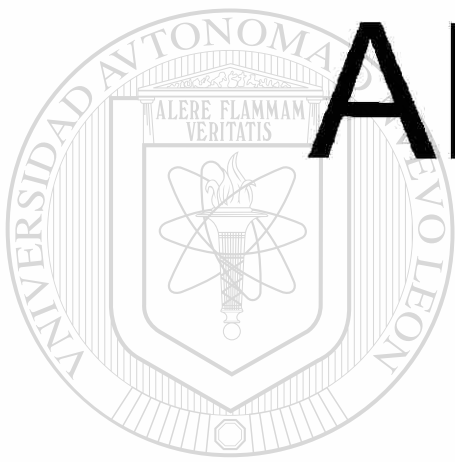
Stufflebeam, Daniel L. y Anthony J. Shinkfield. *Evaluación sistemática, guía teórica y Práctica.* España, Piados, 1987. (Temas de educación, 4).

Teare, Ricard; David Davies, Eric Sandelands. *Organizaciones que aprenden y formación Virtual.* Barcelona, Gedisa, 2002. (Nuevas tecnologías, 5).

Weber, Max. *El político y el científico.* Tr. Francisco Rubio Llorente. Madrid, Alianza Editorial, 1998. (Ciencias sociales, 3403).

Weber Max. *¿Qué es la burocracia?* México, Ediciones Coyoacán, 2001. (Sociología, 83).

[www.nl.gob.mx/pagina/gobierno/leyes](http://www.nl.gob.mx/pagina/gobierno/leyes)



# ANEXOS

# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **ANEXO No. I**

### **Programa de curso-taller**

#### ***La gestión educativa y su impacto en la docencia. Para una pedagogía política***

##### **Objetivos**

Analizar críticamente los modelos de organización y gestión escolar, sus impactos en el ejercicio docente y la identidad de un centro escolar.

Propiciar la reflexión en torno al desarrollo de habilidades organizativas y de liderazgo social del profesorado.

Elaborar un documento de gestión e innovación del ejercicio de la docencia.

##### **Contenido**

#### **1. Bases filosófico-políticas de la modernidad**

##### **a. Bases histórico-políticas del ejercicio docente**

##### **b. La crisis político-pedagógica de la Modernidad (cultura de la civilización)**

##### **c. Lógica de la Totalidad vs Lógica de la Alteridad**

#### **2- La herencia de la cultura de la modernidad**

- a. El contexto de la gestión educativa (Des) educación
- b. La crisis del bienestar social
- c. Modelos de gestión de la enseñanza
- d. Modelos de gestión y organización del trabajo

### 3. Retos a la ética docente

- a. Trabajar por necesidad, imposición o consenso
- b. Interpelación a la participación responsable
- c. Crisis de la gestión y profesionalización del docente

### 4. Para una ética de la responsabilidad

---

#### **Metodología y actividades**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Redacción de diagnóstico de fuerzas y debilidades del ejercicio docente. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Caracterización de la situación y condiciones de la educación media superior en el contexto de la sociedad de la información y de la globalización.

*Descripción de las fuerzas y debilidades para propiciar el trabajo docente en proyectos de beneficio común y de posicionamiento de una identidad institucional.*

Redacción de documento de propuesta de organización y gestión de la docencia en la escuela preparatoria Gral. Emiliano Zapata.

- a) Principios de orientación del ejercicio de la docencia.

- b) Reestructuración o propuestas de organización y gestión del esfuerzo docente.
- c) Propuestas de proyectos de desarrollo institucional y/o de innovación del aprendizaje.

**Propuesta de interacción didáctica y de gestión desde este programa**

- a) Debate en torno a las bases político-pedagógicas de gestión y profesionalización de la docencia, en el contexto de la globalización.
- b) Asesoría y tutoría múltiple y calendarizada para el debate en particular de los contenidos y aspectos del temario señalados en este programa o los propuestos por los docentes asistentes al curso-taller. (Presencial, e mail, a distancia).
- c) Reuniones calendarizadas para retroalimentación y conferencias magistrales.
- d) Resolución de cuestionarios y ejercicios de diagnóstico para el desarrollo y diseño de proyectos de innovación docente e identidad institucional.
- e) Acompañamiento permanente de este proceso de gestión docente con una estrategia de investigación-acción, para la organización de esfuerzos y la ejecución de los proyectos y consensos pertinentes para el desarrollo de la escuela preparatoria Gral. Emiliano Zapata.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## ANEXO No. 2

**Artículo 3.-** La educación a que se refiere el artículo anterior comprende:

- A) Una formación integral del alumno con una cosmovisión humanista y una ética que propicien el desarrollo de una conciencia de servicio a la comunidad y así contribuir al desarrollo científico, económico y social del Estado y del País.
- B) Una formación científica y tecnológica que le permitan al alumno obtener los conocimientos teóricos y prácticos básicos, que lo doten de las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñarse con eficiencia, eficacia y calidad en su vida académica, laboral y profesional, que redunde en el éxito y la realización de su vida personal.
- C) Una formación integral que le permita al alumno disponer de herramientas conceptuales metodológicas y técnicas para la aprehensión y conocimiento que propicie un proceso continuo del conocimiento guiado, hasta la autonomía en la adquisición de los mismos, de habilidades y valores, con plena participación del alumno.
- D) El desarrollo de una cultura científica, que estimule una mentalidad abierta a la investigación científica.
- F) Proporcionar los elementos materiales, culturales, sociales y psicoafectivos necesarios para su formación, considerando al educando como un ser biopsicosocial, en una fase de evolución hacia su maduración plena, fomentando el desarrollo armónico de su personalidad y de conductas saludables.
- G) Nuestra Institución asume como orientación general para todas sus actividades las concepciones filosóficas educativas más progresistas y de avanzada, de mayor contenido científico, humanista y social.
- H) La institución y sus autoridades respetan e impulsan la autonomía y capacidad de autogestión del personal en todos sus procesos especialmente hacia el personal docente y sus organismos.

## CAPITULO XI DE LA ACADEMIA Y SUS COORDINADORES

**Artículo 61.-** Las áreas de enseñanza del conocimiento técnico, científico y humanístico que se integren en la Institución serán denominadas Academias.

**Artículo 62.-** Las Academias tendrán como fin la planeación, supervisión y evaluación de la enseñanza en el área de su competencia, así como de la sistematización de las experiencias didácticas y la actualización y producción de los conocimientos en el área de la ciencia correspondiente y serán responsables de la organización e impartición de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos de su campo.

**Artículo 63.-** Las Academias estarán integradas por los maestros que imparten materias afines a un mismo campo en los contenidos científicos y tecnológicos.

**Artículo 64.-** Las Academias tendrán un coordinador y un subcoordinador que deberá ser de reconocido prestigio académico o bien ser maestro de tiempo completo.

**Artículo 65.-** El Coordinador de Academia será propuesto por el Director, designado por el Consejo Directivo en base a la propuesta de los miembros de la Academia correspondiente, quien deberá tener una reconocida experiencia académica y docente.

**Artículo 66.-** El Coordinador de la Academia durará en su cargo 3 años.

**Artículo 67.-** Las academias serán un organismo colegiado de trabajo especializado y en equipo, incluyentes estará facultada para tomar decisión y posturas con respecto a todos los asuntos del quehacer docente que les competen y sus acuerdos deberán ser respetados y aceptados e implementados por las autoridades de la institución, siempre y cuando fortalezcan los procesos académicos de la institución.

**Artículo 68.-** Las academias deberán generar procesos de autogestión educativa en los que se promoverá el aumento del conocimiento y de la experiencia de sus miembros a través de la discusión colectiva, la búsqueda de consensos y la toma de decisión horizontal.

**Artículo 69.-** La academia deberá continuamente incentivar confianza en la iniciativa creadora, capacidad de innovación y del potencial transformador de sus miembros.



**Artículo 70.-** Las academias deberán ser donde se difunda y reforme continuamente nuestra identidad institucional para la actualización y permanente defensa de nuestro proyecto educativo.

**Artículo 71.-** Las academias deberán contar siempre con el diagnóstico y la información relevante sobre el resultado de su actividad entre los alumnos con el fin de elaborar planes de trabajo que sean pertinentes para elevar continuamente la calidad del trabajo docente.

**Artículo 72.-** Serán funciones y obligaciones del Coordinador de Academia:

- A) Contar con un diagnóstico inicial sobre su academia y en consecuencia con un plan de trabajo operativo y estratégico.
- B) Organizar, implementar y evaluar todas las actividades académicas de su campo.
- C) Promover la sistematización de los conocimientos teóricos, científicos y/o tecnológicos de su campo, con el fin de asimilarlos en los programas de estudios
- D) Sistematizar las experiencias generadas de la práctica educativa concreta de su Academia, con el fin de perfeccionar la pedagogía de su campo, apoyándose en el funcionamiento del equipo de trabajo, conformado por los miembros de su academia.
- E) Incentivar, proponer y dirigir la investigación científica y educativa en su área de conocimiento
- F) Tratar los problemas prácticos y concretos de la docencia y encaminar la búsqueda de soluciones.
- G) Participar activamente en las reuniones mensuales de Coordinadores de Academia, como sistematizador de las posturas de su academia.
- H) Convocar y presidir las reuniones de academia, evitando posturas de autoritarismo y de mando vertical, a través de la persuasión, del debate sano y de la búsqueda de consensos.
- I) Informar oportunamente al Secretario Académico sobre asuntos, acuerdos y tareas, producto de las reuniones de Academias.
- J) Promover el respeto a la normatividad correspondiente sobre los procedimientos académicos.
- K) Participar activamente en el programa de evaluación docente.

- L) Promover el mejor desempeño de los docentes apoyando, orientando, evaluando sus actividades.
- M) Dirigir la aplicación de las evaluaciones parciales y finales de los alumnos.
- N) Promover la actualización docente y la capacitación en su Academia.
- O) Las demás que marquen el presente Reglamento.

**Artículo 73.-** Las Academias tendrán las siguientes funciones y obligaciones:

- A) Las academias deberán de tener un funcionamiento colegiado, donde esté garantizada una amplia libertad de expresión necesaria que permita un análisis real de los problemas educativos y el involucramiento y participación general de sus miembros en las soluciones de su problemática, esta libertad de expresión deberá darse al respecto a las personas, y en la intención de mantener un ambiente filial, de solidaridad y apoyo mutuo.
- B) Participar en la elaboración de los programas de estudio participando en el rediseño curricular.
- C) Participar en la creación y diseño de nuevas carreras técnicas.
- D) Hacer propuestas de actualización a los programas de estudio de los cursos de su área.
- E) Velar por el cumplimiento de los programas de estudio, revisando el avance de los mismos.
- F) Elaborar los textos y antologías de las materias de su campo.
- G) Planificar la realización de las prácticas correspondientes de laboratorio y/o taller que sean afines a la teoría.
- H) Proponer al Secretario Académico la aplicación de métodos de evaluación adecuados a las materias correspondientes a su área.
- I) Vigilar el cumplimiento de la programación de exámenes.
- J) Integrar y solicitar a las instancias correspondientes, el material didáctico necesario para la impartición de las cátedras de la academia.

- K) Reunirse una vez al mes, para el buen funcionamiento de la academia.
- L) Proponer y participar en la realización de eventos científicos, técnicos y culturales relacionados con sus áreas de conocimiento.
- M) Promover políticas de investigación, extensión y de servicio social de la Escuela.
- N) Las demás que les marque el presente Reglamento.

## CAPITULO XII DE LOS MAESTROS

**Artículo 74.-** Para ser maestro de la Institución:

- A) Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
- B) Poseer un título de Educación Superior.
- C) Presentar examen de oposición ante la Academia correspondiente que lo acredite como una persona de experiencia y capacidad docente.
- D) Presentar y aprobar exámenes psicométricos y gozar de buena salud.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



**Artículo 75.-** Son funciones y obligaciones del personal docente en general: de los maestros de tiempo completo, de medio tiempo y por horas.

- A) Cumplir con la función docente frente a grupo en el horario establecido por las autoridades de la Institución.
- B) Proporcionar una atención personalizada para cada alumno, propiciando el establecimiento de una relación positiva de intercambio continuo.
- C) Realizar un diagnóstico completo desde el punto de vista pedagógico de las particularidades, fortalezas, limitaciones y problemas de su grupo, con el fin de realizar las acciones necesarias para aumentar el aprovechamiento.

- D) Ser maestro asesor de grupo, en caso de ser asignado.
- E) Dar asesoría académica a los alumnos que lo requieren.
- F) Respetar y cumplir los acuerdos de la academia a la que pertenezcan.
- G) Asistir a todas las reuniones generales cuando sea convocado por las autoridades de la Institución
- H) Asistir a todas las reuniones de Academia a las que sea convocado.
- I) Plantear en las reuniones de academia todos los problemas que consideren necesarios para el óptimo funcionamiento de la misma.
- J) El maestro tendrá garantizado el respeto a su derecho a expresarse libremente, a opinar, proponer y criticar en las reuniones de academia.
- K) El maestro tiene derecho a recibir toda la información relevante de orden administrativo y académico para realizar correctamente su labor y participar acertadamente en las reuniones de academia.
- L) El maestro deberá de participar en la academia no aisladamente sino como parte de un equipo de trabajo.
- M) Participar en los programas académicos que la institución acuerde.

---

N) El docente buscará que todas las reuniones de academia tengan intercambio de opiniones razonadas y sean la fuente para los acuerdos consensados. ®

- O) Todos los maestros en las reuniones de academia tendrán derecho a voz y voto en condiciones de equidad.
- P) El maestro tendrá derecho a presentar sus inconformidades ante las instancias superiores de autoridad en la institución para su solución.
- Q) Al participar en las reuniones de academia el maestro buscará que se fortalezca el equipo de trabajo y se propicie un ambiente de armonía que fortalezca la institución.
- R) El maestro tendrá el derecho a participar en todas las actividades y comisiones que le conciernan.
- S) El maestro buscará una adecuada solución de los conflictos partiendo del diálogo, el debate y la negociación interna, en la lógica

de que en el seno de la institución no hay antagonismos irreconciliables.

- T) Participar activamente en la revisión y elaboración de las antologías y cartas descriptivas.
- U) Colaborar en la planeación docente y en la elaboración de los instrumentos de evaluación.
- V) Revisar detenidamente los exámenes antes de su impresión.
- W) Imponer la disciplina y el orden dentro y fuera del salón de clases; así como reportar a la Dirección anomalías en perjuicio de los alumnos.
- X) Asistir a los cursos de actualización que la Institución organice.
- Y) Entregar las evaluaciones de las materias que imparta a los maestros asesores del grupo, puntualmente en el tiempo determinado por la Secretaría Académica.
- Z) Entregar al Secretario Académico en tiempo y forma los documentos y las minutas que acrediten las calificaciones parciales y finales de cada curso.
- AA) Reportar su inasistencia a la prefectura y a la Secretaría Administrativa apegándose a la normatividad de la Secretaría de Educación.
- BB) Reportar alumnos problema al maestro asesor correspondiente.
- CC) Asistir a todas las guardias de exámenes ordinarios y extraordinarios.
- DD) Planear y preparar los materiales necesarios para la impartición de sus asignaturas.
- EE) Participar en las actividades institucionales y extraescolares que el Consejo Directivo o las Academias determinen.
- FF) Inscribirse, cursar y terminar un posgrado.
- GG) Participar en las actividades de investigación .
- HH) Las demás que le marque el presente reglamento.

**Artículo 76.- Para ser maestro de tiempo completo se requiere.**

- A) Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
- B) Poseer título de Educación Superior.
- C) Contar con un mínimo de tres años de antigüedad como titular de una asignatura.
- D) Ser propuesto por la Dirección, asignado por el Consejo Directivo y ratificado por la Junta Directiva.
- E) Contar con reconocida experiencia académica, con un desempeño destacado y con una identificación con los fines de la Institución.
- F) Presentar un examen de oposición ante un jurado designado por el Consejo Directivo.

**Artículo 77.-** El jurado evaluará del aspirante a maestro de tiempo completo el siguiente perfil:

- A)** Reconocida experiencia pedagógica.
- B)** Dominio de la materia.
- C)** Curriculum académico.
- D)** Solvencia moral.

**Artículo 78.-** El maestro de tiempo completo cumplirá con veinticinco horas-semana-mes frente a grupo según la normatividad establecida por la Secretaría de Educación y tendrá una descarga de quince horas, que dedicará en estancia dentro de la Institución a las tareas de planeación, de preparación de materiales didácticos, actividades administrativas relacionadas con la actividad de sus grupos y a la elaboración de estadísticas.

**Artículo 79.-** Para ser maestro de medio tiempo se requiere:

- A) Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
- B) Poseer título de Educación Superior.
- C) Contar con un mínimo de dos años de antigüedad como titular de una asignatura.
- D) Ser propuesto por la Dirección, asignado por el Consejo Directivo y ratificado por la Junta Directiva.

- E) Contar con reconocida experiencia académica, con un desempeño destacado y con una identificación con los fines de la Institución.
- F) Presentar un examen de oposición ante un jurado designado por el Consejo Directivo, según se estipula en el Artículo 62 del presente Reglamento.

**Artículo 80.-** El maestro de medio tiempo cumplirá con quince horas- semana-mes frente a grupo según la normatividad establecida por la Secretaría de Educación y tendrá una descarga de cinco horas, que dedicará en estancia dentro de la Institución a las tareas de planeación, de preparación de materiales didácticos, actividades administrativas relacionadas con la actividad de sus grupos y a la elaboración de estadísticas.

**Artículo 81.-** Para ser maestro por horas se requiere:

- A) Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
- B) Poseer título de Educación Superior.
- C) Presentar curriculum vitae.
- D) Contar con una edad menor a los 45 años.
- E) Gozar de buena salud física.
- F) Presentar cartilla de servicio liberada del servicio militar en el caso de los varones.
- G) Presentar carta de no antecedentes penales.
- H) Presentar y aprobar los exámenes psicométricos.
- I) Presentar un examen de oposición que le acredite tener la capacidad docente conforme a las asignaturas a impartir.
- J) Preferentemente contar con experiencia docente previa.
- K) Comprometerse con el cumplimiento de la misión de la Institución.
- L) Ser propuesto por la Dirección, asignado por el Consejo Directivo y ratificado por la Junta Directiva.

**Artículo 82.-** El maestro por horas cumplirá íntegramente su tiempo laboral frente a grupo según la normatividad establecida por la Secretaría de Educación, no contará con ninguna descarga de horas y será responsable con las tareas de planeación, de preparación de materiales didácticos, actividades administrativas relacionadas con la actividad de sus grupos y a la elaboración de estadísticas.

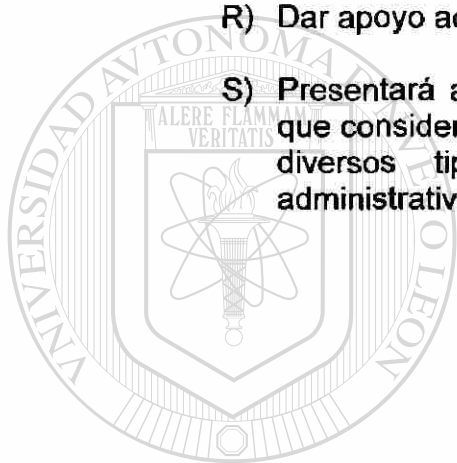
**Artículo 83.-** Con el fin de articular el funcionamiento interno de los grupos se asignará para cada uno un maestro asesor.

**Artículo 84.-** Son funciones y obligaciones del maestro asesor:

- A) Tendrán a su cargo la responsabilidad de un grupo, el cual será designado por el Director y ratificado por el consejo Directivo.
- B) La tarea del asesor implica todo lo concerniente a los aspectos de docencia y aquellos que se deriven de la misma, tendrá un diagnóstico actualizado de la situación familiar, personal y académica de cada alumno y mantendrá una atención individualizada para cada uno.
- C) Establecer un horario mínimo de cinco horas-clase por semana para llevar a cabo las tareas de asesoría con los alumnos.
- D) Conocer la distribución de maestros que imparten clases en su grupo.
- E) Orientar a los alumnos sobre los problemas propios de la adolescencia, sobre el decoro en su conducta y sobre su arreglo personal.
- F) Justificar faltas y retardos con el resto de los maestros, cuando se presente en el alumno una situación que así lo amerite.
- G) Deberá salvaguardar el patrimonio institucional y conservar los libros de texto proporcionados por la Institución.
- H) Fomentar en los alumnos hábitos de estudio.
- I) Dar a conocer y hacer cumplir el reglamento de la Institución.
- J) Difundir oportunamente los períodos y fechas límites para cumplir correctamente con los requisitos administrativos de la Escuela.
- K) Orientar a los alumnos con respecto a su situación académica cuando se encuentren en 2<sup>a.</sup>, 3<sup>a.</sup> ó 4<sup>a.</sup> oportunidad y sobre el proceso de regularización.
- L) Recopilar y procesar listas de asistencia, calificaciones y estadísticas de su grupo, para su entrega puntual al Coordinador Académico de turno o al Secretario Académico.
- M) Informar a los padres de familia o a los mismos alumnos sobre el récord académico en asistencias, puntualidad, evaluaciones parciales y finales en cualquier momento.



- N) Informará y solicitará la participación de los padres de familia, de los Directivos y de las instancias necesarias del área de servicios escolares en la solución de los problemas específicos de los alumnos.
- O) Solicitará apoyo académico a los maestros de su grupo para los alumnos que así lo requieran.
- P) Cumplir con el horario establecido previo acuerdo en el Consejo Directivo.
- Q) Participar en actividades extraescolares.
- R) Dar apoyo académico a los alumnos que lo requieren.
- S) Presentará a los directivos de la escuela, sugerencias o peticiones que considere oportunas y positivas para la solución de problemas de diversos tipos, factibles para la superación académica y administrativa de la Preparatoria.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**ANEXO No. 3**  
**MANUAL PARA DESARROLLAR LA**  
**EVALUACIÓN DOCENTE**

**CONTENIDO**

	<b>PAG.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>2</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>7</b>
<b>3. CARACTERISITICAS DEL PROCESO DE EVALUACION DOCENTE</b>	<b>8</b>
<b>4. ESTRATEGIA PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACION DOCENTE</b>	<b>12</b>

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**5. ANEXOS**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**6. BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCIÓN

Al cabo de las transformaciones que se han presentado en la educación en nuestro estado de Nuevo León, los docentes han realizado un papel fundamental por su gran actividad como guías y orientaciones del proceso enseñanza aprendizaje, así como en diversas actividades académicas en las instituciones.

En nuestro plantel escolar Escuela Preparatoria Técnica “Gral. Emiliano Zapata”, lo destacado en el párrafo anterior, se hace consuetudinario y por ello la Secretaría Académica, en la colaboración con los coordinadores de Academia se dio a la tarea de elaborar el sistema de evaluación de los docentes de nuestra escuela, con la finalidad de conocer los aciertos y deficiencias de los profesores y proponer medidas que enriquezcan el trabajo docente.

Por lo anterior la presente propuesta se presenta a consideración y análisis al Consejo Directivo, para su autorización y posterior difusión entre los responsables de la actividad académica de nuestro plantel escolar.

### 1. MARCO DE REFERENCIA

En un estudio de evaluación el marco de referencia es la guía del proceso de ello se derivan los objetivos y permite la definición de los aspectos a ser valorados.

En el presente documento destacamos dos marcos de referencia a saber: el marco normativo y el marco comparativo.

#### 1. Marco Normativo

En este sentido corresponden las disposiciones legales que fundamentan las acciones de evaluación a realizar institucionalmente y que están señaladas en la Ley General de Evaluación, Ley Estatal de Educación y el programa de Desarrollo Educativo 2001 – 2006.

#### 2. Marco Comparativo

Estamos convencidos que todo proceso de evaluación debe contar con un marco de comparación, ya que permitirá emitir juicios sobre el objeto evaluado, a partir de la confrontación con los resultados obtenidos, para que el marco sea adecuado al objeto de estudio, deberá contar con una definición precisa.

A partir de la revisión de la propuesta del Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica de 1993. Nos permite proponer para nuestra institución dos marcos de comparación.

- A. Marco estadístico. Este no será el marco de referencia único ni primario en nuestro proceso de evaluación y solo contemplará una forma de describir la distribución normal de rendimiento académico, en cuanto a resultados obtenidos por la labor desempeñada por el docente en el aula.
  
- B. Marco del desempeño ideal del docente. En este sentido se constituye a partir del establecimiento del deber ser del objetivo evaluado, que nuestra institución se detalla en el reglamento interno, como en el manual de análisis de puestos.

En el proceso de evaluación presente, el marco de comparación se integrará por la caracterización del perfil ideal o deseado del docente en nuestra institución, como de la evaluación docente y por los parámetros de calidad del desempeño docente.

### **1. Perfil del docente**

De manera muy sucinta, señalaremos que en nuestro plantel escolar, la idea del docente como transmisor de conocimientos es considerada como parte del pasado de la educación, en la medida de que la educación la entendemos como un proceso en el que se construye el conocimiento, se fomenta la vinculación de la teoría con la práctica y tiene el propósito de desarrollar las potencialidades de los educandos. Tal y como lo destaca la Ley Estatal de Educación en su artículo 70. "El docente es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo".

Por lo señalado la concepción de docente que prevalece en nuestra institución contempla las siguientes actividades:

- a) Actividades frente a grupo: Las mencionadas actividades se refieren a aquellas que el docente realiza en el aula, cuyo desempeño satisfactorio requiere entre otras del dominio de los contenidos que constituyen la materia que imparte, que posea pleno conocimiento del programa de estudio, que cuente con conocimientos de didáctica y pedagogía, habilidades en la relación con los alumnos como individuos y como grupo, además de promover un ambiente de confianza y respeto en el aula.
  
- b) Apoyo a los alumnos en el proceso de aprendizaje y enseñanza: Se refiere a las acciones de asesoría académica, participación en el análisis y construcción de programas de estudio, dosificación y planeación didáctica.
  
- c) Actividades de apoyo al trabajo en el aula: Se refiere a las actividades que el docente realiza fuera de sus clases que complementan su labor frente al grupo como son preparar contenidos, su plan de clase, material didáctico, elaboración de textos, manuales, antologías e instrumentos de evaluación de los alumnos,

calificarla, revisar tareas y trabajos con el propósito de conocer y evaluar el aprovechamiento del alumno.

**d) Participación institucional**

Son actividades que el profesor realiza en los planteles escolares como organización de eventos académicos, culturales y deportivos.

**e) Desarrollo profesional pedagógico.**

Aquí se contemplan la asistencia a curso de actualización, superación profesional y docente como diplomados, especialización, maestría y doctorado.

**2. Evaluación.** En este apartado deseamos plasmar la concepción de evaluación a que aspiramos en nuestra institución, ya que no desconocemos que cuando se habla de evaluación se hace mención de acciones de juzgar, hacer juicios a partir de información obtenida de una realidad definida, donde la cuestión esencial son los juicios que se emiten.

La concepción de evaluación que proponemos es que esta debe ser un proceso permanente que conduzca a valorar avances y logros, identificar obstáculos o deficiencias y promover acciones de mejoramiento, que además sea sistemática, objetiva y oportuna, para facilitar respuestas ágiles a los problemas detectados e incida en la calidad del proceso educativo.

---

**3. Parámetros de calidad del desempeño docente**

**a. En relación al desempeño frente al grupo**

- Tener una presentación personal adecuada.
- Ser puntual y asistir regularmente a sus clases.
- Emplear medidas disciplinarias adecuadas.
- Despertar interés en el alumno por el aprendizaje.
- Mostrar respeto a la personalidad del alumno.
- Establecer una buena comunicación maestro – alumno.
- Aplicar distintas actividades de aprendizaje, donde el alumno participe activamente.
- Explicar los objetivos del curso y unidades temáticas.
- Emplear las herramientas docente cotidianamente:  
Lista de asistencia, programa académico, dosificación de contenidos y material didáctico (Antología).
- Explicar claramente los procedimientos de trabajo, criterios e instrumentos de evaluación al inicio del curso.
- Emplear materiales y recursos didácticos auxiliares suficientes y adecuados.

b. Del perfil docente

- Tener título de Licenciatura.
- Estar cursando o concluidos estudios de posgrado.
- Contar con 5 años de experiencia docente y profesional.
- Participar activamente y de manera regular en actividades de tipo académico, cultural y deportivo.
- Elaborar antologías, textos y artículos de difusión tecnológica, científica y cultural.
- Asistir a cursos de formación docente y de actualización profesional, seminarios, diplomados o estudios de posgrado.

c. Rendimiento Académico

- obtener resultados satisfactorios, respecto a número de alumnos aprobados y porcentajes de aprobación.

**OBJETIVOS**

- a) General: evaluar a los profesores de la Preparatoria Técnica "Gral. Emiliano Zapata", a partir de su propia opinión, la de los alumnos y la de los coordinadores académicos, con el fin de conocer aciertos y deficiencias y proponer alternativas que fortalezcan y mejoren el trabajo docente.
- b) Particular: evaluar el trabajo docente a partir de la planeación del curso, dominio de contenidos, estrategias didácticas empleadas, empleo de material didáctico, motivación a los estudiantes, evaluación del aprendizaje, relación profesor – alumno, responsabilidad y compromiso del docente.

Valorar el perfil del docente a partir de su desarrollo académico y profesional; a fin de enriquecer su trabajo educativo.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE EVALUACION

La evaluación de los docentes en la Preparatoria Técnica “Gral. Emiliano Zapata”, requerirá incorporar a la misma, a la población de alumnos y profesores de la institución.

Las variables, indicadores y subindicadores que se evaluarán en este estudio son:

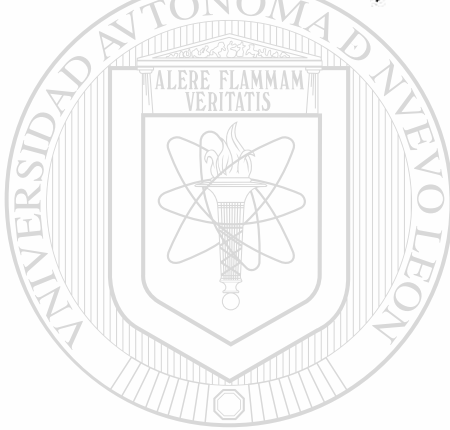
VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES
<p>1. Desempeño docente en grupo Escolar (Cuestionario del alumno)</p>	<p>Desempeño docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expone su tema claramente</li> <li>- Demuestra que sus clases han sido preparadas</li> <li>- Domina el tema que expone</li> <li>- Atiende y resuelve las dudas de los alumnos</li> <li>- Propicia el gusto por su materia</li> <li>- Motiva la participación de los alumnos en clase</li> </ul>
	<p>Relación maestro alumno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es justo en su manera de calificar</li> <li>- Es respetuoso con los alumnos, corrige los errores sin apenarse o humillar a los alumnos</li> <li>- Impulsa a salir adelante ofreciendo apoyo</li> <li>- Acepta sugerencias y opiniones aparte de las suyas sin molestar</li> <li>- Inculca valores humanos como responsabilidad,</li> </ul>

espeto, honestidad, etc.

**Técnico - Administrativo**

- Aplica los exámenes de los temas vistos en clase
- Cumple con el horario establecido de sus clases
- Cubre el programa establecido

**2. Evaluación del personal Académico (cuestionario del Coordinador Académico)**



**Area Técnica**

- Asistencia a clases, reuniones de academia
- Entrega oportuna de calificaciones y Estadísticas
- Puntualidad en el cumplimiento de
- Elaboración de exámenes
- Aportaciones para antologías y libros
- Comisiones
- Participación extra escolar

**Area profesional**

- Preparación docente dominio de la materia
- participación en cursos
- aprovechamiento de sus alumno
- disponibilidad

**3. Desempeño docente en a Relación maestro - (visita de observación en el alumno aula)**

- Presentación del maestro
- Actitud del maestro
- Lenguaje
- Control disciplinario

**Aspectos didácticos pedagógicos**

- Objetivos del aprendizaje
- Actividades de aprendizaje
- Dominio del tema



- Medios auxiliares
- Evaluación del aprendizaje
- Técnico - Administrativo
- Herramientas de trabajo docente

## INSTRUMENTOS

Para obtener la información necesaria de la evaluación propuesta requirió el diseño de 3 cuestionario que fueron responsabilidades de la comisión de evaluación integrada al interior de la junta de coordinación académica.

Los tres cuestionarios están conformados de la siguiente manera:

- El cuestionario para coordinadores académicos denominado evaluación del personal académico, contiene 13 reactivos con 5 opciones de respuesta con valores de 0 a 65 puntos.
- El cuestionario para visita al aula llamado desempeño docente en grupo escolar, contiene 10 reactivos con 6 opciones de respuesta con valores de 50 a 100 puntos.
- El cuestionario para alumnos contiene 14 reactivos con 5 opciones de respuesta, con valores de 4 a 70 puntos.

Procedimiento para obtener resultados en el proceso de evaluación de los docentes de la Preparatoria Técnica "Gral. Emiliano Zapata".

Los datos obtenidos en los cuestionario se relacionarán con el promedio de calificaciones y porcentajes de cada uno de los grupos a los que el docente imparte con el propósito de observar si el trabajo docente está influyendo en el proceso enseñanza – aprendizaje.

Se tiene la expectativa de presentar los resultados por profesor, academia, grado escolar, período escolar y grupo escolar, lo que permitirá conocer con mayor precisión las áreas que presentan deficiencias e implementar acciones que apoyen el trabajo docente.

### 3. Estrategias para llevar a cabo el proceso de evaluación docente

La estrategia de evaluación está constituida por una serie de etapas y actividades que precisan y orientan las acciones, que permiten desarrollar el estudio, y son las siguientes:

## **1. Constitución de los grupos de evaluación**

### **a) Comisión de Evaluación**

La presente comisión tiene como función establecer los lineamientos generales que orientan la evaluación y obtener apoyos necesarios para su realización.

En nuestra institución la Secretaría Académica es responsable de coordinar la evaluación de los docentes, es quien dirige las actividades de la Comisión de Evaluación que está constituida por no más de 4 miembros de la coordinación académica.

### **b) Grupo Técnico de evaluación**

El presente grupo realiza las actividades correspondientes a la aplicación de cuestionario a los alumnos, está integrado por personal seleccionado por la Secretaría Académica y orientado y capacitado por la Comisión de Evaluación.

### **c) Grupo Académico de evaluación**

Está constituido por el coordinador y subcoordinador académico de cada disciplina o academia, quien se encargará de aplicar, analizar e interpretar los cuestionarios de desempeño docente en grupo escolar y de evaluación del personal académico.

## **2. Reunión de capacitación a los responsables de la evaluación en el plantel.**

Tiene el propósito de orientar a los responsables de la evaluación en el plantel escolar sobre las características, funciones y actividades que deberán realizarse, para el buen desarrollo del proceso.

Se entregarán a cada uno de los responsables, los materiales que se utilizaron y se indicarán los períodos en que realizaron la aplicación de los instrumentos de evaluación.

## **3. Aplicación de los instrumentos.**

Los instrumentos de evaluación se aplicarán, posteriormente a su difusión entre los docentes, a través de las reuniones académicas.

## **4. Revisión de la información obtenida en el proceso técnico de evaluación.**

Es indispensable revisar la información obtenida a través de los cuestionarios para la detección de errores o carencias de información a resolverse antes de su procesamiento con la finalidad de apreciar su veracidad y confiabilidad.

## **5. Captura y procesamiento de la información.**

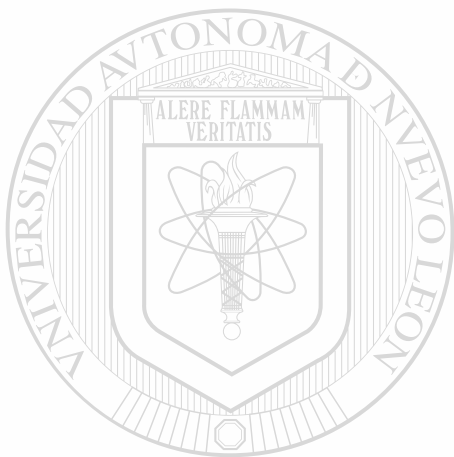
Una vez realizada la revisión de información, se procederá a su captura, análisis e interpretación.

## **6. Emisión de resultados.**

A la conclusión del proceso de captura y procesamiento, la información será recabada por la secretaria académica para su análisis e interpretación y presentación a la dirección del plantel escolar, como al Consejo Directivo de la institución para se empleada en el proceso de planeación escolar.

#### **7. Difusión de los resultados obtenidos.**

Esta etapa del proceso de evaluación es de gran importancia por lo que deben darse a conocer a todos los docente, los logros alcanzados con la evaluación y el estado que guarda el trabajo docente en la institución, esta etapa del proceso de evaluación es indispensable, por lo que la devolución de resultados, se realizará por entrevistas del coordinador académico con cada docente evaluado a propósito de encontrar medidas que permitan una mejoría continua y sistemática del desempeño docente.



# UANL

---

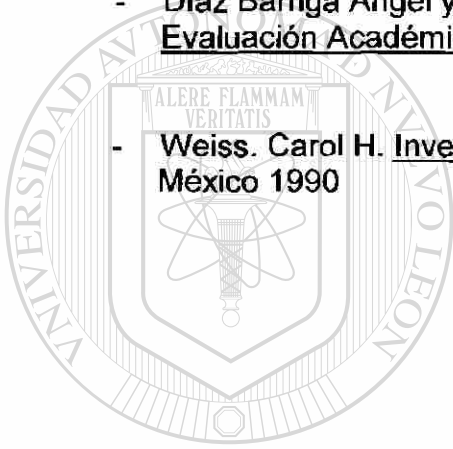
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## BIBLIOGRAFIA

- Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación SEP. México. 1997
- Ley Estatal de Educación Se. Monterrey 2000
- Programa Nacional de Educación 2001 - 2006
- Díaz Barriga Angel y Teresa Pacheco Méndez Evaluación Académica. Fondo de Cultura Económica México 2000
- Weiss. Carol H. Investigación Evaluativa. Edit. Trillas. México 1990



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

