



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN, 099 D.F. PONIENTE**



**LA NUEVA GESTIÓN ESCOLAR: UNA APROXIMACIÓN A  
LAS BASES TEÓRICAS PARA SU IMPLANTACIÓN EN LA  
EDUCACIÓN SECUNDARIA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRA EN  
EDUCACIÓN CON CAMPO EN PLANEACIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTA:**

**MARÍA DEL ROSARIO RAMÍREZ LINARES**

**MÉXICO, D.F.**

**JULIO DE 2007**

# ÍNDICE

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>1</b>    |
| <b>CAPÍTULO 1. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA</b>  | <b>5</b>    |
| 1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA.  | 5           |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.   | 7           |
| 1.3. EL PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS GUÍA.  | 8           |
| 1.4. LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.  | 9           |
| 1.4.1. OBJETIVO GENERAL.   | 10          |
| 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.  | 10          |
| 1.5. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL REALIZADA.  | 11          |
| <b>CAPÍTULO 2. EL MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>  | <b>14</b>   |
| 2.1. EL IMPACTO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LOS SECTORES EDUCATIVOS.   | 18          |
| 2.2. ¿CUÁL HA SIDO LA EVOLUCIÓN POLÍTICO-ECONÓMICA DE MÉXICO ANTE LOS CAMBIOS Y DINÁMICAS DE LAS ECONOMÍAS GLOBALES Y QUE HAN DADO PASO A LAS NUEVAS VISIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR? | 29          |
| 2.2.1. CONSTRUYENDO LAS NUEVAS INSTITUCIONES POLÍTICAS.  | 44          |
| 2.3. EL NUEVO ESCENARIO MUNDIAL, ¿POR QUÉ MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO?   | 52          |
| 2.4. UNA EDUCACIÓN CONTEMPORÁNEA BASADA EN COMPETENCIAS.   | 62          |
| 2.5. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN.  | 77          |
| 2.6. LAS COMPETENCIAS Y LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN.  | 78          |

|  |            |
|--|------------|
| <b>2.7. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN, LA EDUCACIÓN Y LAS COMPETENCIAS.</b>                                   | <b>82</b>  |
| <b>2.8. RIESGOS DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.</b>   | <b>88</b>  |
| <b>2.9. EL LIDERAZGO DENTRO DEL SECTOR EDUCATIVO.</b>  | <b>89</b>  |
| <br>   |            |
| <b>CAPÍTULO 3. LA NUEVA GESTIÓN ESCOLAR EN EL MARCO DE LA SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA: ¿ES NECESARIA UNA ORGANIZACIÓN PENSANTE?</b>   | <b>98</b>  |
| <br>   |            |
| <b>3.1. LA SUPERVISIÓN ESCOLAR COMO ELEMENTO DEFINITORIO DE INCORPORACIÓN A LA NUEVA GESTIÓN PENSANTE: POSIBILIDADES REALES.</b> | <b>103</b> |
| <b>3.1.1 CATEGORIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN.</b>   | <b>105</b> |
| <b>3.1.2. EL TRABAJO COLEGIADO EN LA SUPERVISIÓN.</b>  | <b>107</b> |
| <b>3.1.3. EL SUPERVISOR DE EDUCACIÓN SECUNDARIA: ORIENTADOR ASESOR.</b>  | <b>110</b> |
| <br>   |            |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | <b>116</b> |
| <br>   |            |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  | <b>119</b> |

# INTRODUCCIÓN

La educación contemporánea requiere de profundos análisis para poder comprender la esencia de su implantación actual.

No es gratuito que una gran pléyade de pensadores educativos, o vinculados con este sector, hayan agilizado sus esquemas mentales para exponer en forma contundente, la necesidad de incursionar por los ámbitos de la pedagogía, concretamente por los procesos enseñanza-aprendizaje que deben impartirse a la altura de los requerimientos de una nueva sociedad globalizada y con sugerencias expeditas de lo que conforman, las visiones provenientes de los contextos internacionales y que constantemente apuntan, hacia miradas innovadoras de toda la gestión en general.

Desde este enfoque, no es fácil entender el proceso de enseñanza –aprendizaje, si no se analizan, aunque sea brevemente, los cambios y fenómenos sociales que afectan la psicología de los principales actores de ese proceso: alumnos, profesores y administradores. Por otra parte, es importante poner de relieve, los principales problemas que nuestra sociedad mexicana, enfrenta y que constituyen por sí mismos, los retos presentes y futuros de la educación.

Paralelamente a los cambios sociales, políticos, tecnológicos y económicos, en consecuencia se producen, los cambios en las visiones estratégicas de conducción administrativa y cuyos elementos de resolución, son inherentes a los

propios problemas, por lo que para ello, se requiere de una gran participación y trabajo colegiado de envergadura, provocado por quienes se encuentran a cargo de las altas responsabilidades de orientación y supervisión de las acciones a emprender y consolidar.

Uno de los principales factores que han impactado el comportamiento humano, es el desarrollo vertiginoso de la tecnología, especialmente, el de los medios de comunicación. A diferencia de otras épocas, estos desarrollos, han generado cambios en corto tiempo, lo que obliga a las instituciones a equiparar su desarrollo, sobre todo, las instancias educativas, sean éstas, del nivel que sea.

A todo esto, obedece el presente trabajo de análisis documental y que pretende rescatar algunos elementos fundamentales de las variables que inciden en el devenir de la nueva gestión escolar como herramienta protagonista, del quehacer académico-administrativo que debe imperar en las instancias educativas de formación básica, concretamente, en la Educación Secundaria.

Dicha educación, tiene que estar al nivel de calidad que requieren las actuales acciones académicas para enfrentar los retos que depara el futuro incierto de la realidad del país, ante los embates de la Sociedad del Conocimiento.

El trabajo que se presenta reúne, diversos razonamientos derivados de la observación de la cotidianidad y las analogías inducidas por la constante idea, de alcanzar una mejora real, dentro del sector educativo de secundarias.

El documento, está constituido por tres Capítulos: en el Primero, se consideró toda la basificación metodológica que dio origen a los planteamientos que guiaron los análisis correspondientes en el trayecto de la búsqueda de la información alusiva, y relativa a la problemática.

El Capítulo Dos, reúne los antecedentes teórico-históricos que han conformado un marco referencial de las diferentes etapas, por las que el país ha atravesado en la búsqueda de su consolidación democrática y de creación de las posibles instituciones políticas y académicas que generen el marco de oportunidad para las reformas que innoven desde la óptica jurídica, a la sociedad mexicana y consecuentemente, al sensible sector educativo que a la vez, es el punto de partida, en la estructuración de las nuevas generaciones de ciudadanos.

El Capítulo Tres, explica los elementos a considerar, en el marco de la sociedad contemporánea para la implantación de una nueva gestión, desde la aportación de los actores principales, o sea los supervisores, en este caso específico, los de Educación Secundaria en el Distrito Federal. Se presentan rubros, para una versión diferente de organización y de supervisión habilitada por las tendencias de innovación de la gestión tradicional y sobre los cuales, se espera, existan espacios de reflexión para valorar su implantación en el contexto de los hechos educativos reales.

Finalmente se incorporan las Conclusiones establecidas en torno a la indagación llevada a cabo, y que se buscó, sean puntos de partida para despertar

inquietudes y explicaciones futuras de lo que es en sí, la visión contemporánea de la gestión escolar con los debidos vínculos a la Administración Educativa.

Paralelamente a las Conclusiones, se insertó también la Bibliografía consultada durante el desarrollo de cada uno de los puntos considerados para su análisis y contrastación de la realidad que impera en el sector educativo mexicano.

# **CAPÍTULO 1. UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA**

## **1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA**

El campo de la educación es, quizá el ámbito social que menos cambió durante el último siglo, mientras que la economía, la política, los negocios, las nuevas tecnologías, etc., avanzaron al ritmo de los nuevos tiempos. En los últimos cien años, se han tenido básicamente las mismas concepciones sobre la educación.

Afortunadamente, el nuevo Siglo XXI, ha traído consigo nuevas necesidades, objetivos e intereses educativos, uno de ellos, tal vez, el más relevante, es la aspiración a transformar a las escuelas mecanicistas, en comunidades de aprendizaje. Las escuelas, como organizaciones burocratizadas, son ambientes de aprendizaje obsoletos que se basan en el modelo de línea de ensamblaje de las fábricas del Siglo XVIII, sus procesos son estandarizados, unidimensionales y deshumanizados. Las comunidades de aprendizaje, representan, gracias a la nueva gestión escolar, un nuevo paradigma educativo, ya no se trata sólo de transmitirle al estudiante información académica y desarrollar sus habilidades cognitivas, ahora la misión educativa, es que toda la organización debe aprender de manera permanente e integral y a lo largo de la vida. También a partir del concepto académico, se desglosa toda la vertiente administrativa, dando pie a la participación de la comunidad en la toma de decisiones para la construcción de los nuevos escenarios futuros, con base en procesos democráticos.



Se antepone también en estas novedosas visiones de transformación del trabajo educativo, una formación integral de los sujetos que acuden a cualquier nivel del Sistema Educativo Nacional (SEN). La formación integral significa que se deben desarrollar todos los aspectos del ser humano: cognitivo, emocional, social, corporal, estético y espiritual, así como nutrir lo mejor del espíritu humano a través de fomentar los valores para lograr seres humanos con conciencia global. Para ello, se debe establecer una interdependencia estratégica entre padres, maestros y alumnos, las comunidades de aprendizaje se basan, no sólo en lo que ocurre en el aula convencional, sino en la relación de la escuela, el hogar y la calle, así el aprendizaje se atiende a toda una serie de gestiones de carácter académico cuya vía directa es la gestión por lo que en este caso, se le denomina escolar. Para establecer las relaciones armónicas entre toda esta serie de actores, el medio para la realización de la propia comunidad de aprendizaje es la gestión que pueda generarse entre las partes coludidas en los diferentes procesos y la capacidad de adaptarse a ellos.

Tradicionalmente, la denominada administración educativa, predominó en los esquemas de trabajo docente, ahora debe predominar la gestión académica y a partir de ella, se generarán los procesos administrativos que tratarán de resolver las condiciones de la implantación de procesos de aprendizaje centrados en una calidad educativa como producto del trabajo docente.

Lógico que para eso se requiere, que la comunidad de docentes de Educación Secundaria, se enfoque a la preparación de sus integrantes para poder llevar a cabo una labor académica que corresponda a la realidad imperante de los

contextos actuales y bajo los lineamientos de la planeación estratégica que ha impuesto el Sexenio en turno.

Esto se convierte en una problemática muy vigente, puesto que la Educación Secundaria, es parte de la Educación Básica, cuyo cometido, es el de culminar la formación de los alumnos que integran las nuevas generaciones de mexicanos y que requieren del dominio de habilidades y aptitudes, que transformadas en competencias, indudablemente sean las herramientas fundamentales de trabajo para su evolución por la vida.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una acción metodológica principal, en cualquier trabajo de investigación, es la de establecer el planteamiento del problema, puesto que gracias a esa fase, será posible puntualizar, qué es lo que se desea indagar bajo un enfoque específico, sistematizando todo el proceso de trabajo.

La sistematización produce el efecto científico de la aventura intelectual, buscando respuestas al cuestionamiento. La pregunta metódica es una de las mejores opciones de las labores investigativas, ya que gracias a ella, es factible el no dispersarse en la búsqueda de respuestas lógicas a los fenómenos o hechos que se extraen de la realidad de los acontecimientos.

En el proceso de investigación que se realiza, la pregunta central que se estructuró referida a la implantación de la nueva gestión escolar en el nivel de Educación Secundaria, es la siguiente:

***¿Cuál es la importancia de identificar y rescatar los elementos teóricos fundamentales de la nueva Gestión Escolar por parte los docentes del nivel de Educación Secundaria, que intentan bajo las novedosas políticas educativas, incorporarse a los esquemas de comunidades de aprendizaje y de trabajo colectivo buscando con ello, el logro de una educación integral y de calidad para la evolución de vida de cada uno de los estudiantes de este Subsistema?***

### **1.3 EL PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS GUÍA**

Paralelamente al planteamiento del problema, se requiere establecer o generar una hipótesis que en este caso, sólo tiene la facultad de ser un hilo orientador en la búsqueda de los conceptos básicos e inherentes a la nueva Gestión Escolar, ello redundará en un marco teórico-referencial que remita a la utilización de los mismos en la conformación y adaptación de nuevas visiones capaces de utilizarse en la Educación Secundaria.

La hipótesis guía, se estructuró bajo el siguiente enunciado:

***Resulta de alta relevancia, identificar y rescatar los elementos teóricos fundamentales, relacionados con la nueva Gestión Escolar para que sean del conocimiento y dominio de los docentes de Educación Secundaria, ya que con base en ello, será posible incorporarse a la conformación de comunidades de aprendizaje y de trabajo colectivo que les permitirá el logro de una educación integral y de calidad utilizable en la evolución de vida de cada uno de los estudiantes de ese Subsistema.***

#### **1.4 LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Es factible que mediante la creación de metas u objetivos se materialicen los rasgos susceptibles de medición en el decurso de realización de trabajos de investigación. Metodológicamente, es invariable la inclusión de dichos elementos, puesto que de no tomarse en cuenta este rasgo, no sería posible completar los modelos de protocolos de investigación.

Bajo esta consideración, se formularon en el presente trabajo, objetivos generales y específicos, redactados como a continuación se establecen:

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

- *Revisar y analizar bajo las condiciones de una Investigación Documental, bibliografía actualizada y relacionada con la nueva Gestión Escolar, rescatando los elementos conceptuales más relevantes para fortalecer las comunidades de aprendizaje y el trabajo colectivo que impacten en la impartición de una educación integral y de calidad entre los alumnos que cursan la Educación Secundaria.*

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- *Diseñar y llevar a cabo una Investigación Documental.*
- *Rescatar los elementos conceptuales clave de la nueva Gestión Escolar.*
- *Divulgar los resultados de la Investigación Documental, entre las comunidades de docentes de Educación Secundaria.*

## 1.5 LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL REALIZADA

La Investigación Documental que se llevó a cabo, fue establecida según los lineamientos del Manual de Técnicas de la Investigación Documental<sup>1</sup> de la propia Universidad Pedagógica Nacional. Dicho texto, regula los aspectos de análisis de contenido y aspectos formales de la presentación de resultados de investigación documentales, tanto como productos de cursos o Tesis de Licenciatura, o para obtener el Grado correspondiente a cada Programa de Estudios.

Se utilizó el método de Sistematización Bibliográfica con la técnica de elaboración únicamente de fichas bibliográficas y hemerográficas. Para el rescate de los datos de interés para la tesista, se elaboraron fichas de trabajo que atendieron a las características y clasificación que se hace en el Manual de Técnicas de Investigación ya mencionado, utilizando principalmente, fichas textuales, de comentario, de resumen, paráfrasis y de síntesis.

Se acudió a los Centros principalmente de Información, y que consisten en bibliotecas de carácter educativo, tales como el Centro de Estudios Educativos (CEE), la biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la biblioteca de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y otras análogas en la temática educacional, así como también, se consultaron fuentes hemerográficas, como: revistas temáticas, de la educación, periódicos, etc., asimismo, se trató de

---

<sup>1</sup> Irma Murguía Zatarín y José Manuel Salcedo Aquino. Manual de Técnicas de Investigación Documental. México, UPN, 1980.

revisar fuentes primarias, o sea, autores originales en sus postulados, omitiendo en la medida de lo posible interpretaciones secundarias de los autores primarios. Esto representa cierta confianza para los resultados obtenidos en la indagación documental realizada.

El proceso general seguido fue el siguiente:

- **Identificación de la temática de interés.**
- **Revisión de publicaciones inherentes a la temática.**
- **Delimitación del tema de interés.**
- **Planteamiento del problema.**
- **Elaboración del plan de trabajo.**
- **Recabación de los datos, motivo del análisis.**
- **Organización y análisis de los datos.**
- **Elaboración de un fichero.**
- **Interpretación de los datos reunidos.**
- **Redacción del primer borrador.**
- **Presentación a revisión del primer borrador.**
- **Corrección de las observaciones marcadas en el documento.**

Después de haber realizado las correcciones, con base en las observaciones hechas al trabajo del primer borrador, se volvió a presentar a la tutora de tesis, el documento final para la segunda revisión y trámite de dictaminación correspondiente.

## **CAPÍTULO 2. EL MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

La educación en la actualidad, vuelve a ser un factor considerado prioritario dentro de las agendas de discusiones nacionales e internacionales sobre estrategias de desarrollo. Este hecho es particularmente visible en los países desarrollados, donde los problemas que afectan a los Sistemas Educativos y las alternativas para enfrentarlos, han dejado de ocupar exclusivamente la atención de los especialistas para atraer la de los dirigentes políticos, los medios de comunicación de masas y por supuesto las familias.

Pero, ¿cuál es la novedad en este debate? Cualquiera podría argumentar y con razón que la educación, siempre fue considerada una prioridad, tanto en las políticas públicas, como en el seno de las familias de cualquier continente.

Sin embargo, un análisis histórico de las diferentes concepciones desde las cuales se interpretaron y en cierta medida, se orientaron las decisiones sobre política educativa, permitirá distinguir algunos cambios significativos.

Al respecto existe consenso en distinguir al menos tres grandes paradigmas que corresponden con tres periodos históricos diferentes en las relaciones entre educación y desarrollo social.

En el primero de ellos y cuya vigencia fue hasta comienzos del Siglo XX, la educación, fue concebida como una actividad sistemática efectuada desde la escuela y orientada a formar personas en su condición de ciudadanos. El



liberalismo de fines del Siglo XIX y el proceso de consolidación de los Estados Nacionales, enfatizaron una acción educativa y destinada a incorporar a todos los individuos en marcos y códigos culturales comunes y ejercer sus derechos cívicos elementales.

Consolidado el proceso de formación de la ciudadanía y en el contexto de las exigencias de la reconstrucción de la posguerra, el modelo liberal fue reemplazado por un paradigma que concebía a la educación a partir de su contribución al aumento de la productividad de la fuerza de trabajo. La metáfora de la formación del ciudadano, fue reemplazada por la de los recursos humanos y las decisiones educativas, fueron procesadas y evaluadas como decisiones de inversión de capital.

Una vez resueltas las demandas de la reconstrucción y en el contexto de una creciente rigidez del mercado de trabajo, la educación, comenzó a ser considerada como un mero aparato reproductor, ya fuera de la estructura jerárquica de la fuerza de trabajo, o de la constelación de valores asociada a dicha jerarquía.

Actualmente en cambio, el escepticismo acerca del papel de la educación en el crecimiento económico y en la vigencia de los patrones político-democráticos parece superado. En su lugar, asistimos al diseño y difusión de un enfoque que otorga a la educación un papel significativo en la explicación de los logros de aprendizaje de los alumnos y que enfatiza la necesidad de analizar el papel de la educación en el proceso de desarrollo desde una perspectiva más integral que en

el pasado. Por un lado, este enfoque se apoya en la revaloración del modelo tradicional que ponía el acento en el papel político de la educación. La formación del ciudadano, tanto en los países que están tratando de consolidar procesos democráticos, como en los de mayor nivel de desarrollo, donde los actores tienden a obtener crecientes grados de autonomía, constituye un factor desde el cual se generan fuertes demandas sobre la tarea educativa. Éstas incluyen desde las clásicas propuestas de formación en el respeto a los derechos humanos y la paz, hasta las más actuales preocupaciones por rebrotes racistas, defensa de las minorías y protección ambiental. Pero, al mismo tiempo, este nuevo enfoque advierte que la necesidad de fortalecer las capacidades productivas de las personas, ha adquirido una importancia crucial.

El mundo del trabajo, se ha hecho muy complejo en forma notoria y la actividad productiva, se articula cada vez más estrechamente con las actividades intelectuales: por un lado, la producción requiere mayores niveles de logro en determinadas capacidades humanas como la creatividad, la inteligencia, y la selección de información, por el otro, la actividad productiva, no sólo consume conocimientos, sino que los produce. Por esta razón, actualmente una educación desligada del mundo del trabajo, no sólo es regresiva desde el punto de vista económico, sino empobrecedora desde la perspectiva del desarrollo integral de la personalidad individual.

Las modificaciones en los paradigmas a partir de los cuales se analiza el papel de la educación, también reflejan cambios en la concepción del propio proceso de

desarrollo. En este sentido, la modificación más importante, consiste en concebir los que ahora se denominan "factores humanos" y sus productos (información, creatividad, inteligencia, etc.), desde una perspectiva sistémica. En este sentido, las personas y sus capacidades, comienzan a ser consideradas como el objetivo del desarrollo y como factor central de las estrategias para lograrlo.

Esta visión un tanto esquemática del proceso seguido por el pensamiento educativo a lo largo de varias etapas, responde a la situación de los países capitalistas avanzados, particularmente a los europeos.

En América Latina, en cambio, el debate educativo, no ha alcanzado ni la prioridad ni la articulación que se aprecia en los países europeos. Los modelos mencionados, tuvieron una vigencia parcial y fueron reemplazados sin que los problemas a los cuales estaban respondiendo, hubieran sido resueltos. La explicación de esa desarticulación, ha sido objeto de abundante literatura, sin embargo, las explicaciones tradicionales, deben ser revaluadas en función del nuevo contexto creado por la crisis y por las estrategias diseñadas para salir de ella.

En este sentido, existe consenso en reconocer que la crisis no puede ser analizada como fenómeno exclusivamente externo, es decir, analizada independientemente de los rasgos propios del estilo del desarrollo vigente en la región antes de la crisis. La revisión de las características de dichos estilos, a la luz de los resultados de la crisis, permite apreciar que uno de los rasgos más notorios del pasado, ha sido la significativa distancia que ha existido entre la

capacidad expresiva, entendida como habilidad para formular propuestas y resolver retóricamente los problemas, y la competencia para producir resultados. El foco de análisis en este trabajo, es en consecuencia, el análisis de la situación educativa regional desde el punto de vista de los mecanismos de gestión, asociados a los desafíos futuros.

## **2.1. EL IMPACTO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LOS SECTORES EDUCATIVOS**

Las crisis económicas han sido determinantes en la provocación de un severo retroceso en los logros educativos de América Latina. Desde este punto de vista, es importante señalar que el impacto de las mismas, no ha sido similar en todas las regiones en las cuales está actualmente dividido el mundo. Los datos sobre el gasto público, destinado a la educación por habitante, permite apreciar por ejemplo: que durante el periodo 1988-1994, tanto en los países desarrollados como en algunas regiones en desarrollo (Asia y Estados Árabes), se produjo un aumento de la inversión en educación. El retroceso afectó solamente a los países de África y de América Latina y el Caribe.

La disminución del gasto público en educación, está acompañado, además, por una sensible merma de la capacidad de las familias, tanto para asumir privadamente los costos de la educación, como para garantizar condiciones materiales de vida a sus hijos que permitan aprovechar la oferta educacional

existente. Como resultado de este conjunto de factores, bien se podrían identificar cinco fenómenos como los principales efectos de la crisis en el sector educativo.

En primer lugar, el incremento de los índices de repetidores y fracaso escolar, especialmente en la Educación Básica. De acuerdo a estimaciones de la UNESCO basadas en informes oficiales entre 1983 y 1996, el número de repetidores en las escuelas primarias de América Latina, ascendió de 5.7 millones a 9.5 millones de niños, pero, con base en un estudio reciente realizado por E. Schiefelbein<sup>2</sup> con metodologías más complejas, señalan que estas cifras, estarían subestimando significativamente, la magnitud del problema.

América Latina, constituye actualmente la región en el mundo con mayores tasas de repetición escolar y que este fenómeno, se concentra desde el punto de vista social en los sectores pobres, rurales y marginales urbanos y desde el punto de vista pedagógico en los primeros grados de la escuela básica, es decir, directamente vinculado al aprendizaje de la lectura y la escritura.

En segundo lugar, los datos históricos disponibles, muestran que se ha producido una interrupción del proceso de incorporación de los hijos de familias de sectores populares a los niveles posbásicos de los Sistemas Educativos Nacionales. Desde este enfoque, los mismos datos estadísticos muestran, una visible disminución en el ritmo de expansión de la enseñanza Media y Superior. Desde 1980 en

---

<sup>2</sup> E. Schiefelbein, Repetición: la última barrera para universalizar la educación primaria en América Latina. En Boletín No. 18, Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. UNESCO/OREALC, Santiago de Chile, Abril de 1996.

adelante, las tasas de crecimiento de los niveles Medio y Superior, son cada vez más bajas en un número creciente de países. Con respecto a la Enseñanza Media, los datos referidos a América Latina, indican un descenso en las tasas de crecimiento de la matrícula de 7.3% en el periodo 1960-1980, al 3.8% en el periodo 1980-1986. Para la Enseñanza Superior, en el mismo periodo, el descenso fue de una tasa de 10.4% a una tasa de 5.6%. Estas cifras demuestran, por un lado, que se agotó el proceso de expansión “fácil” del sistema educativo vigente entre 1950 y 1980, y por el otro, que para permitir el acceso de nuevos sectores sociales a la Enseñanza Media y Superior, serán necesarios cambios profundos en las condiciones de vida, empleo e ingresos de dichos sectores.

En tercer lugar, las crisis económicas, están provocando el aumento de la diferenciación interna de los Sistemas Educativos Nacionales. Como se sabe, el deterioro en las condiciones materiales de vida, afectó, no sólo a los sectores que vivían en condición extrema de pobreza, sino también a importantes grupos poblacionales que en el pasado habían logrado acceso al consumo de ciertos bienes y servicios. Con respecto a la educación, este fenómeno, se reflejó tanto en el aumento de la matrícula de los niveles Medio y Superior, como en la expansión de la educación privada. En la Última década del Siglo XX, a pesar de las fuertes tendencias orientadoras hacia la privatización de la educación pública, muchos países, mostraron tendencias al incremento de la matrícula escolar en este sistema.

Dichos aumentos, fueron más significativos en el nivel Preescolar, Medio y Superior, y reflejan el comportamiento de capas medias que han perdido capacidad, para asumir privadamente los costos de la educación.

En un contexto de fuerte reducción del gasto público en educación, el aumento de la matrícula de este sector, está asociado a una mayor diferenciación interna en el Sistema Educativo Nacional, donde el sector público, adopta características cada vez más masivas y el privado, cada vez más, elitistas.

Los puntajes en pruebas estandarizadas de rendimiento en la Educación Básica aplicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), indican también que los promedios en las escuelas que atienden a alumnos de niveles socio-económicos bajos, son equivalentes a la mitad o a la tercera parte de los puntajes de las escuelas que atienden alumnos de nivel socio-económicos altos.

En cuarto lugar y, estrechamente asociado al punto anterior, las crisis económicas están asociadas al deterioro de la calidad de la educación. El concepto de calidad de la educación, es ambiguo y complejo. Sin embargo, es evidente que más allá de cualquier discusión teórica sobre el tema y sobre las metodologías de medición de resultados, existen dos que avalan la hipótesis del impacto de las condiciones negativas de carácter económico de los países sobre esta variable: el salario docente y la proporción del presupuesto educativo destinado a equipamiento, capacitación, infraestructura, libros de texto, etc.

La reducción del poder adquisitivo del salario del docente, es un fenómeno generalizado en América Latina. Sus efectos son múltiples y bien conocidos: el abandono de la profesión, por parte de los docentes más calificados, el ausentismo y la desmoralización creciente del personal de la educación, huelgas o conflictos magisteriales prolongados, etc. Entre otras consecuencias, estos fenómenos han provocado una sensible disminución en el tiempo de exposición al aprendizaje al cual tienen acceso los alumnos, que también suele ser muy inferior, al formalmente establecido en los calendarios escolares. Por otra parte, también es sabido que prácticamente en todos los países de la región, el porcentaje del presupuesto destinado a salarios, alcanza magnitudes cercanas al 90%, dificultando cualquier tentativa de mejorar la calidad a través de inversiones en infraestructura, en equipos, en perfeccionamiento del personal y en innovaciones educativas. Esta situación, ya era particularmente deficitaria antes de que la gran mayoría de los países de la región tuvieran grandes déficit en sus economías internas.

Un estudio reciente demostró que América Latina, gastaba en promedio casi 20 dólares anuales por alumno de Educación Básica en materiales de instrucción, frente a 180 dólares que invierten por cada alumno, los países altamente industrializados. El impacto de esta limitación, es aún más grave en momentos de intenso cambio científico-tecnológico, donde el simple estancamiento implica retroceder. Dos aspectos agravan la seriedad del problema que se comenta. Por un lado, la ausencia de posibilidades de aplicar políticas de mejoramiento de la calidad de la educación por la vertiginosidad de los propios acontecimientos



científicos y tecnológicos actuales, esto implica aumentar sustancialmente el grado de obsolescencia, de aislamiento, de distancia entre los aprendizajes que tienen lugar en la escuela y los aprendizajes socialmente significativos imprescindibles para la participación en la pirámide del trabajo laboral.

Pero por otro lado, es preciso considerar el efecto que tiene la larga duración de los problemas económicos en la región, ya que esto produce, largos periodos de falta de capacitación, además sin posibilidades de atraer hacia la profesión docente a los mejores talentos de la sociedad, provoca efectos irreversibles cuya superación costará más tarde, inversiones muy superiores de recursos y de tiempo.

Por último, es preciso mencionar, una de las manifestaciones menos visibles, pero más perversas de los problemas de las crisis económicas por las que atraviesa la región: la obligación de concentrar esfuerzos y energías en los problemas de coyuntura, abandonando las decisiones de mediano y largo plazo, lugar donde se ubican las principales decisiones educativas. Esta conducta, afecta tanto a los gobiernos, como a las familias, y también en este ámbito, la larga duración de dichos problemas económicos, provoca efectos cuya superación, es muy difícil y costosa.

Una de las características más importantes de la sociedad moderna, es su capacidad para incorporar a toda la población en calidad de fuerza de trabajo, desde el punto de vista económico y de ciudadano, desde el punto de vista político. Esta incorporación plena, a pesar de las desigualdades en la distribución

de los beneficios y del carácter corporativo que asume la participación política, constituye el punto de partida de la discusión sobre la reforma del Estado en los países desarrollados, que se caracterizan por haber superado la fase de constitución de los mercados nacionales y de satisfacción masiva de las necesidades básicas. Ahora, en cambio, los ciudadanos son más autónomos, mantienen relaciones múltiples y diferenciadas con su medio ambiente y demandan una atención personalizada a sus requerimientos y necesidades. La personalización de los servicios, estimula demandas por calidad que se expresan tanto en las actividades vinculadas con el crecimiento económico (capacitación, investigación científica y técnica, comunicaciones, informática, etc.), como en los servicios asistenciales (salud, educación, previsión social, etc.). Esta situación, se refuerza por la creciente competencia internacional, por conquistar mercados que obliga a mejorar permanentemente los niveles de calidad de los productos. En síntesis, sea por la creciente competitividad internacional, o por la pugna política interna para satisfacer las demandas sociales en los países desarrollados, existe un consenso general sobre, la necesidad de reformar el Estado, con el objetivo de lograr mejores niveles de eficiencia.

En este contexto, los procesos de reforma del Estado, asumen el modelo del cliente como el paradigma de las relaciones sociales y la metodología de la estrategia empresarial, como modelo de la gestión política.

La crisis del Estado en América Latina, tiene lugar sobre bases muy diferentes a las que se aprecian en los países desarrollados. En América Latina, la conformación de mercados nacionales, es un fenómeno reciente y precario. Para los propósitos de este análisis, baste con recordar que el número de personas que

viven en condiciones de pobreza, creció de 110 millones en 1960, a 119 millones en 1980, aunque en términos relativos, se produjo un descenso del 51% al 33%. A partir de 1980 y como efecto de la crisis, la pobreza creció, tanto en términos absolutos como relativos: el número de personas pobres, aumentó a 158 millones, lo cual representa el 39% de la población. Este promedio regional oculta importantes diferencias entre países y al interior de éstos, entre zonas rurales y urbanas.

Sin embargo, a pesar de la heterogeneidad, es posible apreciar que más de un tercio de la población, tiene una precaria incorporación al mercado y a la fuerza de trabajo.

La explicación de estos resultados alude, obviamente, al desempeño del Estado y de las políticas destinadas a satisfacer los requisitos de equidad social. Al respecto, el efecto regresivo que han provocado numerosas políticas públicas vigentes hasta 1980, ha sido frecuentemente comprobado. Ha dichos efectos, generados por el estilo concentrador y excluyente del proceso del desarrollo vigente hasta 1980, se agregaron los nuevos problemas derivados tanto de la crisis económica asociada al endeudamiento externo como de las nuevas condiciones generadas por la democratización política y al derrumbe de las experiencias autoritarias.

Dicho sintéticamente, la crisis del Estado, derivada del excesivo financiamiento asistencial, se agudizó por la estatización del pago de la deuda externa asociada a

funciones productivas del Estado o al ineficiente manejo de actividades productivas privadas. Dada la larga duración de la crisis, hoy ya es posible, apreciar que el Estado-Populista, ha sido desmantelado sin que por ello, los problemas hayan sido superados. El gasto público, se ha reducido en forma dramática, en un contexto donde los efectos recesivos de las políticas de ajuste, impiden que otros sectores tengan capacidad para asumir la responsabilidad asistencial que garantizaba el Estado. No estamos, en consecuencia, ante procesos de reforma impulsados por la búsqueda de mayor eficiencia y calidad en la presentación de los servicios sino, más dramáticamente, por el abandono de ciertas funciones que nadie está en condiciones de asumir.

La gravedad del problema es mayor aún, si se observa que no sólo los servicios privados no absorben la demanda insatisfecha por el servicio público, sino que al contrario, los efectos de la crisis, estimulan una mayor demanda de servicios públicos, incluso para sectores que ya habían logrado acceso a la cobertura privada y que han perdido capacidad para mantenerla.

El contexto de democratización política en el cual tienen lugar estos procesos, agrega nuevos elementos. La democracia supone, en definitiva, la posibilidad real de resolver satisfactoriamente los conflictos provocados por la existencia de demandas diferenciadas a través de mecanismos de concertación y de acuerdos basados, no sólo en un mínimo respeto por los intereses del otro, sino en la posibilidad real de satisfacer las demandas. La severidad de la crisis, provoca enormes dificultades para lograr dicha satisfacción y exagera la pugna por la

apropiación de los escasos recursos disponibles. Los estallidos sociales y la perduración de conflictos violentos en varios países de la región, son un indicador del grado de tensión social en el cual se desarrollan los procesos de consolidación democrática.

Las reformas del Estado orientadas, ya sea a transferir la responsabilidad de ciertos servicios asistenciales a unidades locales, sin recursos suficientes o directamente a manos privadas sujetas a las reglas del mercado, pueden además de no resolver el problema, generar fuerte escepticismo y baja credibilidad acerca del valor de las fórmulas de gestión democrática, orientadas a lograr mayores niveles de participación.

México, no es la excepción de los procesos descritos y tal vez sea, uno de los países de la región latinoamericana, más golpeado por los acontecimientos político-económicos desatados a partir de la década de los setentas.

Últimamente y como consecuencia de las elecciones presidenciales del año dos mil, se encararon en el país, los hechos más relevantes de toda su historia “democrática”, al ser relevado en el poder, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), por el Partido Acción Nacional (PAN), quien a lo largo de más de siete décadas, propició gobiernos autocráticos de clara dirección desde la Presidencia de la República, generándose un auténtico presidencialismo sin objeción alguna y que a la vez, destacó por provocar crisis devastadoras que sumieron al país en debacles económicas de altos niveles de endeudamiento que a la fecha, no son superados en sus déficit por pagos a la banca internacional.

Han transcurrido más de treinta años de crisis económicas para México y existen generaciones de nuevos mexicanos que no han conocido otras realidades, la misma educación se ha visto sometida a los frecuentes vaivenes que produce la falta de una economía sólida.

Al término de la gestión del Presidente Vicente Fox Quesada, que significó la alternativa del cambio político, se habló de una macroeconomía fortalecida por las estrategias aplicadas para consolidar, sobre todo, la fluctuación del peso frente al dólar y que en el periodo mencionado, gracias al equilibrio de la balanza de pagos y otro tipo de gestiones, originó estabilidad y rumbo seguro para el campo financiero mexicano.

El partido en alternancia, conservó el poder en las elecciones del año 2006, e inició funciones con pequeñas crisis provocadas por alza de precios en alimentos de consumo básico, lo que inquietó a la sociedad en general pero, a la fecha, parece haberse controlado el panorama sombrío de incrementos de precios y devaluaciones a corto plazo.

## **2.2. ¿CUÁL HA SIDO LA EVOLUCIÓN POLÍTICO-ECONÓMICA DE MÉXICO ANTE LOS CAMBIOS Y DINÁMICAS DE LAS ECONOMÍAS GLOBALES Y QUE HAN DADO PASO A LAS NUEVAS VISIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR?**

Después del análisis realizado en el punto anterior relativo al impacto de las crisis económicas contemporáneas sobre los sectores educativos de Latinoamérica y que en realidad dichas crisis implicaron a todos los sectores, principalmente, los productivos de los países, se creyó conveniente, insertar la visión retrospectiva a partir de los últimos tiempos, en que han girado totalmente los conceptos que prevalecían hace cuarenta o cincuenta años en los campos político-económicos de México, pero, que se reconoce que con todo y sus consecuencias negativas para la población, fueron los antecedentes de la regulación de esquemas incorporativos a las novedosas macro políticas económicas internacionales con patrones de desempeño neoliberal.

Esto con la intención de ubicar a nuestro país en las corrientes actualizadas que incidieron en las políticas de la nueva gestión, en este caso, el motivo de interés es encontrar la vertiente que impactó en los contextos escolares del territorio nacional.

Un punto de arranque muy notorio, se encuentra en el periodo de Gobierno del Lic. Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), quién inició el retiro de varios subsidios,

uno ampliamente comentado, fue el del azúcar y ocurre bajo su mandato, la primera gran devaluación del peso frente al dólar.

La sociedad mexicana, muy acostumbrada a la sólida moneda de curso en México, o sea el peso, vio al finalizar el sexenio del Lic. Luis Echeverría, desmoronarse sus ahorros y participar en la gran debacle que originó la primera mega crisis económica posterior al periodo de Desarrollo Estabilizador de México, que había sido motivo de orgullo y modelo para otros países latinoamericanos en las décadas de los años cincuenta y sesenta.

Con este esquema sombrío, accede al poder a finales de 1976, el Lic. José López Portillo y Pacheco, pero con la garantía que le respaldaba, el que Petróleos Mexicanos, hubiera descubierto grandes yacimientos de “oro negro” en la zona de Campeche. Se pensó que este hecho, allanaría el camino de su gobierno hacia el logro de objetivos de beneficio para las clases más desprotegidas. No fue así, sino que se reconoce a su periodo de gobierno, como el que provocó las más grandes devaluaciones que el país ha sufrido a lo largo de su historia económica.

Sin embargo, durante su gobierno, en el año de 1977, promovió la Reforma Política, bajo el asesoramiento de don Jesús Reyes Heróles, quién siempre se caracterizó, por sus posturas ideológicas de vanguardia.

Se inicia en ese lapso, un proceso de desmantelamiento de instituciones que habían regulado el funcionamiento del sistema político mexicano desde los años treinta del Siglo XX, (esto principalmente impactó, al sistema de partidos políticos



y al sistema de gobierno) y fundamentalmente, después de 1946, cuando se consolidó de la manera en que lo conocimos, hasta finales del mismo Siglo XX.

El desmantelamiento de estas instituciones, se dio sin que se construyeran instituciones nuevas en la mayor parte de los ámbitos donde eso ocurrió, principalmente en el sistema de gobierno. Esto ha impactado, no únicamente la interacción entre los actores políticos al grado de generar alta incertidumbre en el país, sino también el ejercicio de gobierno y la estructuración de la administración pública.

En este sentido, los actores institucionales, pero sustancialmente los partidos políticos como actores centrales del sistema político, debaten el impacto que tienen en el ejercicio de gobierno y la integración de metas y objetivos de las políticas públicas, así como de los programas y los aspectos más prácticos del ejercicio gubernamental en todos los niveles. Sus intereses delimitan en buena medida, la forma en que toman diversas decisiones o políticas y se implantan.

El hecho de que no se hayan construido instituciones fuertes en esa dimensión, genera alta inseguridad entre estos actores. La incertidumbre que rodea el problema del gobierno democrático en México, se ha reflejado fundamentalmente en la construcción de estrategias políticas que pasan por alto, los problemas que en un ambiente de normalidad, serían previas a la búsqueda formal del poder, es decir, se fijan en el impacto antes de que haya política. Decía Anthony Downs, que los partidos gobiernan para ganar elecciones, pero parece que en México, los partidos, buscan ganar elecciones para gobernar, sin que esto sea, una actitud de

falta de racionalidad. Al contrario, está sujeta a los supuestos de racionalidad que el sistema mantiene hasta ahora y que obligan a los actores, a actuar como lo hacen, porque no tienen otra opción dentro del marco institucional. Los incentivos que tienen para comportarse de esa manera, son muy altos o más bien, no existen incentivos que regulen su comportamiento y se cambie la forma de razonamiento político existente.

En momentos recientes, se ha dicho que los partidos, están en crisis debido a su lejanía y poco interés por la sociedad. Sin embargo, es importante diferenciar los niveles en que la supuesta crisis partidaria, toma lugar y saber si en realidad, es una crisis o un proceso de ajuste en las formas en que la competencia por espacios de poder, se ha dado en los últimos años.

La evolución de los sistemas y de sus elementos, en este caso, los partidos, los ha llevado a cumplir funciones distintas a las que en su origen tuvieron. Es un error pensar que los partidos deben regresar a su condición de organizadores sociales, promotores de grandes bloques políticos, representantes de los ciudadanos ante el Estado, etc., que durante tanto tiempo se dijo que eran, porque las condiciones institucionales, en la mayor parte de los sistemas políticos del mundo, ya no lo permiten. Ahora los partidos gobiernan sin que sea necesario organizar en el nivel social, aunque sigan siendo articuladores de intereses relevantes en otra dimensión del propio sistema. Por ejemplo, la existencia de partidos que asemejan cárteles, nos dice mucho de la evolución que estas organizaciones han tenido en los últimos años.

Si retrocediéramos hacia finales de los años ochenta, en el siglo y milenio pasados, podríamos ver a un México políticamente distinto al que observamos hoy. En realidad, la política y la competencia electoral como su más clara expresión, estuvieron siempre controladas por diversos mecanismos institucionales que reducían el riesgo para el sistema. Diversos actores, desafiaron dichos mecanismos con poco o limitado éxito, pero contribuyeron a que a finales de los ochenta, el mecanismo de control electoral, entrara en crisis y provocara una apertura y liberalización política de gran escala.

En lo sucesivo, reformas al marco institucional, permitieron la consolidación de espacios de reflexión, debate y decisión con mayores fuerzas políticas, pasando con el tiempo, de un sistema de decisiones tomadas de facto, a un sistema con decisiones tomadas por consenso entre los grupos más representativos.

En lo electoral, partidos distintos al PRI, comenzaron a ganar espacios de poder real.

En 1989, el PAN ganó la gubernatura de Baja California, misma que se sumó a un creciente número de municipios grandes y pequeños en manos del PAN, PRD, PT, PVEM y otros partidos nacionales y locales que coloreaban el mapa político mexicano y que después, se convirtieron en más espacios de poder gubernamental.

La democracia electoral, ha avanzado firmemente en México, pero aún se observa que no se han podido construir mecanismos institucionales que garanticen que las

decisiones de nuestros gobernantes, estén vinculadas con las preferencias de los ciudadanos.

La democracia no se hace cada tres o seis años que se celebran las elecciones. La democracia implica, un ejercicio cotidiano de discusión, negociación y toma de decisiones que nos afecta como ciudadanos en espacios que aún no se regulan.

Formalmente, los ciudadanos, todavía tienen una capacidad limitada para influir en las decisiones que nuestros gobernantes toman diariamente. No es únicamente que haya la capacidad de llevar nuestras peticiones a las autoridades, sino que haya espacios, donde dichas peticiones, se argumenten y puedan influir. Aún en muchos espacios, los mecanismos de participación ciudadana, pasan por la autoridad para poder realizarse. En el caso de México, el referéndum, el plebiscito, la consulta popular, la audiencia pública, cuando existen, deben tener el beneplácito y sanción de la autoridad para que se lleven a cabo y surtan efecto. Este es un gran problema que los mexicanos tenemos que resolver a futuro.

Las reformas electorales que se sucedieron desde 1977, fueron vistas como el principal elemento democratizador del sistema político mexicano. Estas reformas, destruyeron instituciones políticas, reglas escritas y no escritas que daban sentido a la lucha por el poder. Sin embargo, lo que derivó de estas reformas, no fue suficiente para sustituir lo que se destruyó. Es un problema sistémico y no necesariamente de los actores, lo que ha generado incertidumbre, desconcierto y desazón en los ámbitos de la política nacional, llevándonos al campo en que ahora se discute.

Los arreglos o negociaciones que habían funcionado durante varias décadas, se desmantelaron por varias razones y a través de varios mecanismos, sin que otros aspectos institucionales se construyeran en su lugar. Por un lado, las reformas electorales fueron estableciendo entendidos distintos a la participación electoral de los actores, posiblemente más libres y más democráticos, pero que no terminan de consolidarse y mucho menos de abarcar las dimensiones políticas de competencia que no sean necesariamente electorales.

Por ejemplo, la dimensión no electoral del sistema de partidos, era regulada por otros mecanismos institucionales, como los llamados “poderes meta-constitucionales” del Presidente. En ellos, se decidía sobre las formas de repartición de espacios de poder y los mecanismos de decisión que estaban más allá de lo electoral, así como de las relaciones entre actores políticos y poderes. Dichas capacidades fueron cedidas y desmanteladas en diversos momentos, en ocasiones de manera voluntaria y en otras de manera forzada, pero sin que se construyeran entendidos o lineamientos nuevos en su lugar que regularan la actividad de los actores políticos y dieran certidumbre.

Lo anterior deja entrever que lo que se pregona como el principal elemento democratizador en México, es decir, las nuevas reglas electorales, no son suficientes para regular la acción política en las distintas dimensiones del sistema, mientras que ningún actor político se ha establecido como controlador de otros actores. La transición Política mexicana, no concluye con la reforma electoral, ni

con las primeras elecciones que generaron alternancia en el poder, en el nivel federal. El problema más allá de una elección limpia y comprometida, entre el cuestionamiento, es entre el sistema en si. De esta forma, se tejió un conjunto de mecanismos que no terminan de construirse ni de consolidarse como incentivos que obliguen o conduzcan a los actores a comportarse con mayor certidumbre de responsabilidad y madurez en el sistema político que se está configurando.

Con ello, los partidos tienen el monopolio de la representación política, deciden sobre los recursos, deciden sobre las reglas electorales, pero sin elementos institucionales que les garanticen viabilidad interna y generen a los grupos que los conforman, las mismas condiciones que los partidos tienen en el sistema de partidos.

Se analizará a continuación esa dimensión:

El sistema de partidos, no está en crisis y, mucho menos, sus elementos constitutivos que son los partidos mismos. Al contrario, se ha venido desarrollando con un fuerte contenido competitivo, tanto a nivel nacional como local y con una fuerte interacción entre sus componentes. Tanto en la lucha por los votos, como en los lugares donde se decide sobre políticas y programas de gobierno, puede observarse, un fuerte intercambio de posiciones que hacen pensar, que el sistema se fortalece cotidianamente y que hay contrapesos que limitan, virtualmente, a los actores políticos. El sistema de partidos, es un conjunto de interacciones entre partidos políticos. Contienen dos dimensiones: la electoral y

la de gobierno, así como espacios intermedios, como los mismos partidos políticos.

En su dimensión electoral, en el sistema de partidos mexicano, existen reglas electorales inacabadas, pero que dan forma a la competencia por los votos.

La interacción de los partidos en espacios de decisión pública, aún deja mucho que desear en cuanto a su reglamentación se refiere, lo que puede generar un problema de gobernabilidad en el momento en que haya que tomar decisiones sobre asuntos que no están contemplados en las leyes o cuando la correlación de fuerzas en momentos electorales, expanda demasiada presión a las organizaciones gubernamentales.

Los partidos políticos, en su interacción con el sistema, tampoco están en crisis debido a que su posición es incontestable por ciudadanos u organizaciones sociales. A pesar de que los partidos políticos mexicanos, sufren de un gran descrédito y lejanía con respecto a los ciudadanos, situación que escandaliza a propios y extraños, pero no afecta su condición de monopolizadores de la representación política en México y de los espacios de poder en todos los niveles de gobierno. Muchos cuestionan su legitimidad, condición prioritaria en el funcionamiento democrático, pero es un tema debatible con respecto a: ¿cuánto es un mínimo aceptable de legitimidad para que un partido gobierne? y cómo se debe lograr?

Más aún, el propio sistema electoral que es producto de esas reformas de 1977, que regula una parte del sistema, está diseñado para que los partidos sean el

actor político preponderante en la distribución del poder. Construye condiciones asimétricas, con respecto a otras organizaciones o actores y los partidos mismos. Ellos, están en el centro y en control de las decisiones más relevantes. Por si fuera poco, el círculo vicioso en el que los partidos, son los únicos que pueden proponer candidatos a cargos de representación popular, y que además, una vez electos, esos legisladores, sean quienes también decidan sobre las reglas y la distribución de recursos públicos, ubica a los partidos en una posición envidiable.

Esto contrasta con su condición interna, donde los partidos están pasando por un proceso de ajuste de sus propias dinámicas de distribución de poder y representación política de los grupos que los integran. No necesariamente, esto representa una crisis, ya que los partidos son asociaciones que buscan mejores condiciones en el reparto del poder y hacen lo que esté a su alcance para lograrlo. Si un ciudadano, tiene el interés de mejorar el ecosistema, su participación en un partido que en la lucha electoral logre posiciones de poder, puede ser una vía importante para lograr su meta. Si una empresa de seguridad, quiere incrementar su ámbito de influencia, posiblemente su apoyo a un partido pueda convertirse en una ley o contratos favorables, una vez que el partido gane. Esto pasa en México y en todos aquellos lugares, donde los partidos políticos, son las vías de acceso al poder público.

Los partidos políticos, logran su cohesión, porque hay incentivos que permiten a los grupos que lo integran, tener expectativa a futuro. Existen candidaturas y posiciones de decisión que se reparten en varios niveles de gobierno, y que los



grupos de interés, se disputan. La expectativa para lograr una posición dentro del partido o una candidatura, mantiene a todos luchando por ella, hasta que se decide quién la tendrá al interior del partido y después, entre otros grupos en la elección constitucional. Pero también debe haber reglas que regulen la consecución de dichos espacios de poder y que dé certidumbre a quienes participan sobre la forma en que ellos y los otros competirán y los supuestos de la competencia.

En México, los partidos no están logrando estabilidad en su funcionamiento interno, precisamente, porque no hay un sistema de incentivos consolidado que garantice su cohesión al máximo, y tampoco hay reglas que conduzcan y den estabilidad y certidumbre a la competencia por posiciones políticas y candidaturas a su interior.

Los partidos tienen sus propias estructuras y mecanismos, pero éstos, no necesariamente garantizan la imparcialidad o certeza necesarias.

La palabra crisis, lleva obligadamente a un entendimiento negativo y decadente del problema. Posiblemente, hay razón en el sentido de que esta condición impacta en el nivel de discusión sobre problemas relevantes y los aleja más de los ciudadanos. Ése es obviamente el lado decadente y lamentable, pero no es fatal, y posiblemente, no sea del todo, culpa de los partidos actuales.

Existe también una parte del problema, que tiene que ver con el sistema en el que interactúan y es que no hay mecanismos que los obliguen a actuar responsablemente y apegados a otros tipos de valores y normas.

Por ello, las reformas electorales de los últimos años no son suficientes para lograr un mejor funcionamiento del sistema de partidos y sus elementos.

Se requiere discutir otro tipo de mecanismos que obliguen a los actores políticos a dar atención a problemas relevantes. Hay un problema sistémico que pospone la discusión sobre la política. Los partidos, no han entendido que deben crear mecanismos que les den viabilidad interna.

La ausencia de dichos instrumentos institucionales consolidados que garanticen su cohesión ha forzado a reajustes del poder que los grupos mantienen al interior de los partidos. Esto es distinto a que estén en crisis. Los partidos son organizaciones que representan intereses de varios tipos que normalmente se mantienen unidos por la necesidad de utilizar la estructura, relaciones e influencias que el partido otorga, para lograr sus objetivos. Existen incentivos que producen varios tipos de unidad y disciplina en torno a las organizaciones o sus intereses generales. Algunos se encuentran en las reglas escritas, mientras que otros, son parte de la práctica cotidiana y la cultura generada a lo largo de los años.

En el viejo sistema, el Presidente de la República, era la principal institución y el actor más importante que regulaba la conducta de los actores políticos. Era determinante para la vida interna del PRI, porque aseguraba la convivencia al

interior de su partido y lo mantenía como la única opción viable de acceso al poder. Por su lado, los partidos de oposición, desarrollaron reglas que les permitieron convivir y, que en su momento, fueron suficientes porque no se ponían aspectos relevantes en juego, así que los riesgos de ruptura, eran reducidos y cuando se daban, se superaban con el tiempo sin afectar sustancialmente la estructura partidista.

El Presidente, fue perdiendo capacidades como fiel de la balanza política. La incorporación de nuevos grupos a posiciones políticas, el incremento de competitividad política, el incremento de personajes y el desafío de esos grupos a la estructura priísta, impactaron gradualmente la legitimidad de las instituciones tradicionales. La búsqueda de legitimidad generó un círculo vicioso donde la generación de ésta, implicaba la pérdida de poder del Presidente y de su partido.

Esto se ha visto reflejado en el comportamiento de los actores individuales, así como en los institucionales, como los partidos políticos. La ausencia de reglas claras para la definición de candidaturas y, en particular, de la presidencial, provoca incertidumbre entre los actores, llevándolos a radicalizar sus estrategias, con el objetivo de incrementar sus posibilidades de posicionamiento. Diversos ejemplos muestran el movimiento interior de los partidos como producto de la lucha por el recurso más importante por el que compiten en su interior: la Presidencia de la República.

El PRI, el PAN y el PRD, han sido espacios de disputa entre los grupos que los conforman por ganar la candidatura presidencial.

Estas conformaciones y rupturas al interior de los partidos, no necesariamente son evidencias de crisis, ya que son únicamente procesos de lucha por el poder político.

Pero en los tres casos, es claro que la ausencia de reglas transparentes para la designación de candidatos a la Presidencia de la República y en otros niveles de tipo de candidaturas constituye mayor conflicto e inestabilidad. Sin una discusión sobre las reglas para hacerse de espacios de poder, posiblemente, la atención de los aspirantes, estaría ubicada en otro tipo de asuntos, como las propuestas de campaña o temas de relevancia en los órganos donde participan, como el Congreso de la Unión o los Congresos Locales.

No es únicamente con reglas más claras en el espacio de los partidos, como el problema se puede resolver, sino con un mecanismo más complejo que alcanza instituciones que regulan otro aspecto del sistema de partidos, tal como lo es la dimensión de gobierno. Los partidos políticos, no interactúan sólo en el espacio electoral, sino que lo hacen en otros ámbitos cotidianos, pero no necesariamente regulados, en el caso de México, esos espacios son precisamente, dónde se toman decisiones diarias sobre recursos públicos en distintos niveles. En las legislaturas, los cabildos, las negociaciones con los poderes ejecutivos, en los ámbitos federal, estatal y municipal, hay procesos de toma de decisiones, donde los partidos toman un papel relevante, es allí donde hacen falta instituciones políticas que fortalezcan dichos procesos y que, al mismo tiempo, incrementen las posibilidades de consolidación institucional.

Una ley de partidos, es necesaria pero no es suficiente, se requieren otras instituciones que conformen un sistema que regule las interacciones entre actores y sus aspiraciones construyendo espacios que vayan de acuerdo con los mismos procesos de desarrollo histórico del sistema político mexicano.

### **2.2.1. CONSTRUYENDO LAS NUEVAS INSTITUCIONES POLÍTICAS**

La dimensión electoral parece la más trabajada en términos de la construcción de mecanismos institucionales que regulen la competencia electoral. Sin embargo, a pesar de los avances de las reformas hechas, en parte, gracias a la búsqueda de consensos y, en parte, por la capacidad fundada en el autoritarismo de los viejos presidentes priístas, aún sigue siendo una dimensión, donde los partidos, pueden encontrar formas de burlar los principios más básicos de equidad en la competencia electoral.

A pesar de lo anterior, existe un consenso, más o menos consolidado en torno a los temas que aún deben de resolverse aunque haya divergencia en los elementos más adecuados para hacerlo. El único acuerdo generalizado, es que los partidos de México, no quieren una mayor intervención de la autoridad electoral en su vida interna, por lo que han vetado en las iniciativas de ley, la posibilidad de ampliar las facultades del Instituto Federal Electoral (IFE), y del Tribunal Electoral del Poder Judicial, en ese sentido.

Además de estas deficiencias parece haber una más, ya que existe un vacío entre las dos dimensiones mencionadas que es donde los partidos políticos, tienen un área de oportunidad. Los partidos, son escasamente regulados en su interior en el ámbito de la competencia electoral, no así en su interacción con otros partidos. Una ley de partidos políticos, es necesaria para consolidar el espacio intermedio entre el sistema electoral y el sistema de partidos, pero también para regular el comportamiento interno de los principales actores institucionales que son los partidos y los grupos que los conforman.

Se ha discutido mucho sobre las instituciones que aún faltan por construir, por lo que no es necesario insistir más en ello.

Diversos analistas, así como políticos y personajes de relevancia de la vida de México, han hecho propuestas entre las que sobresalen algunas que parecen novedosas y atractivas, pero cuya viabilidad es cuestionable.

Tres propuestas parecen importantes. La primera, que se refiere al tema de la reforma del estado; la segunda, a la introducción de un sistema semiparlamentario y sus instituciones y, la tercera, a la implantación de un jefe de gabinete o institución similar. En realidad estas propuestas, son tan espectaculares como de escasa viabilidad en México, además de que pueden ser falsas premisas y cortinas de humo que pueden desviar la atención del verdadero problema.

En primer lugar, diversos analistas, personajes, e incluso, el Ejecutivo y el Congreso de la Unión, han planteado la posibilidad de reformar profundamente al Estado mexicano, piensan en implantar marcos institucionales novedosos que resultan problemas históricos. El problema es que no es posible, construir regímenes políticos de la nada, la negociación entre actores, no es suficiente para hacerlo y, posiblemente, no es necesario. Los grandes pactos que se esperan sobre problemas fundamentales, no son únicamente imposibles, sino que la historia demuestra que el camino, es distinto.

Este camino en México, ha sido tradicionalmente a través de pequeños acuerdos que de manera incremental, van modificando las condiciones desde las cuales se parte. El proceso de reforma electoral, es un ejemplo de ello. En éste, no hubo un gran pacto o acuerdo entre muchas fuerzas políticas que hicieran posible las modificaciones que han permitido la implantación de la democracia electoral en el país. ¿Por qué habría de esperar un gran pacto sobre otros temas si no lo ha habido en temas anteriores de absoluta relevancia? El fracaso, tanto de los intentos institucionales como de los informales por establecer una vía de reforma general del Estado, demuestra que esa no es la vía y que se debe dejar de gastar recursos y esfuerzos en procesos que no llegarán a ningún resultado.

En segundo lugar, al valorar la posibilidad de cambiar a un sistema parlamentario o semiparlamentario, se debe partir de la premisa, de que no hay institución sin tradición. En México, la introducción de instituciones de esa naturaleza, implica pasar por alto los valores y prácticas que permean al sistema político mexicano.

Se tiene como referencia, la incorporación del federalismo desde la Constitución de 1857, cuando en este país no había experiencia con las condiciones, prácticas y valores que el federalismo requiere. De allí que por mucho tiempo dicha institución, no funcionó y cuando se ha querido recuperar, como en años recientes, las dificultades para hacerla funcionar han sido evidentes. Se debe tener cuidado al tratar de incorporar instituciones que si bien son interesantes, no obligadamente resolverían los problemas de diseño institucional que el país tiene.

No se debe confundir los efectos que el sistema electoral ha generado en los últimos años, con las condiciones que hace necesaria y viable la implantación del parlamentarismo. La existencia de más de tres partidos, una presidencia institucionalmente débil, un poder judicial con límites impuestos por los otros dos poderes, reflejan un sistema presidencial acotado, pero no las condiciones, para la implantación de un parlamento.

Finalmente, diversos personajes con influencia política, han planteado la necesidad de contar con una figura entre el Presidente y el gabinete que realice el trabajo político, tanto en el gabinete mismo, como con el resto de los poderes. El argumento es, que hace falta alguien que haga el trabajo político de búsqueda de acuerdos con diversos actores. Trabajo operativo en el gobierno y descarga de responsabilidad política al Presidente. Algunos dicen que dicho personaje debería ser designado por el Congreso, para delimitar su responsabilidad y fuente de legitimidad.



Sin embargo, ¿cuál es el problema de una figura de este tipo para México? Obviamente, se tienen dos ejemplos de los cuales los defensores de esta propuesta extraen sus argumentos. El primero, es el jefe de gabinete que existe en países parlamentarios, experiencia que, como ya se dijo, resultan extrañas al tipo de sistema político y cuyas funciones y origen obedece a condiciones completamente distintas a la historia de México. El segundo, es el vicepresidente que existe en los Estados Unidos y en diversos países de Latinoamérica, y que aunque estas experiencias son más cercanas porque son regímenes presidenciales que en momentos históricos, ya en México, se ha experimentado con ello. Durante varios años del Siglo XIX, el país contó con la figura del vicepresidente, quien tenía bajo su cargo, algunas de esas funciones de intermediación política entre el Presidente y otros factores políticos. Las historias y desenlaces de carácter agresivo y lapidario, son conocidos por todos. Más allá de eso, existen elementos que permiten adelantar que la introducción de un figura de este tipo en México, será mucho más complicada de lo que se piensa, ya que un primer aspecto sería, la confrontación con la que ya existe o sea, el Secretario de Gobernación.

Éste, cumple el papel de intermediario entre el gabinete y el Presidente, entre el Presidente y los otros poderes y realiza funciones de trabajo operativo del Presidente con el gobierno en su conjunto, incluyendo a los otros poderes. Posiblemente, será necesario afinar dichas funciones, establecer límites y alcances, pero, ¿por qué acabar con lo que se ha venido construyendo? Por otro lado, la fuente de legitimidad del Presidente y de un jefe de gabinete, es un

problema difícil de resolver para el caso mexicano. Ya sea legitimidad popular para ambos o popular para el presidente y designación del Congreso para el otro, crea conflictos políticos por el tipo de interés involucrado que incrementaría el grado de confrontación entre estas dos figuras y de éstas, con los otros actores políticos de importancia en el país.

Como puede observarse, las crisis en México, no únicamente se presentan determinadas por los movimientos económicos, como se cita en el apartado anterior, sino que se ha transitado y se transita en México, actualmente, por una crisis política que todavía está por resolverse y dependerá de los actores políticos mexicanos, el que esto se dé, de una manera pacífica y con dividendos positivos, para la sociedad mexicana.

Sin embargo, es pertinente tomar en cuenta, que en el desarrollo de este camino hacia la definitividad del campo de operación política para la cotidianidad de los aspectos intrapolíticos del país que también se derivan de la evolución internacional de los acontecimientos contemporáneos, van siendo delineados por una serie de características que poco a poco, van normando las nuevas visiones de trabajo, y aparecen en los contextos laborales bajo fórmulas novedosas de incorporación a las vías democráticas y participativas que se piensa servirán, para lograr transiciones sólidas hacia la verdadera democratización de los partidos y de la sociedad mexicana en general.

La escuela, siempre ha sido considerada como el esquema ideal para impartir los novedosos paradigmas que se tratan de implantar en las sociedades, ello, a la

vez, siempre ha confrontado a los actores representativos de este contexto, por salvar la responsabilidad que representan dichas tareas, pues al ser ésta considerada un fuerte aparato de control social, es la primera que es lanzada a encabezar los procesos de movilización hacia las tendencias que imperen en el periodo de transición que en este caso exclusivo, es representado por las macroeconomías y la sociedad global.

Ello, también implica para la escuela mexicana, recorrer los paradigmas y prototipos de la nueva organización y la administración que se obliga a superar los viejos esquemas tradicionales y que en la práctica de la democracia actual, deben invitar a incursionar por los sesgos del actuar inteligente y de calidad en lo que se haga, optimizando recursos humanos y financieros en ello.

Lejos deberán quedar las visiones Teylorianas clásicas para tratar de concentrarse en la carrera de las incorporaciones en la cual resultará ganador, aquél que lo haga en primer término y con los mejores fundamentos y si el contexto político, aún se dirime en contiendas que en muchas ocasiones, responden más a intereses eminentemente personales, habrán de pagar los costos que ello merezca y la historia registrará el retroceso de dichos actores y su falta de capacidad para interpretar los verdaderos sentidos de la modernidad.

La escuela, formará a partir de ahora, las competencias necesarias para el desarrollo social de las generaciones futuras y que a largo plazo, conformarán los grupos que bajo esas nuevas visiones, caracterizarán a las sociedades posteriores que impulsadas por los ritmos severos de la nueva dinámica social convergerán en sociedades altamente democráticas, altamente participativas y altamente

solidarias, convencidas de que su rol social, es definitivo para lograr armonía plena en las convivencias de las sociedades en ciernes.

Los argumentos antes citados, son el verdadero motor de las acciones educativas actuales, ojalá se cumpla con las líneas de trabajo trazadas con el gran esfuerzo que implicará al sector magisterial, siempre modelo, al protagonizar los más importantes procesos de integración social, fenómeno que no pertenece sólo a México, sino al gremio que nutre con sus conocimientos, a la población del planeta.

### **2.3. EL NUEVO ESCENARIO MUNDIAL, ¿POR QUÉ MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO?**

La necesidad de mejorar la calidad de la educación, sobre todo en las escuelas de Educación Básica en México, se ha convertido en tema dominante de política y de debate en el campo educacional, de la mayoría de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En diferentes reuniones de carácter internacional, desde 1984, como resultado de la reunión de Ministros de Educación de la OCDE, que se celebró en París, Francia, recomendaron que la Comisión de Educación, incorporara el análisis e intercambio de información sobre la calidad de la Educación Básica como elemento clave de su trabajo.

La calidad de la Educación Básica, debe de atender a las necesidades modernas de sociedades cada vez más pluralistas, tales como : una mejor preparación para la vida de adulto; medidas para elevar el rango, la eficacia y el papel profesional de los enseñantes, la organización, contenido y estructura del curriculum y los métodos de evaluación; los factores cualitativos que afectan al rendimiento de las escuelas incluyendo el liderazgo de base escolar y los programas concebidos para los desfavorecidos y los minusválidos.<sup>3</sup>

Aquí se entendió que el término Educación Básica, comprendía no sólo las destrezas esenciales, sino también la educación general que todos los jóvenes precisan para empezar bien en la vida. La recomendación formulada por los Ministros de concentrarse en la Educación Básica, ha sido atendida en los últimos años en la mayoría de los países adscritos al mencionado organismo internacional y que con base en sus lineamientos, se hacen esfuerzos denodados por cumplir con un requisito que, en muchas de las ocasiones, resulta polisémico en su acepción y en su aplicación en los entornos escolares de Educación Básica.

En México, actualmente, es en ese nivel del Sistema Educativo Nacional (SEN), en donde resultan más pronunciados los esfuerzos por elevar la calidad educativa. Se reconoce, desde luego, que lo que sea de los alumnos en los niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria, se haya influido crucialmente por las experiencias que poseen de la etapa de preescolarización y por las exigencias y

---

<sup>3</sup> OCDE. Ministers Discuss Education in Modern Society. Documento de distribución general, Paris, 1985. Pág. 48

limitaciones de los niveles Superiores de Educación que vienen después. Además, no cabe tratar a la Educación Básica como una experiencia aislada en la vida de una persona. Esos años escolares, son la parte más formalizada y más formativa del conjunto del aprendizaje permanente y de la educación recurrente, pero siguen siendo, sólo una parte. Sin embargo, el alcance de la obra actual, ha quedado limitado a ese nivel de educación en donde se concentran el interés y las críticas del público, es decir, a la Educación Básica.

Consecuentemente, se define calidad, bajo dos supuestos discutibles: primero, que bajo la complejidad de los sistemas de educación, hay una serie de objetivos relativamente claros y no contradictorios que proporcionan la medida del logro de la calidad; segundo, que debería ser posible, aplicar tales objetivos en todos los niveles de la OCDE; pese a la gran diversidad de sus tradiciones y culturas y a la variedad de condiciones que predominan, incluso dentro de las fronteras nacionales. Exigiría también suponer que ha de llegarse al mejoramiento educacional, a través de un modelo o plan estándar que cabe aplicar de arriba hacia abajo, con la dificultad de trazar una línea estricta entre aquellas políticas, específicamente, inspiradas por el propósito de elevar la calidad educativa.

La inquietud que suscita, actualmente, la calidad nace, sobretodo, del descontento de quienes constatan que las reformas de las estructuras y de la organización, no han resuelto los problemas de la enseñanza y que permanecen intactos.

Una y otra vez, se han visto modificadas las disposiciones institucionales y, sin embargo, todavía son muchos los alumnos que llegan al final de su educación con

niveles de logro claramente bajos y sin entusiasmo por el aprendizaje. Educacionalmente, cabe distinguir al menos dos aspectos: un cambio que afecte a todo un sistema, no altera necesariamente la práctica de organización en el nivel de la escuela; la reforma de la organización, no constituye más que un ingrediente en la revitalización de la enseñanza y del aprendizaje en las escuelas. Son ahora mucho más numerosos que antes, los alumnos que salen de la escuela con alguna forma de calificación pero, no ha disminuido la satisfacción de los empleadores. Es probable que el defensor de la igualdad, se quejará tanto como el conservador de que los jóvenes padezcan las consecuencias de un sistema educativo incapaz de reaccionar y, esencialmente, tradicionalista. Se ha tornado ya claro, que el impetuoso afán de algunos sujetos en los años sesentas, por lograr amplios cambios sociales sólo a través de una reorganización educacional, resultaba una ilusión, habida cuenta de que las sociedades y las economías en donde las escuelas se hallaban situadas, continuaron siendo esencialmente desiguales e imperfectas.

Con una visión más objetiva de lo que las escuelas pueden lograr por sí mismas, se parte de la preocupación por la calidad educativa desde el aula, por eso de la lección repetida de que la alteración de las formas principales de estructura y organización de la escolarización, no conducen, necesariamente, a un cambio en el contenido y en los procesos. En la superficie, puede parecer que se llega así a una mayor concentración sobre las variables escolares y al abandono de las grandiosas ambiciones de años anteriores. De hecho, los retos son en cualquier caso mayores; las instituciones pueden ser modificadas a través de una decisión

legislativa; pero, resulta mucho más difícil, cambiar las prácticas pedagógicas y lograr la participación activa de todos los estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En realidad, y a pesar de las diferentes reformas educativas, la práctica docente, es bastante estable a lo largo del tiempo. Sigue dominando la exposición de clase y, dentro de ésta, el modo de *recitado*. Se tiene noticia escueta, de que por cada 150 minutos de charlas en el aula, sólo un promedio de siete minutos, es iniciado por lo propios alumnos, incluyendo que existen claras diferencias de género que se ha decidido incluir como parte del curriculum oculto.

Lo antes citado, no responde al propósito de debatir por qué determinadas prácticas pedagógicas, se encuentran tan enquistadas o qué formas debería adoptar la diferenciación, sino al de indicar que una de las grandes razones del interés por la calidad de la educación, responde a la necesidad de profundizar aún más, en lo que algunos autores, han denominado como un lugar llamado *escuela*.

En la mayoría de los países de la OCDE, la escuela secundaria, sigue siendo el destino principal de muchos jóvenes y esta ruta, está tornándose más pronunciada en los últimos años, como resultado de ello, las escuelas secundarias tienen ahora que abordar una sorprendente gama de talento y motivación entre sus alumnos. A muchos de estos alumnos, les resulta poco atractivo la vida académica tradicional de este nivel, por lo que en consecuencia, uno de los grandes problemas con que



tropieza la escuela secundaria en este momento, es la considerable minoría de alumnos escasamente motivados y eminentemente aburridos. Los interrogantes que de cara a una política se suscitan, parecen muy difícil de responder: ¿pueden mantener los países el principio básico según el cual, todos los jóvenes han de ser introducidos en una cultura común y hay que brindarles igualdad de acceso a los niveles superiores y más académicos de sus sistemas educacionales? ¿Hasta dónde, pueden llegar las autoridades en la tarea de adoptar una diversidad de enfoques y de programas antes de que las oportunidades se tornen inaceptablemente desiguales? ¿Cabe aceptar las crecientes presiones para mantener aún más tiempo a los jóvenes dentro de los confines de escuelas y centros superiores, sin poner en peligro las ambiciones académicas de los más estudiosos o sin proporcionar un acumulado significativo de aprendizaje a los de inclinación menos académica? Tanto si se aplica como si no se emplea la terminología de la calidad, estas preguntas, exigen una profunda reconciliación de los propósitos y la práctica de la escolarización.

Los profesores se encuentran en la línea de fuego de estos retos y presiones nuevas y son diversamente criticados por obstaculizar el cambio, hallarse mal informados acerca del mundo que existe fuera de las escuelas o no lograr mantener las tradiciones del instructor magisterial. En muchos países los profesores sufren de una crisis de identidad profesional, recibiendo mensajes contradictorios acerca del modo en el que deben desempeñar su trabajo. Darling-Hammon y otros, han identificado cuatro concepciones distintas de lo que se espera de los profesores y su desempeño profesional:

- ❖ *Enseñanza como trabajo*: las actividades del profesor deben hallarse planificadas racionalmente y organizadas programáticamente por los directores, siendo el profesor, sólo responsable de llevar a cabo el programa de instrucción <sup>4</sup>:
  
- ❖ *Enseñanza como técnica*: en esta concepción se considera a la enseñanza como necesitada de un repertorio de técnicas especializadas y además de un dominio de las técnicas, el profesor, debe adquirir unas normas generales para su aplicación.
  
- ❖ *Enseñanza como profesión*: el profesor necesita, no sólo un repertorio de técnicas especializadas, sino también la capacidad de formular un juicio acerca del momento en que deben ser aplicadas y, en consecuencia, un cuerpo de conocimientos teóricos.
  
- ❖ *Enseñanza como arte*: basada no sólo en los conocimientos y destrezas profesionales, sino también en una serie de recursos personales singularmente definidos; las técnicas y su aplicación, pueden ser nuevas, no convencionales e imprevistas.

Al mismo tiempo, de los esfuerzos y dedicación de los profesores, depende el éxito de cada nueva iniciativa que puedan acometer las escuelas: familiarización de los alumnos con las nuevas tecnologías, desarrollo de

---

<sup>4</sup> L. Darling-Hammon et al. Teachers evaluation in the organizational context: A review of the literature, review of educational research, Vol.. 53, No. 3. Pág. 285

programas multiculturales, políticas de igualdad de sexos, integración de los minusválidos, diseño de esquemas de experiencia laboral, así como el desarrollo de nueva currícula y métodos de medición de resultados e introducción de calificaciones de los estudiantes. Tras la seria reducción en el reclutamiento de profesores en la mayoría de los países y la limitada utilidad de una formación inicial con objeto de preparar a los profesores para las numerosas tareas anteriormente relacionadas, no es sorprendente que los maestros se quejen de exceso de trabajo, en algunos países se sienten preocupados por el descenso de su rango social y por la disminución de las remuneraciones materiales, al tiempo que se han tornado aún más onerosas las exigencias profesionales que se les impone. Con mucha frecuencia han de trabajar en edificios deficientemente dotados y conservados, sufrir los efectos de las reducciones presupuestarias y las consecuencias de una tradición influyente de investigaciones concebidas para mostrar que unos recursos adicionales, no suponen diferencia alguna en los resultados educativos.

Mientras los profesores manifiestan sus preocupaciones acerca de su capacidad para ofrecer una educación de calidad, existe en muchos países, una desmotivación oficial respecto de las calificaciones profesionales y personales de los recién ingresados al gremio magisterial. Se ha expresado el temor de que los graduados con talento, no se incorporen a esta profesión y que excelentes profesores con antigüedad, busquen otros puestos de trabajo. Sin embargo, como contribuye a ilustrar la tipología de las concepciones de los papeles y obligaciones docentes arriba descritas, rara vez resulta exactamente claro, lo que se supone que ha de ser el buen profesor y lo que de él se

espera, pero bajo esta tónica es improbable que sea licenciado de un centro superior con las peores notas. Del mismo modo, que se requiere una reconsideración fundamental de los fines y funciones básicas de la escuela a la luz de las expectativas y de la capacidad actual, también se necesita poner en claro de manera correspondiente, los deberes profesionales de los docentes.

La preocupación por la calidad de la educación, tienen dos razones fundamentales: los niveles sin precedentes, alcanzando por el desempleo juvenil inspiraron la acusación de que los jóvenes eran preparados inadecuadamente para el mundo del trabajo, explicación del desempleo que perdió parte de su fuerza cuando el fenómeno se extendió a todos los sectores de la población activa. En segundo lugar, la quiebra de un desarrollo económico ininterrumpido puso en tela de juicio la simplista fórmula cuantitativa de la teoría del capital humano de *a más educación mayor prosperidad*. Como la educación floreció en los sesentas cuando poseía una justificación económica relativamente clara, así su posición pública se debilitó hacia los años setenta, cuando semejante justificación fue puesta en tela de juicio al cambiar la suerte y fortuna de los países sobre todo latinoamericanos.

En los últimos años de la década de los ochentas, la tendencia se alteró una vez más y resurgió el reconocimiento de la importancia del capital humano en el desarrollo económico y con ésta, una prioridad renovada por la educación y la formación de profesionales.

La reciente recuperación, constituye un factor de explicación, pero la admisión de la importancia de la innovación tecnológica y la celeridad del cambio económico poseen, probablemente, una significación más directa. La siguiente argumentación proviene de los ministros de educación de la OCDE:

En vez de reducir espectacularmente la necesidad de trabajo, la innovación tecnológica ha transformado buena parte de la demanda cualitativa laboral, ya que las innovaciones han conducidos a cambios en el empleo, la organización del trabajo y, en definitiva, en las destrezas requeridas para la contratación. La mano de obra calificada, ha llegado a ser considerada como un requisito previo para la realización del pleno aprovechamiento económico de las innovaciones tecnológicas y como tal, al menos en parte, determinante del modo en que se difunda rápidamente las nuevas tecnologías. Los caminos en el lugar de trabajo, ligados a la tecnología, están además alimentando los temores de un problema de *alfabetización laboral o alfabetización funcional de los adultos*. Sucede así también, cuando desaparecen puestos de trabajo no calificados y escasamente remunerados y el umbral ascendente de la competencia mínima exigida para el empleo, supera a las calificaciones de adultos experimentados que ingresaron en el mercado de trabajo varios años antes. Finalmente, la necesidad de que las economías se acomoden a toda una gama de otros caminos estructurales, más allá del tecnológico y la incertidumbre acerca de cambios futuros, han incrementado la necesidad de una flexibilidad del mercado de trabajo para permitir un margen crítico de ajuste<sup>5</sup>

Si son de nuevo respetables las teorías y formulaciones acerca del capital humano y como resultado, existe una poderosa razón económica para apoyar a la educación, el énfasis ha experimentado un profundo desplazamiento de lo

---

<sup>5</sup> OCDE. Education and training for Manpower development. Paris, 18 y 19 de noviembre de 1986. Pág. 2

que sucedía hacia las últimas décadas del Siglo XX, como se expresa en la cita anterior, ahora se presta mayor atención a la demanda cualitativa de trabajo y, por consiguiente, a las cualidades poseídas por la fuerza laboral que a la expansión puramente cuantitativa.

La celeridad del desarrollo de la innovación tecnológica, postula una demanda de trabajadores capaces de adaptarse flexiblemente a las nuevas exigencias mediante el dominio de unos conocimientos y destrezas que faciliten el cambio laboral y a través de la adquisición de competencias básicas para poder ser capaces de desempeñar una variedad de tareas en el trabajo organizado en equipo. Se afirma que lo que determina ahora, un rendimiento económico sano en los países de la OCDE, en comparación con los años anteriores, es la capacidad de producir bienes y servicios de alta calidad, gracias a una fuerza laboral que posee de modo correspondiente unos conocimientos y unas destrezas de calidad elevada. En suma, se alienta una variedad de poderosos argumentos económicos y tecnológicos tras el interés actual por la calidad de la educación.

## **2.4. UNA EDUCACIÓN CONTEMPORÁNEA BASADA EN COMPETENCIAS**

La contemporaneidad educativa, vinculada a la calidad de su intervención en el SEN de México obliga dentro de la nueva gestión académica, a un desarrollo pedagógico basado en competencias dentro de las aulas. Esta intervención

pedagógica se establece desde la Educación Preescolar, hasta la Educación Superior por la importancia que tiene para los países en desarrollo las nuevas visiones que implican a la Sociedad del Conocimiento.

Con base en ello, se han sustentado múltiples versiones de lo que se considera una competencia. También se aclara que en este trabajo investigativo se retoman, porque ellas son la clave de toda la nueva gestión educativa, trátense del nivel de educación que se trate.

La palabra **competencia**, se deriva del griego **agon y agonistes** que indica aquél que se ha preparado para ganar en las competencias olímpicas, con la obligación de salir victorioso y por tanto de aparecer en la historia. El **areté** que anhelaba todo ciudadano griego, era ser triunfador en el combate, adquirir la posición de héroe y por tanto, ver su nombre distinguido en la historia y su imagen recordada en mármol.

En un principio, la educación griega estaba dirigida a alcanzar el **areté**, la virtud suprema. A partir de Pitágoras y con Platón y Aristóteles, este **areté** cambia de sentido para significar ser el mejor en el saber, el constructor de teorías rectoras de proyectos políticos, las competencias se desplazan desde habilidades y destrezas atléticas para triunfar, hacia exigencias culturales cognoscitivas.

Con la modernidad y la industrialización el **areté**, enlazada a la autoconstrucción de competencias, se convierte en la necesidad de construir teorías científicas y tecnológicas que busquen ordenar un mundo en el cual las relaciones económicas

se fundamenten en la creación de un mercado para sus productos. Por tanto, en la actualidad, sólo las colectividades que han creado las condiciones para producir saberes científicos y tecnológicos, como también el mercado para los productos que de ellos se derivan, son los que hacen protagonismo (**protosagones**); forman a sus nuevas generaciones en la construcción y reconstrucción de las competencias requeridas para tal efecto.

Con la modernidad, en una nueva era que ha sido denominada la Sociedad del Conocimiento y de la Información, el ser humano, se enfrenta a cambios muy difíciles y radicales que lo obligan a comprender que ahora, más que en ningún otro tiempo, debe reflexionar sobre su estado de persona y edificar su camino, es decir, necesita elaborar su proyecto de vida muy claro para a pesar del corporativismo mundial, pueda alcanzar sus propias metas, aquello que anhela o espera, ha de construirlo y responder por ello, frente a una época de crisis.

Desde la visión de la Organización de las Naciones Unidas, quien a través de la UNESCO, declara que para alcanzar las metas educativas, la educación requiere de que se trace un plan para cambiar o rectificar una situación existente, tarea que comprende las siguientes fases:

- La intención particular del individuo de actuar (lo que se quiere realizar o edificar en razón del propio crecimiento como persona, lo cual exige, una estrecha relación con la ética y de un proyecto de vida situado en el entorno del Siglo XXI).



- Estipular previamente los resultados que se quieren obtener y la inversión de esfuerzos en conjunto, de líderes y de una comunidad para alcanzar metas.

En el año de 1998, en la Conferencia Mundial sobre la Educación, celebrada en la sede de la UNESCO, se expresó que es necesario propiciar el aprendizaje permanente y la construcción de las competencias adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la Sociedad del Conocimiento y de la Información.

Asimismo, se señaló que las principales tareas de la educación, han estado, y seguirán estando, ligadas a cuatro de sus funciones principales:

- Una generación con nuevos conocimientos (las funciones de la investigación).
- La capacitación de personas altamente calificadas (la función de la educación).
- Proporcionar servicios a la sociedad (la función social).
- La función ética, que implica la crítica social.

Para la UNESCO la definición de competencia tiene la siguiente acepción:

- El conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea.

Para la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), se busca:

- Un vínculo constante del sector productivo con el SEN, el cual no puede estar separado del contexto regional nacional e internacional.
- Una educación vinculada con las metas nacionales y el sector productivo.
- Unir, por medio de la educación en competencias, los diferentes niveles de la educación en México, (Básica y Media Superior) con la Educación Superior para que exista una coherencia y articulación.
- Identificar las necesidades del sector productivo.

A partir de estos cuatro puntos, la ANUIES, define la educación basada en competencias como la fundamentación en un currículo apoyado en las competencias de manera integral y en la resolución de problemas; y utiliza

recursos que simulan la vida real: Análisis y resolución de problemas que aborda de manera integral, trabajo cooperativo o por equipos, favorecido por tutorías.

Para los actuales investigadores las competencias se definen como:

El concepto de **competencia**, tal y como se entiende en la educación resulta de las nuevas teorías de cognición y básicamente significa **saberes de ejecución**, puesto que todo conocer, se traduce en un saber, entonces es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para la sociedad, dentro de un contexto determinado.

La educación basada en competencias es un enfoque sistémico del conocer y del desarrollo de habilidades y se determina a partir de funciones y tareas precisas.

Desde la perspectiva de Noam Chomsky <sup>6</sup>, a partir de las teorías del lenguaje, se instaaura el concepto y define a las competencias como la capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación.

La educación basada en competencias según Holdaway<sup>7</sup>, se centra en necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el alumno llegue a manejar con maestría, las destrezas señaladas por la industria. Formula actividades cognoscitivas dentro de ciertos marcos que responden a

---

<sup>6</sup> N. Chomsky. Aspects of Theory of Syntax. MIT Press, Cambridge, Mass, 1995. Pág. 80

<sup>7</sup> E.A. Holdway. First year at University; Perceptions and Experiences of Students. En: Canadian Journal of Higher Education. Núm 17, 1987. Págs. 47-63

determinados indicadores establecidos y asienta que deben quedar abiertas al futuro y a lo inesperado.

Richard Boyatzis<sup>8</sup> expresa que una competencia, es la destreza para demostrar la secuencia de un sistema de comportamiento que funcionalmente está relacionado con el desempeño o con el resultado propuesto para alcanzar una meta y debe demostrarse en algo observable, algo que una persona dentro del entorno social pueda observar y juzgar.

Es importante señalar que las competencias al converger con las habilidades determinan qué tan efectivamente se desempeñan las habilidades y qué tanto se desarrollan, para alcanzar una meta.

Marelli<sup>9</sup>, define que: La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Son: Capacidades humanas, susceptibles de ser medidas que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo.

Bigelow<sup>10</sup> entiende que el aprendizaje a través del desarrollo de habilidades obliga a los estudiantes a adoptar un estilo de aprendizaje activo que favorece su

---

<sup>8</sup> R.E. Boyatzis. *The Competent Manager. A Model*, Wiley. Nueva York, 1982. Pág. 132

<sup>9</sup> Anne Marelli. *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Documento de Trabajo. Toronto, 2000. Pág. 98

<sup>10</sup> J.D. Bigelow. *Teaching Material Skill*. En: *Journal of Management Education*. Nueva York. 1995. Pág.190

capacidad para autoevaluarse, enfrentar riesgos, autodescubrirse y un comportamiento competente para tratar con situaciones difíciles, por ejemplo: situaciones que requieran de descubrir soluciones, saber escuchar, manejar conflictos, dar retroalimentación y saber delegar.

De esta manera es posible decir que una competencia en educación es:

Un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.

En la educación basada en competencias, quien aprende, lo hace al identificarse con lo que produce, al reconocer el proceso que realiza para construir así como las metodologías que dirigen este proceso.

Gadner<sup>11</sup>, en su teoría de las Inteligencias Múltiples, distingue de la siguiente manera las competencias que han de construir los alumnos, por ejemplo, en el área del arte:

**PRODUCCIÓN:** hacer una composición o ejecutar una interpretación musical, realizar una pintura o dibujo, escribir usando la imaginación y la creatividad.

**PERCEPCIÓN:** efectuar distinciones o discriminaciones desde el punto de vista del pensamiento artístico.

---

<sup>11</sup> H. Gardner. Inteligencias Múltiples. Buenos Aires, Ed, Paidós, S.A., 1998. Pág 112

**REFLEXIÓN:** alejarse momentáneamente de la propia producción e intentar comprender los objetivos, motivos, dificultades y efectos conseguidos.

Como puede apreciarse, Gardner señala que quien se educa para producir artísticamente, ha de construir percepciones que van más allá de las habilidades básicas, debe saber mirar, observar, captar y por lo tanto, deberá fusionar las habilidades básicas a la competencia y construir percepciones, tales como saber distinguir y discriminar desde el pensamiento artístico y a partir de un marco conceptual que fundamente la relación entre las habilidades, los procesamientos cognitivos y los valores.

Así las competencias, se acercan a la idea de aprendizaje total en la que lleva a cabo un triple reconocimiento de:

- a) El valor de lo que se construye.
- b) Los procesos a través de los cuales se ha realizado tal construcción (metacognición).
- c) Uno como la persona que ha construido algo.

La evaluación de las competencias determina aquello específico que va a desempeñar o a construir el estudiante, y se basa en la comprobación de que el alumno es capaz de construirlo o desempeñarlo.

Los avances de la investigación, advierten que la innovación de las estrategias será una de las competencias definitivas en las escuelas de la nueva era, tomando

en cuenta que la meta, no es la de crear estrategias perfectas, sino de construir estrategias que conduzcan a la dirección apropiada para después depurarla progresivamente a través de la experimentación y del ajuste.

Las investigaciones realizadas en el campo de las competencias, exponen que será imperante, establecer un líder flexible que pueda aprender y crecer permanentemente, comprender que no existen recetarios ya que si se inventara alguno, se retrocedería y se inmovilizaría la elaboración de la planeación estratégica.

Así la educación basada en competencias, concierne a una experiencia práctica que se vincula con los conocimientos para lograr una intención. La teoría y la experiencia práctica convergen con las habilidades y los valores, utilizando la teoría para aplicar el conocimiento a la construcción o desempeño de algo.

La educación basada en competencias es una nueva orientación educativa que pretende dar respuesta a la Sociedad del Conocimiento y de la Información se origina en las necesidades laborales y por tanto, demanda que la escuela se acerque más al mundo del trabajo, esto es, señala la importancia del vínculo entre las instituciones educativas y el sector productivo. Al cambiar los modos de producción, la educación se ve obligada a cambiar. De esta manera, se plantea la necesidad de proporcionar al estudiante elementos para enfrentar las variables existentes en el contexto del trabajo.

Se vive actualmente una época, en la cual, el conocimiento aplicado a las esferas de la producción, de la distribución y de la gestión está revolucionando las

condiciones de la economía, el comercio, las bases de la política, la comunicación cultural mundial y la forma de vida y de consumo de las personas. Este nuevo ciclo, ha sido denominado como ya se citó anteriormente, Sociedad del Conocimiento y de la Información, debido a que es la información la que ahora dirige la economía global que está desarrollándose.

Asimismo, dentro del campo de los paradigmas científicos, existe una transformación del tiempo, del espacio y la masa y entramos en un mundo donde rigen las derivadas de estas variables: la velocidad, la interconectividad y lo intangible; un mundo donde el plazo máximo, es el tiempo real, la inmediatez, donde lo que era fijo, ahora es móvil.

La misma globalización puede ser analizada, no sólo desde el punto de vista político o económico, sino como la consecuencia de la reducción de la distancia entre dos puntos diferentes de la Tierra. Esta disminución de las distancias, proviene de la revolución de las comunicaciones, manifiesta en el acortamiento, tanto en el tiempo como en el costo, para unir dos puntos. Así, la reducción más que geométrica, en costo y tiempo, del transporte de personas, bienes, voz, imágenes o datos, es la primera causa, aunque no única de la globalización, así como del crecimiento del comercio entre las naciones diferentes del mundo.

La Sociedad de la Información, es el nombre con el que se identifica a la Sociedad Posindustrial y alude a una utopía socio-cultural en la cual la información se plantea como producción del ser humano, producción en la que participan



ampliamente sujetos y grupos. Se supone una transformación radical en la calidad de vida de las poblaciones, concentrada más en la generación de conocimiento científico y tecnológico que en la aplicación del trabajo manual y mecánico, propio de la producción agrícola e industrial.

De modo muy simplificado, se puede decir que esta definición defiende que las comunicaciones, en general Internet y el comercio electrónico en particular, son herramientas para el desarrollo humano, para el perfeccionamiento de la sociedad y la economía.

Comunicar siempre tuvo significados positivos pero hoy, esta función, alcanza magnitudes impensadas. La comunicación es imprescindible para aprender, para comerciar o para relacionarse con los otros.

Hoy día las comunicaciones y la tecnología de la información, tienen un desarrollo cuantitativo de tal orden, que derivan, consecuentemente, en profundos cambios cualitativos.

Ahora bien, a pesar de los desacuerdos negativos que estos mismos cambios puedan producir, se percibe que el resultado pueda ser positivo, por las características eficientes de la esencia de la comunicación y de la información.

Esta revolución de la Sociedad de la Información, augura mayores y crecientes niveles de desarrollo humano y una mejor calidad de vida del individuo.

Propone que la tecnología, ha de liberar al hombre, en su creatividad y voluntad, abriendo espacios para la ciencia, la cultura y el arte, en un contexto de creciente individualización. Esta exaltación de lo individual, ocurre no sólo en cada persona, sino en el cuerpo social. Se presencia junto a la globalización, el incremento de los regionalismos, sean geográficos, lingüísticos, religiosos, étnicos, de estilo de vida o comunidades.

La Sociedad de la Información, trata de una forma específica de organización social mundial en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información, se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas e impregnando todas las esferas de actividad, comenzando por las dominantes y alcanzando los objetos y hábitos de la vida cotidiana, es decir que en esencia, se trata de una nueva era que tiene a la información como rasgo clave.

Así como la máquina de vapor es la metáfora de la Revolución Industrial, las telecomunicaciones, la tecnología de la información, Internet y el comercio electrónico, representan el motor principal del crecimiento económico en el Siglo XXI, revolucionando la productividad y eficiencia en todas las actividades y dimensiones de la vida humana en sociedad.

Se considera que la Sociedad de la Información, elevará la calidad de vida de todos los sectores sociales y supone un equilibrio en el acceso informativo y un papel preponderante de los sistemas educativos como responsables de que los sujetos aprendan a aprender y generen conocimiento, en oposición a las formas

mecánicas de apropiación informativa. El beneficio que propone, se desplaza hacia el conocimiento y la información aplicados a la producción y no a los materiales o al esfuerzo en términos de trabajo u horas hombre empleadas.

La Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información celebrada en Ginebra, Suiza, en el año 2003, declaró que:

**La comunicación es un proceso social fundamental, una necesidad humana básica y el fundamento de toda organización social. Constituye el eje central de la Sociedad de la Información. Todas las personas, en todas partes, deben tener la oportunidad de participar, nadie debería quedar excluido de los beneficios que ofrece la Sociedad de la Información.**

Entre otras declaraciones, estipula las siguientes:

- La ciencia desempeña un papel cardinal en el desarrollo de la Sociedad de la Información. Gran parte de los elementos constitutivos de esta Sociedad son el fruto de los avances científicos y técnicos que han sido posibles, gracias a la comunicación mutua de los resultados de la investigación.
- La educación, el conocimiento, la información y la comunicación, son esenciales para el progreso, la iniciativa y el bienestar de los seres humanos. Es más, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), tienen inmensas repercusiones en prácticamente, todos los aspectos de nuestras vidas. El rápido progreso de estas tecnologías brinda oportunidades sin precedentes para alcanzar niveles más elevados

de desarrollo. La capacidad de las TIC's para reducir muchos obstáculos tradicionales, especialmente el tiempo y la distancia, posibilitan, por primera vez en la historia, el uso del potencial de estas tecnologías en beneficio de millones de personas en todo el mundo.

- Las TIC's, deben considerarse un medio y no un fin en sí mismas. En condiciones favorables, estas tecnologías pueden ser un instrumento eficaz para aumentar la productividad, generar crecimiento económico, crear empleos y fomentar la ocupabilidad, así como mejorar la calidad de la vida de todos. Pueden además, promover el diálogo entre las personas, las naciones y la civilizaciones.
- Es importante materializar nuestra visión común de la Sociedad, de la Información, para nosotros y las generaciones futuras. Se reconoce que los jóvenes, constituyen la fuerza de trabajo del futuro, son los principales creadores de las TIC's y también de los primeros que las adoptan. En consecuencia, deben fomentarse sus capacidades como estudiantes desarrolladores, contribuyentes, empresarios y encargados de la adopción de toma de decisiones. Debemos centrarnos especialmente en los jóvenes que no han tenido aún la posibilidad de aprovechar plenamente las oportunidades que brinda las TIC's.

- **2.5. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN**

Algunas características generales de la Sociedad de la Información son:

- La economía dirigida por conocimientos globales.
- La comunicación como directiva.
- El aprendizaje como fuente de un atributo sostenido y competitivo.
- El conocimiento compartido contra el atesoramiento personal del conocimiento.

La sociedad industrial se sustentaba en el uso de los recursos clásicos de la economía, la Sociedad de la Información se fundamenta en el capital humano reforzado por las nuevas tecnologías. Hoy el conocimiento se renueva cada cinco años y en ese lapso se genera más información que en todos los cientos de miles de años. Esta transformación conduce a que la educación se plantee de manera diferente.

Se advierte que será necesario utilizar nuevos términos y metáforas porque la nueva terminología es un pasaporte necesario para las nacientes perspectivas, los términos anticuados encarcelan el pensamiento dentro de viejos paradigmas y es forzoso mantenerse abierto a los nuevos retos, redireccionar el proceso de planificación existente y desarrollar un género nuevo para aprender-experimentar,

guiándose en una visión revolucionaria que permita a las escuelas construir competencias, las competencias necesarias para el dinamismo que requiere la Sociedad del Conocimiento y de la Información, dando por asentado que ahora es imprescindible hacer las cosas de diferente forma.

## **2.6. LAS COMPETENCIAS Y LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN**

El espíritu emprendedor que caracteriza esta nueva época a la que se ha hecho referencia, exige la construcción de competencias como una nueva cultura académica, donde se promueva un liderazgo que coincida con la nueva sociedad, demanda de información tecnológica y del desarrollo de las habilidades que le correspondan, de conocimientos, de conocer necesidades de la época, de servir e interactuar; así como de nuevas iniciativas, de una reorganización de los programas existentes y de procesos que ayuden a construir competencias que no sólo respondan a la educación, sino que al mismo tiempo, apoyen el desarrollo de la misma Sociedad del Conocimiento.

En la Sociedad del Conocimiento se tendrá abundancia, grandes y crecientes cantidades de información que obliguen a establecer una estrategia general y personal para procesar de manera eficaz y eficiente estos torrentes informativos, con objeto de que se conviertan en conocimientos enriquecedores para que las

personas desarrollen al máximo sus capacidades en todas las actividades del crecimiento individual y colectivo.

Asimismo, hoy es posible comprobar como el binomio hombre-empresa, para su real sustentación exige que la vinculación entre los procesos de educación y formación con los procesos de producción de bienes y servicios se realice de manera pertinente y atendiendo de manera puntual a los criterios de resolución de problemas y producción de nuevos bienes y/o servicios que fortalezcan la posición de la empresa en el mercado con calidad, productividad y competitividad.

Esto es, la ciencia y la empresa piden inteligencia en lugar de acumulación de saberes, por lo cual los centros educativos también viven una gran transformación para pasar de ser transmisores de información a convertirse en centros estimuladores de inteligencias personales.

A los requerimientos anteriores de este binomio, se agregan otra serie de atributos personales como la práctica de los valores éticos y el trabajo en equipo los cuales pueden integrarse en un listado, que representa el concepto de competencias básicas para un buen desempeño individual y colectivo de cualquier actividad productiva.

Los atributos son:

- 1.- Capacidad de aprender.
- 2.- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
- 3.- Capacidad de análisis y de síntesis.

- 4.- Capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones.
- 5.- Habilidades interpersonales.
- 6.- Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad).
- 7.- Comunicación oral y escrita en la propia lengua.
- 8.- Toma de decisiones.
- 9.- Capacidad crítica y autocrítica.
- 10.-Habilidades básicas de manejo de la computadora.
- 11.-Capacidad de trabajar en equipo interdisciplinario.
- 12.-Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio.
- 13.-Compromiso ético (valores).
- 14.-Conocimientos básicos de las materias, disciplinas o profesión.
- 15.-Conocimiento de una segunda lengua.
- 16.-Apreciación de la diversidad y multiculturalidad.
- 17.-Habilidades de investigación.

Con respecto al último punto enfocado a la investigación, son básicos los siguientes atributos:

- a) Lógica, razonamiento inductivo-deductivo y de simulación; el pensamiento crítico y la capacidad de definir y resolver problemas.
- b) Creatividad y curiosidad.
- c) Trabajo en equipo.
- d) Tratamiento, interpretación y evaluación de la información.
- e) Prácticas multi inter y trans disciplinarias.
- f) Espíritu de empresa y la capacidad de autodefinition del trabajo.



- g) Práctica ética.
- h) Capacidad de comunicación.
- i) Capacidad de anticipación, el análisis de riesgo, la prospectiva.

En la combinación de ambas las capacidades genéricas y los atributos básicos pueden establecer lo que llamamos competencias básicas para la Sociedad del Conocimiento.

Para poder participar en esta nueva era, las instituciones deberán ser capaces de generar productos de aprendizaje, servicios y experiencias que coincidan con los parámetros en tiempos, responsabilidades, consumos, coherencia y conveniencia de la Sociedad del Conocimiento. Además, los productos de aprendizaje deberán ser capaces de desplazarse y para crear estos productos serán necesarias nuevas culturas académicas diferentes a las que ahora existen.

Conviene destacar que la Sociedad del Conocimiento, exige establecer previamente políticas operativas diseñando un modelo de planeación estratégica del aprendizaje, junto con un modelo de administración del aprendizaje.

## **2.7. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN, LA EDUCACIÓN Y LAS COMPETENCIAS.**

La educación, es una acción práctica que tiene dos resultados: **la capacitación y la formación**. Es una acción práctica porque se entiende como una labor que realizan especialistas (educadores) sobre una materia prima (los alumnos) con instrumentos apropiados. Los especialistas educadores son personas que realizan la práctica educativa con el fin de que los sujetos de la educación, por lo general niños, adolescentes y universitarios, sean modificados para convertirse en sujetos adaptados a una determinada sociedad. De la práctica educativa surge esa transición que se percibe como una capacitación y una formación cuya finalidad es posibilitar la adaptación.

Se entiende por capacitación el proceso mediante el cual, el alumno adquiere conceptos, procedimientos, informaciones, etc., que van a permitir su desempeño en una actividad determinada o en la construcción de algo. La educación es también instrucción útil a medida que las personas puedan desarrollar su inteligencia individual y adquirir conocimientos que les permita razonar por sí mismos. La educación es formación e implica la adquisición de actitudes, normas, valores y un código ético; es decir, la adquisición de una actitud: la de ver la realidad de una manera socialmente aceptada, lo cual posibilita al alumno adaptarse a lo que es normativo en una sociedad.

La educación, es también un proceso donde se realiza la unión de dos actividades: la enseñanza y el aprendizaje. Se puede definir a la enseñanza como acción del educador sobre los educandos (programa o no), ésta tiende a transformar al alumno a partir de que este es capacitado. El aprendizaje es el resultado demostrable de la labor que realiza el alumno para adquirir instrucción. El ser humano tiene la capacidad de aprender y por eso puede ser educado.

¿Qué efectos produce la práctica educativa? El efecto principal de toda práctica educativa es que el alumno sea educado, transformado, se integre a la estructura social y el enfoque de las competencias es que ocupe en ella un lugar en la producción económica.

El desarrollo científico y de las nuevas tecnologías, los cambios producidos en los procesos económicos y financieros, y la aparición de nuevos problemas sociales y culturales a nivel mundial, obligaron a repensar el proceso educativo, e idear las competencias educativas, que se basan en la economía y en la administración e intentan aproximar la educación a estas materias en un intento de crear mejores destrezas para que los individuos participen de la actividad productiva.

Se intenta que el mejoramiento de la calidad de la educación, atendiendo a la construcción de competencias prácticas, para que los estudiantes puedan competir exitosamente en el campo laboral y como resultado indirecto, los productos y servicios, compitan con buenos resultados en los mercados internacionales. También

se señala que para lograr el alto rendimiento de las empresas que hay que desarrollar nuevos métodos combinando las exigencias de las tecnologías con las habilidades y destrezas del trabajador.

Las decisiones operacionales se tienen que tomar a nivel de la línea de producción, recurriendo a las habilidades del trabajador de pensar creativamente y resolver problemas.

Por su parte, las metas productivas dependen del factor humano de que los trabajadores desempeñen cómodamente con la tecnología y con los sistemas complejos de producción, siendo capaces de trabajar en equipo y con la necesidad de seguir aprendiendo. Por tanto, los cambios significativos que se están produciendo en el contexto, mercado de productos-tecnología-mercado de trabajo, exigen una nueva formación que considere principalmente a la capacidad de gestión, la capacidad de aprender y la capacidad de trabajo grupal.

Tales posiciones sostienen una relación necesaria entre: cambios tecnológicos y la organización del trabajo; transformación de los procesos productivos; condiciones de empleo; y calificación de los recursos humanos.

La necesidad de redefinir los lineamientos educativos, es impulsada por muchos organismos gubernamentales y no gubernamentales como la UNESCO que intenta construir una visión más integrada.

Por tanto, se señala la necesidad de promover la transformación de la educación, aumentar el potencial científico-tecnológico de cada región con miras a la formación de una ciudadanía moderna, vinculada tanto a la democracia y la equidad como la competitividad internacional.

En cualquier lugar de trabajo, hoy existen requerimientos que son necesarios para un desempeño adecuado. La escuela, por tanto, debe hacerse cargo de lo que le corresponde brindando a los alumnos las competencias básicas para el trabajo y garantizándolas en todos sus ciclos niveles y modalidades.

En otro orden debe agregarse que la educación para el trabajo no se agota en la transmisión de los conocimientos necesarios para trabajar.

- La UNESCO manifiesta que es necesaria la formación en valores y actitudes. Se requiere de personas que sepan trabajar en equipo, que puedan ponerse en lugar del otro y comprenderlo, que se hagan responsables del compromiso que toman, que puedan resolver por sí mismas situaciones problemáticas, que sean eficaces, solidarias y veraces.
- Formar estas actitudes que sustentan los valores es la misión de las escuelas, y lo primero es cambiar las rutinas escolares cotidianas creando espacios en los cuales sea posible el ejercicio de las actitudes y por tanto, de los valores.

Para establecer el cambio en la educación a escala mundial que garantice la excelencia y que satisfaga las necesidades de la práctica laboral contemporánea, los investigadores (Hartel, Bigelow, Macclissac, Goshohal, Ducci, entre otros),

propusieron que este proceso debe iniciarse desde un marco conceptual que cimiente a la consonancia entre los conocimientos, las habilidades y los valores.

El marco conceptual lo constituyen las características propias de la identidad de cada institución con su misión y sello específico.

Así se considera que en la educación basada en competencias, el fin y el centro del aprendizaje es el alumno y por ello, es necesario reforzar el desarrollo del pensamiento crítico del estudiante, con el objeto de que éste cuente con herramientas que le permitan discernir, deliberar y elegir libremente, de tal forma, que pueda comprometerse con la construcción de sus propias competencias de manera que se garantice que la educación basada en la competencia, no incurra en un behaviourismo encubierto, sino que por lo contrario permita al educando, crecer en sus dimensiones de persona, dentro de una coherencia entre las necesidades de la sociedad, y su propio proyecto de vida. Asimismo, cuando el estudiante consolide su compromiso social, pueda reflexionar y actuar para que las competencias que construya, sean el resultado de su desarrollo como persona para su sociedad.

Hoy día, la educación necesita de una nueva visión, de modo que su planeación, sea congruente con las características de la Sociedad del Conocimiento y de la Información, como por ejemplo, el desarrollo y promoción de las nuevas tecnologías. Por ello, se ha visto la necesidad de repensar los conceptos básicos de la planeación estratégica y explorar las competencias que las instituciones de

la educación forzosamente requieren, para poder confrontar las exigencias que enfrentan los alumnos del Siglo XXI.

Como hemos visto en todos estos apartados, este enfoque, se origina en las necesidades laborales, y por tanto, demanda que la escuela se acerque más al mundo del trabajo. Se señala la importancia de fortalecer y propiciar el vínculo entre las instituciones educativas y el sector laboral.

Al cambiar los modos de producción, la educación, también se ve obligada a cambiar. De esta manera, se plantea la necesidad de proporcionar al estudiante, elementos para que pueda enfrentar las variables que se le presenten en el contexto del trabajo.

## **2.8. RIESGOS DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

Durante toda nuestra existencia, cursamos en una escuela, la noción de que es indispensable “aprender a vivir”, es la ciencia y el arte más importante, el del saber vivir bien. Si al final de nuestra vida realmente aprendimos a vivir, entonces hemos triunfado. Si al contrario, al final de nuestra vida no logramos dominar esa técnica-ciencia, entonces hemos fracasado. Triunfo o fracaso, son las dos alternativas de la vida humana. Orientar los pequeños fracasos hacia el gran triunfo es **aprender a vivir.**

No debe asustar la tarea que se tiene por delante de enseñar para que se aprenda a vivir, pues se quiera o no, se está viviendo y el gran problema que se tiene, es el cómo vamos a vivir.

Los educadores buscamos fórmulas para que los niños y jóvenes “aprendan a vivir”. Esto no es fácil, ya que no está en los libros, y la sociedad y los medios de comunicación, prácticamente no ayudan a establecer claramente estas condiciones.

Sin embargo, habrá que sustraer los mejores lineamientos vertidos en el contexto educativo nacional e internacional que vengan a crear el soporte necesario para establecer supuestos teórico-metodológicos para los procesos enseñanza-aprendizaje, acordes a las necesidades futuras de las nuevas generaciones.

Un ejemplo claro de lo antes citado, es el Informe Delors, publicado por la UNESCO y que reúne elementos recientes de direccionalidad de las acciones educativo-pedagógicas para desplegar un conjunto de actividades dentro de las escuelas que lleven a los sujetos, principalmente, a bien hacer, a bien aprender, a aprender a ser y por último a bien convivir. Ello engloba el tremendo objetivo final de que el ser humano aprenda a ser feliz dentro de la realidad en que le ha tocado vivir.

La gestión educativa, tiene que ser parte de todo este proceso y convertirse en eje medular de la práctica educativa que día a día se lleva a cabo en cada uno de los Centros Escolares de Educación Básica.



## **2.9. EL LIDERAZGO DENTRO DEL SECTOR EDUCATIVO.**

Uno de los campos que más atrae la atención en estos momentos, es el de la Gestión actualizada a los requerimientos que las nuevas sociedades demandan, máxime cuando se trata de crear los senderos específicos para encaminar visiones de lo que es este novel proceso que tiende a la consolidación de los eventos participativos y democráticos de los núcleos de población.

La dirección de instituciones educativas contemporáneas, sean del nivel que éstas sean, pero que en este exclusivo caso, se refiere a las de Educación Secundaria que como bien es sabido, se encuentra integrada a la Educación Básica en México, es un factor determinante para alcanzar grados de desarrollo importantes para los diferentes Sistemas Educativos Nacionales del planeta respecto a la Gestión Escolar.

Dicha Gestión, es inevitable que tenga que arrancar, desde el particular punto de vista del los docentes involucrados en las acciones de liderazgo, o sea los directivos.

Es prudente mencionar que en nuestro país, la designación de directivos, (interpretétese como: Subdirectores, Directores, Supervisores, Jefes de Sector, etc.) en cualesquiera de los diferentes Subsistemas del SEN, son designados atendiendo en múltiples ocasiones a criterios de: antigüedad, cercanía a las autoridades, tanto oficiales, como sindicales, amiguismo, etc., y se pasa por alto, la preparación académica, actitudes y valores que puedan derivar durante el

desempeño de las funciones asignadas, acciones de impacto para los alumnos y docentes a cargo del directivo designado.

En esta ancestral práctica, se advierte a la fecha, que gracias a todas estas nuevas visiones de Gestión Escolar, se trata de eliminarlas de la cotidianeidad de la marcha educativa en el país, aunque todavía habrá que observar, si esto es ampliamente superado, o existe una regresión a los anteriores esquemas de distribución de funciones de Dirección en México.

Si se suma a todo lo anteriormente citado, que en nuestro país no existe una cultura preventiva sobre lo que es el quehacer de Dirección Escolar, lógicamente que todo se remite a la improvisación realizada sobre la experiencia e interpretación de la Organización y la Administración que dichos actores han acumulado a lo largo de su vida, por lo que es conveniente señalar que deberían crearse y llevarse a cabo, acciones de conformación de cuadros específicos para el mejor desempeño de quienes se avocarán a la dirección de seres humanos dispuestos todos, a desempeñar las actividades que les sean encomendadas, es decir, constituir Escuelas para Directores.

Toda función tiene riesgos que la hacen ser específica, auténtica, única, pero sobre todo eficaz. El proceso directivo, es uno de los temas mayormente estudiados. Cientos de opiniones y estudios lo han definido y enmarcado en modelos y posturas. Se puede hablar de una ciencia de la dirección cuyos planteamientos científicos y sus técnicas de aplicación se han extendido en la

práctica total de las actividades humanas que se realizan a través de organizaciones y corporaciones.

Todavía hay quienes opinan que la tarea directiva requiere de investigación más específica, el rol del director, deberá ser mejor definido. No sólo como manager o coordinador de actividades, el director debe ser un líder instruccional, la clave de los cambios que deben ocurrir.

En esta definición se advierten nociones diferentes o complementarias sobre el rol del director:

- a) Manager.
- b) Coordinador.
- c) Líder institucional.

Eso hace reflexionar que no existe duda de que la especificidad de la tarea directiva, sólo se define más visiblemente contando siempre con un conjunto de procesos que son interdependientes unos de otros.

El directivo debe anteponer que la atención consciente a la planificación, a la contabilidad o a las rutinas lo cual es necesario; no es suficiente si una escuela va a ser un lugar donde el aprendizaje de los estudiantes y el crecimiento personal son los objetivos. La atención debe darse a las convicciones acerca de los

estudiantes, de la enseñanza y aprendizaje, y cómo éstos están incorporados en los eventos y rutinas de la escuela.

No hay duda de que el directivo conjuga distintos roles o funciones. Aquí se prefiere llamarlas “dimensiones”.

Para contrastar esta realidad y así aproximarse aún más a la real naturaleza de la dirección, no se puede dejar de citar a uno de los más reconocidos autores que han intentado profundizar en la especificación del cargo o de la función de directivo de las organizaciones modernas. Se trata de Henry Mintzberg,<sup>12</sup> quien en 1975, publicó un artículo que levantó revuelo en el mundo del “management” empresarial, “THE MANAGER JOB: FOLKLORE AND FACT”; Artículo que ganó el Premio:”Mc Kinsey” por la excelencia. En 1990, se publicó nuevamente y se rescata de dicho Artículo, lo siguiente:

El autor define al “manager” como esa persona a cargo de una organización o subunidad. Esta definición, también incluye por ejemplo a: vicepresidentes, obispos, maestros de obra y primeros ministros, Todos estos “manager” están investidos con autoridad formal sobre una unidad organizacional. De esta autoridad formal, proviene el status, el cual guía la variedad de relaciones interpersonales y de éstas se accede a la información, luego, tal información, capacita al “manager” a tomar decisiones y estrategias para la unidad.

El trabajo del “manager”, puede ser descrito, continúa explicando el autor, en términos de varios “roles” y organizado en un conjunto de conductas identificadas

---

<sup>12</sup> Henry Mintzberg. The manager’s Job, Folklore and Fact. Harvard Business Review, 1990. Págs. 163-173

con una posición. “Los diez roles del manager”, comprende tres roles interpersonales, tres roles informacionales y estos dos conjuntos de roles, capacitan al “manager” para manejar cuatro roles decisionales.

Como se puede observar, el autor, propone una variedad de diez roles o funciones en el directivo que le permiten actuar más eficazmente y que a continuación se describen brevemente:

Los roles interpersonales integran:

- 1) Ser el encargado de presidir ceremonias, ritos, invitaciones.
  
- 2) Ser el líder: el responsable de la unidad. Motiva y compromete a sus empleados tratando de conciliar sus necesidades individuales con las metas de la organización. Virtualmente cada contacto con el “manager”, debe suscitar en los subordinados la idea de preguntarse: ¿cómo le gustaría que se presentara el informe? ¿en qué está más interesado? la influencia del “manager”, es más clara cuando se ve en el rol de líder, y
  
- 3) Ser enlace, que es hacer contactos mayoritariamente con gente de su mismo nivel, con gente de fuera de su unidad y con sus subordinados.

Los roles informacionales integran:

- 4) Ser monitor: retener la mayor información que le sea posible, incluso la no solicitada;
- 5) Ser divulgador: pasar la información a cada uno de sus subordinados (uno a uno), dar información privilegiada; y
- 6) Ser vocero: informar a la gente externa a la unidad, a quienes sean influyentes y controlen la unidad de la organización.

Y los roles decisionales integran:

- 7) Ser emprendedor: cuando algo bueno aparece, él inicia el proyecto, él voluntariamente, es el iniciador del cambio.
- 8) Ser manejador de conflictos: responde a la presión de los problemas; considera la contingencia en el avance del ambiente incierto.
- 9) Ser asignador de recursos: decide quién hará que cosa. Estructura la unidad a través de las relaciones formales que determinan cómo el trabajo está dividido y coordinado; y
- 10) Ser negociador: que es parte integral del trabajo del “manager”.

El autor también aclara que estos diez roles no son fácilmente separables. Ya que ellos forman un todo. Decir que los diez roles forman un todo, no es lo mismo que

decir que todos los “managers” den igual atención a cada uno de los roles. Se ha observado en varias investigaciones que los “managers” de ventas, dedican más tiempo al rol interpersonal, presumiblemente debido a la extrovertida naturaleza de la actividad del mercadeo. Otro ejemplo, son los “managers” de producción, ellos dan más importancia a los roles decisionales, debido a sus intereses con el eficiente flujo de trabajo, y “managers” de apoyo (staff), que dedican mayor tiempo a los roles informacionales desde que son expertos como directores de departamento en el ofrecimiento de consultorías a otras partes de la organización. Pero siempre en todos los casos el rol interpersonal, el informacional y el decisional son inseparables.

Otra visión relevante, respecto al pensamiento actual del concepto de directivo, es la de Juan Antonio Pérez López,<sup>13</sup> quien propone, que todo director, debe de tener tres capacidades o dimensiones a la hora de ejecutar su trabajo, pero, antes de pasar a describir estas capacidades, es necesario hacer mención de la teoría de motivaciones que dicho autor postula como la noción base para entender toda acción humana y directiva. Pérez López, dice que las personas al actuar pueden tener tres tipos de motivos:

- a) Extrínsecos: cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción (por ejemplo: la retribución de un trabajo, las alabanzas que se reciben al hacerlo, los reconocimientos, etc.).

---

<sup>13</sup> Juan Antonio Pérez López, Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid, Rialp, 1993.

- b) Intrínsecos: cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan solo del hecho de realizarla (por ejemplo: el aprendizaje que provoca, el gusto de hacerla, etc.).
- c) Identifica también en un directivo la necesidad de una tercera dimensión, llamada específicamente liderazgo.

El liderazgo de un directivo es lo que impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz.

Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes. Trata de mantener y hacer ejercer la unidad de la organización. El líder está preocupado por los problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, el que sean capaces de moverse por sentido del deber y otros similares, intenta, en definitiva, enseñar a quienes dirige a valorar en sus acciones cómo afectan éstas a otras personas, para que sean capaces de autocontrolar su comportamiento adaptándolo así a las necesidades de los usuarios de esas acciones.



### **CAPÍTULO 3. LA NUEVA GESTIÓN ESCOLAR EN EL MARCO DE LA SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA: ¿ES NECESARIA UNA ORGANIZACIÓN PENSANTE?**

La palabra ORGANIZACIÓN, proviene de la palabra ORGANISMO, que alude a un ser vivo vital. Una organización que vive a partir de las ideas y el compromiso de su gente, es un organismo. Ya en el Capítulo anterior, al finalizarlo se hacía referencia a las características generales de lo que implica un excelente LÍDER, sin embargo, este liderazgo no será productivo si no existe antes una correcta organización del núcleo social de trabajo.

LA ORGANIZACIÓN PENSANTE, florece sobre la base de un comportamiento dedicado y comprometido que proviene de percepciones compartidas, metas comunes, el compromiso de adecuarse a los objetivos de la organización y un esfuerzo incesante en pro del perfeccionamiento. LA ORGANIZACIÓN PENSANTE, equilibra el caos y el orden con una gran tolerancia ante los errores como una oportunidad de aprender y desarrollar nuevas y variadas respuestas.

Tal como el organismo es capaz de responder a una multiplicidad de cambios en el ambiente, LA ORGANIZACIÓN PENSANTE, desarrolla una necesaria diversidad de respuestas, planeadas y no planeadas, para enfrentar la incertidumbre a medida que el futuro se desarrolla y se convierte en un presente no anticipado.

Una buena pregunta que flota en el aire es: ¿qué es una mente? Se sabe lo que se quiere decir, cuando se expresa, **que alguien está fuera de sus cabales, o que ha perdido la razón: que se comporta de manera que no puede ser interpretada a partir de algún marco de referencia, o que está actuando de forma contraria a un marco de referencia previamente establecido.**

Hagamos un juicio similar respecto a las organizaciones:

Al parecer, determinadas compañías actúan de manera acompasada, se podría predecir su comportamiento, son sensatas y buscamos hacer negocios con ellas. Otras dan la impresión de que su mano derecha no sabe qué está haciendo su mano izquierda, las tratamos como si no tuvieran seso, o consideramos que han perdido la razón y evitamos hacer negocios con ellas.

En una organización pensante, no sólo la mano derecha sabe lo que está haciendo la izquierda, sino que lo sabe sin necesidad de supervisar constantemente las acciones de la mano izquierda. Del mismo modo que su cuerpo es un organismo, y usted puede llevar detrás de su cabeza algo con la mano izquierda y asirlo con su mano derecha, LA ORGANIZACIÓN PENSANTE, también coordina sus esfuerzos como un solo organismo.

Continuando con la analogía de las manos, si usted, se quema una de ellas en el horno, la mente registra que los hornos deben evitarse y perpetúa el conocimiento pasándolo a través de su organismo. La otra mano, no golpea la mano quemada

ni le dice lo tonta que fue por haberse lesionado, más bien alivia a la mano quemada y aprende del conocimiento documentado, de manera que no hay necesidad de que también se quemara. Cuando las personas en una organización cometen errores, ello equivale a una quemadura.

¿Qué hacemos con los errores cuando una organización está por completo en función de la mente de la misma? Tenemos la opción de castigar los errores o aprender de ellos. Si los errores se castigan, las personas encontrarán rápidamente cómo ocultarlos o desecharlos como aberraciones de la norma, y enseguida serán sacados de la mente. Si en cambio, el marco de referencia de la organización percibe los errores como una oportunidad de mejorar, las equivocaciones se estudian, pueden encontrarse pautas y, como resultado de ello, quizá sigan cambios en el comportamiento y el modo de pensar. Esta información se convierte en parte de la mente de la organización. Todas las mentes en el sistema se enteran, así como todas las partes del cuerpo se enteran de que una mano se ha quemado, y la organización consecuentemente puede hacer cambios y mejoras. En un organismo de esta naturaleza, una equivocación cometida por uno o dos individuos, no será cometida por cincuenta.

La clave radica en mantener los errores en la mente de la organización y perpetuar el conocimiento del error, todo ello como un medio de evitar su repetición y como una vía de perfeccionamiento constante. ¿Cómo puede saber si algo es correcto, si no sabe lo que está mal? Todo aprendizaje se predica sobre

los errores, comúnmente, no se dice ENSAYO-ÉXITO, y no tiene sentido ignorar las equivocaciones y sacarlas de la mente.

En LA ORGANIZACIÓN PENSANTE las equivocaciones se difunden y para poder liberar a la gente de sus percepciones negativas de los errores, éstos deben celebrarse. Por supuesto, nadie se levanta por la mañana, pensando en todas las maneras de echar a perder el día. Sin embargo, es impresionante saber cuántas de nuestras innovaciones más importantes, son resultado de un plan que salió mal, o sea el producto de errores. Si estas aberraciones fueran ocultadas, tal vez no se tendría inmunizaciones, blocks de notas del tipo *Post-it* o *Aspartame* como edulcorante, por nombrar sólo algunos descubrimientos.

¿Cómo se comporta el conocimiento en una organización? Todos conocemos muchas formas que no funcionan: se mecanografían y se hacen circular informes que sólo guardarán polvo en las gavetas de los escritorios de las oficinas; se dejan memos en las pilas de materiales “para leer”, a los correos electrónicos se les echa un vistazo y luego se les borra, pero no se asimilan; sólo las mentes preocupadas hacen contacto con los mensajes en los murales de anuncios. Lo que falta en todos estos sistemas de comunicación, es el elemento humano.

Es necesario que la información se comparta en una organización que se convierta en parte de la memoria colectiva y que pueda ser entonces, la base de percepciones compartidas. El asunto radica, en cómo retener la información, cómo perpetuarla de manera que el conocimiento se vuelva una entidad viviente, que sea parte de la identidad de la compañía dentro de cada trabajador en la

organización. La información se comparte en redes informales, alrededor del enfriador de agua de la oficina, cerca del horno de microondas cuando se está calentando el café, en el camino hacia el estacionamiento y en cualquier otro lugar, donde las personas tienen un momento para detenerse y conversar.

La creación de un ambiente en el que los individuos tengan esas oportunidades, transforma a las organizaciones casi de la noche a la mañana. Es prudente instalar salas de profesores, para que puedan intercambiar ideas y se rodeen de otros docentes, incluso alumnos. Éstos en otros ambientes son capaces de externar otros pensamientos que tal vez, dentro de las aulas no se atreven a hacerlo.

Al ambiente relacionado con LA ORGANIZACIÓN PENSANTE, es hacia donde se pretende llevar todas las acciones de la nueva gestión contemporánea, ya que si se inicia por allí la innovación de la función y las nuevas prácticas de dirección y liderazgo, las escuelas de Educación Básica del SEN se verán favorecidas por elementos de operatividad que sí puedan incidir en el logro de una educación de calidad para las futuras generaciones de alumnos.

### **3.1. LA SUPERVISIÓN ESCOLAR COMO ELEMENTO DEFINITORIO DE INCORPORACIÓN A LA NUEVA GESTIÓN PENSANTE: POSIBILIDADES REALES**

Un elemento clave de desarrollo organizacional dentro de las escuelas secundarias de Educación Básica, es la supervisión, entendida ésta, como una estructura de fortalecimiento del trabajo académico y de administración educativa.

Inevitablemente, nos remitiremos a un enunciado que incluye supervisión e inspección. Por origen se va de la inspección como órgano de la burocracia del poder político a la supervisión como profesión con un cuerpo de conocimientos que ha desarrollado el nivel técnico y debe construir, por necesidad, el nivel científico-tecnológico. Este nivel epistemológico concede a la supervisión una clara libertad de pensamiento y elaboración racional, pero no una independencia. La supervisión acaba en un hacer práctico con una finalidad social. Pero ¿quién decide la finalidad social? ¿Puede el supervisor por sí mismo fijarse la finalidad de su acción? Se habla de finalidad, en el sentido más filosófico con todo lo que conlleva de significado y sentido y se da por supuesto que se fijan los objetivos de acción a corto plazo.

La sociedad democrática decide las finalidades sociales por consenso político y de ahí que la Administración Educativa dicte unas normas preceptivas y deba controlar su cumplimiento. Para ello dispone de la inspección como órgano que está integrado por profesionales de la supervisión. El conflicto de enfoques es inevitable, forma parte de la dimensión humana. A ello respondió Max Weber en 1919 con sus divulgadas conferencias: “La ciencia como profesión” y “La política como profesión”. Conceptos como: ética de las convicciones y ética de la responsabilidad, deben ser tenidos muy presentes por todos aquellos que ejercen una responsabilidad pública.

Los profesionales de la supervisión, deben conjugar bien la ética de las convicciones y la ética de la responsabilidad. Asimismo, la educación es un asunto político-social y en la gestión de la Administración Educativa tienen especial relevancia los componentes técnicos y económicos. Quizá el evaluador profesional pueda llegar a unas conclusiones y propuestas deseables aunque imposibles de abordar por falta de recursos. No así el supervisor encuadrado en un órgano de la administración como es la inspección. Un inspector no puede ignorar las directrices de contención del gasto económico y no puede presentar propuestas y proyectos al margen de condicionantes externos. Esta es la gran dificultad de un profesional que quiere articular propuestas basadas en el conocimiento científico y que al mismo tiempo, tiene que ajustarse a unos condicionantes que no desaparecen de inmediato.

### **3.1.1 CATEGORIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN**

- a) Órgano de inspección: La supervisión como función global caracterizada por proponerse mejorar la institución escolar y el conjunto del sistema escolar y tener el deber de dar cuenta a la autoridad educativa.

b) La inspección de educación como órgano de la Administración Educativa: “Autoridad Pública”, órgano de actuación rápida y eficaz en determinadas situaciones.

• **LA CATEGORIZACIÓN ATIENDE TAMBIEN A UNA TRIPLE DIMENSIÓN:**

La supervisión educativa de la que se hace cargo la Administración Educativa debe atender a una triple dimensión:

- a) Decisión.
- b) Pensamiento; y
- c) Acción.

No es posible eliminar a ninguna de ellas, eso crearía un desequilibrio. Ciertamente a la Administración Educativa, le corresponde la decisión al tener el encargo de regular el sistema escolar. Pero, se insiste constantemente en que debe actuar según la teoría científica y que debe facilitar el funcionamiento práctico de la educación en el sistema de enseñanza.

La supervisión debe atender a la dimensión PENSAMIENTO: Ésta, dirime consideraciones de explicación sociológica, las teorías sobre enseñanza-aprendizaje, las explicaciones sobre el pensamiento del profesor junto a las explicaciones, sobre organizaciones sociales.



La dimensión ACCIÓN: Considera la práctica pedagógica, los procedimientos didácticos y los sistemas organizativos, junto a la regulación de las relaciones y buena convivencia.

La dimensión DECISIÓN: Es la de carácter administrativo que exige que los asuntos se resuelvan en tiempo y forma y según las normas de procedimiento de carácter preceptivo.

Existe otro modelo que se le denomina ARMÓNICO, éste define un modelo teórico al que hay que aproximarse.

Las deformaciones son diversas, la más habitual deformación de la supervisión ejercida por la inspección de educación, es la deformación burocrática; ese particular estilo de cubrir las apariencias sin ir al fondo de los asuntos o lo que es peor, desembarazarse del expediente o asunto, pasándolo a otro.

En los últimos años también se ha notado que docentes en funciones de inspección incorporan a sus esquemas de trabajo la deformación activista, o sea organizar actividades, encuentros de profesores, iniciar variados proyectos en las escuelas, sin proceder a la necesaria evaluación de dichas actividades. Tampoco se libera la inspección de la deformación discursiva. Algunos profesores llegaron a la inspección por no haber podido llegar a la universidad. Su vocación de profesores les lleva en forma desmesurada a organizar reuniones y cursos con directores y profesores documentándolos hasta el extremo con fotocopias de

artículos de los autores más prestigiosos. Toda deformación es posible y el deseo de una supervisión armónica es un noble proyecto al que hay que tender siendo conscientes del riesgo de desviaciones que si se corrigen a tiempo o gracias a un trabajo colegiado no va a impactar con mayores consecuencias.

### **3.1.2. EL TRABAJO COLEGIADO EN LA SUPERVISIÓN**

El oficio de inspector, ha sido durante mucho tiempo, propio de personas con un alto nivel de formación y una amplia cultura. Hoy los inspectores son docentes con experiencia seleccionados entre muchos otros. Sin el ánimo de discutir el sistema de selección que ha pasado por distintas vicisitudes en los últimos ciento cincuenta años, hay que admitir que en su mayoría, los inspectores e inspectoras han sido y son profesionales destacados que de una forma u otra se han hecho acreedores a mayor responsabilidad. Si hay algunas excepciones son las que se producen en momentos de cambio político, momentos en que las normas de acceso quedan en suspenso y es fácil colocar a algunas personas dóciles y allegadas que no hubieran podido acceder en condiciones normales.

Cada inspector suele ser una personalidad bastante elaborada, por lo que hasta la fecha, la inspección tiene una limitada trayectoria de trabajo en equipo.

Las directrices superiores no lo han favorecido y la multiplicidad de actuaciones han aislado a unos profesionales de otros sin alterar un clima de comunicación y cordialidad. Las directrices superiores tienden a ser uniformadoras de la acción

inspectora, algo bien distinto de la unidad de acción basada en una elaboración conjunta y racional. Quizá por ello, las pocas acciones conjuntas a menudo se han producido para discutir órdenes y directrices superiores y esto no ha sido bien visto. En resumen que ni los profesionales de la supervisión son fácilmente dados al trabajo cooperativo conjunto, ni los órganos superiores de la Administración Educativa, han propiciado una acción colegiada.

Sin embargo, urge impulsar las acciones colegiadas para un mejor desarrollo profesional, las acciones individuales, hasta ahora, han venido sufragando el gasto educativo de supervisar, sin embargo, es necesario establecer de manera determinante el trabajo de equipo para incrementar, estructurar y hacer más efectivo el cúmulo de conocimientos necesarios de técnicas precisas y de normas de actuación imprescindibles para eficacia de los órganos de inspección en la mejora del sistema escolar.

Independientemente de que la Administración Educativa regule la inspección de educación como órgano colegiado, el conjunto de profesionales supervisores de una plantilla determinada puede actuar como tal. Tan solo hace falta dotarse del funcionamiento adecuado: impulsar la mejor competencia de cada uno para ponerla a disposición del colectivo, encontrar un perfil singularizado para cada uno de los componentes de forma que todos se sientan participantes aportando aquello para lo que están más capacitados que suele coincidir con aquello que centra su mayor interés, dotarse de una organización con responsabilidades claramente definidas, con calendarios que permitan planificar las actuaciones y

con rituales y formas de comunicación que faciliten la comunicación y las buenas relaciones.

El trabajo colegiado para los supervisores, implica distinguir claramente cuándo determinados acuerdos, determinadas normas de acción y determinados documentos, comprometen a todo el colectivo. Deben ser los evidentes y los necesarios, pero no más. El trabajo colegiado no anula la iniciativa profesional, sino al contrario, debe estimularla. El profesor inspector con iniciativa y pensamiento independiente, se vincula a sus colegas de profesión para evitar desviaciones que con el tiempo puedan conducir a errores. Los asuntos sociales como lo es el de la educación, donde las distintas sensibilidades forman parte de la empresa, precisan más que otros del debate y el acuerdo para la acción colegiada. La norma de referencia del colegio profesional (no corporativo) puede ser: activar la diversidad de pensamiento para garantizar la unidad de acción en la consecución de objetivos proyectados hacia una finalidad común.

### **3.1.3. EL SUPERVISOR DE EDUCACIÓN SECUNDARIA: ORIENTADOR-ASESOR**

La base formativa del supervisor de educación secundaria para efectuar su papel de orientador-asesor, es el conocimiento práctico y teórico de la educación misma, particularmente la enseñanza institucionalizada. Sobre este aspecto se precisan muchos más conocimientos, pero si el núcleo no es sólido, fácilmente se irá a formas de supervisión burocráticas o intelectualizadas.

La primera formación pedagógica del supervisor debe ser la práctica pedagógica sustentada en fuertes elementos de carácter teórico.

Sobre la base de la práctica y la teoría pedagógicas, hace falta una formación especializada de profundización y ampliación. La supervisión debería ser un área de estudio dentro de los desarrollos curriculares de formación de docentes, incluida también, en las carreras de Ciencias de la Educación y de Pedagogía, puesto que daría un enfoque integrador de diversas ciencias de la educación y pedagógicas y tendría un carácter presentador de una superior especialización teórico-práctica.

Es bien cierto que dicha área, correspondería con mayor acierto a estudios de posgrado y de carácter profesionalizador pues actualmente se demanda también, una concreta formación en evaluación y supervisión educativa.

Los contenidos de formación pedagógica que debe dominar el supervisor de Educación Secundaria, confluirían en los siguientes apartados:

**1) SUPERVISIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR: TÉCNICAS Y ACTIVIDADES:**

- Modelos, técnicas y actividades de supervisión.
- Supervisión de Centros Escolares, servicios educativos y programas.
- Metodologías de observación y análisis: etnografía educativa, estudios de casos.

- Dirección de recursos humanos y liderazgo situacional.
- Instrumentación de acopio de datos e instrumentación de contraste.
- La profesión de supervisor y compromiso educativo.

## **2) POLÍTICA EDUCATIVA Y EDUCACIONAL INTERNACIONAL:**

- Política, políticas de acción y ciencia política.
- Sistemas educativos contemporáneos. Análisis comparativo.
- Corrientes educativas actuales.
- Sistema internacional de indicadores de calidad de la educación.

## **3) SOCIOLOGÍA Y ECONOMÍA DE LA EDUCACIÓN:**

- Socialización primaria y educación escolar en general. Familia, escuela, institución religiosa.
- Desigualdades sociales, fracaso escolar y educación compensatoria.
- Medios de comunicación de masas y educación escolar.
- Identidad sexual, educación de la personalidad y coeducación escolar.
- Financiación de la educación. Inversiones y costos sociales.
- Educación, ocupación y mercado de trabajo.

#### **4) INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y SISTEMAS PEDAGÓGICOS:**

- Epistemología de las ciencias de la educación y de la investigación.
- Paradigmas de investigación en educación. Modelos actuales y variables.
- Métodos de investigación: Documentales, Descriptivos y Experimentales.
- Sistemas académicos credencialistas, selección y acreditación.
- Sistemas pedagógicos de trabajo cooperativo y comunicación cultural.

#### **5) DIDÁCTICA, APRENDIZAJE Y CURRÍCULO ESCOLAR:**

- Modelos didácticos centrados en el alumno.
- Modelos didácticos centrados en la decisión del profesor.
- El currículo escolar como concreción teórico-práctica.
- Los recursos didácticos y entornos escolares de aprendizaje.
- El contexto y la cultura como medios y contenidos de aprendizaje.

#### **6) ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR:**

- Proyecto educativo y gestión institucional participativa y control social.
- Dirección pedagógica y equipo profesional docente.
- El clima educativo de la institución escolar.
- La escuela en su contexto y proyección institucional.

## **7) PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN:**

- Sistemas para el análisis de necesidades de educación.
- Sinergias con otros sistemas y aspectos de planificación común.
- Sistemas para el cálculo de costos de la educación e impactos.
- Organización de la administración: decisiones y control normativo.
- Órganos de elaboración: autonomía, creatividad y comunicación.

## **8) EVALUACIÓN TÉCNICA Y SOCIAL DE LA EDUCACIÓN:**

- Evaluación técnica interna y externa. Eficacia y eficiencia.
- Evaluación social de la educación. Funcionalidad y optimización.
- Evaluación y comunicación para la mejora de las instituciones.
- Evaluación para la toma de decisiones administrativo-políticas.
- Evaluación democrática del SEN, e información pública.

Como es posible observar, la nueva gestión tiene bases operativas concretas y viables, siempre y cuando, los supervisores en funciones, provoquen los espacios ideales para llevar a cabo una real práctica de su labor docente.

Como también es posible observar, la nueva gestión, es operable, gracias a la gran cantidad de elementos teórico-prácticos que se tiene la obligación de dominar para poder hacerlos efectivos en la constante operatividad de la



cotidianeidad de los acontecimientos educativos, eso llevaría a la creación de espacios armónicos y conducentes para el trabajo colegiado como centro medular de las acciones educativas, logrando con ello, una mejora eficiente y eficaz de los centros educativos del país.

A la vez, esos espacios armónicos producirían la capacidad de establecer una organización pensante e inteligente que sustentaría con elevada productividad, momentos de elaboración de innovaciones educativas provenientes de la realidad del contexto escolar que desde luego, encabezarían los propios profesores de las instituciones escolares.

Resulta complejo el escenario futuro, que desde luego depende de los actores involucrados, el éxito o el fracaso de intentar una verdadera revolución educativa centrada en el quehacer profesional de los supervisores de cada una de las zonas escolares, en este caso, y para iniciar, del Distrito Federal.

## **CONCLUSIONES:**

Realizadas las indagaciones teóricas necesarias, y analizados los puntos medulares de las conceptualizaciones básicas del bosquejo de trabajo, se alcanzaron las siguientes conclusiones que a continuación se exponen:

- La educación en México, está sujeta a los vaivenes establecidos por la economía mundial que a la vez, se ha visto reflejada en las fuertes crisis que han sometido los criterios educacionales en su diseño y desarrollo, impactando en la calidad de la educación que se pretende impartir en el SEN, sobre todo en el Subsistema de Educación Básica.
- Asimismo, el impacto negativo para el ámbito educativo, proviene de la variable “evolución política” que el país ha venido sufriendo ante la falta de consolidación de la estructura de los diferentes partidos políticos que conforman la plataforma de discusión legislativa y que el acuerdo consensuado, podría impulsar una correcta reforma educativa.
- La óptima estructura de nuevas instituciones políticas, podrían auspiciar una reforma educativa, acorde a los nuevos tiempos de apertura democrática para el pueblo y sus instituciones.

- Es necesaria la expedita creación de dichas instituciones y su consolidación para dar paso a las reformas estructurales básicas y de claro avance para la nueva gestión.
- La nueva escuela mexicana, será el modelo a seguir dentro de los esquemas de las formas futuras de gestión alternativa y de la formación exigida con base en competencias para la incorporación de las nuevas generaciones al mercado laboral.
- La Educación Básica es el prototipo de incorporación a la calidad de la educación llevando como aspecto medular de su desarrollo, la enseñanza con base en competencias.
- Es inminente implantar sesgos educativos curriculares con base en las nuevas tecnologías en informática y comunicación.
- La Educación Básica en la integración de su currículo, debe atender a las necesidades de la Sociedad del Conocimiento actual.
- La operación de dicho currículo, debe tomar en cuenta los riesgos que implica a todos los actores en la expresión “Sociedad del Conocimiento”.

- La nueva gestión requiere de un auténtico liderazgo de quienes encabezan las acciones de dirección y supervisión en los Centros Educativos de Educación Básica.
- Es necesario para la implantación de la nueva gestión escolar, transformar la organización tradicional en una organización pensante, con base en el trabajo participativo y colegiado.
- La nueva gestión escolar, será posible incorporarla con el apoyo de supervisores que funjan como orientadores y asesores del cambio, contando para ello, con el currículo de conocimientos teórico-prácticos que han adquirido a lo largo de su formación profesional, y práctica educativa.

## BIBLIOGRAFÍA:

- AGUILAR VILLANUEVA, Luis F.** El estudio de las políticas públicas. México, Miguel Ángel, Grupo Editorial, 2000.
- ALFIZ, Irene.** El proyecto educativo. Propuestas para diseño colectivo. Buenos Aires, Argentina, Aique Grupo Editor, S. A., 1997.
- ALONSO, Jorge, Alberto Aziz y Jaime Tamayo** (coordinadores). El Nuevo Estado Mexicano I. Estado y economía. México, Nueva Imagen, 1992.
- ÁLVAREZ GARCÍA, Isaías.** Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México, Editorial Limusa, S. A. de C. V., 1997.
- ANTÚNEZ, Serafín.** El proyecto educativo del centro. España, Editorial Graó, de IRIF, SL., 2000.
- BROCCOLI, Angelo.** Ideología y educación. México, Editorial Nueva Imagen, S. A., 1977.
- CÁSARES ARRANGOIZ, David.** Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad. México, Universidad del Valle de México/FCE, 2001.
- COLLERETTE, Pierre y Giles Delisle.** La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. México, Editorial Trillas, S. A., 1988.
- COLOM, Antoni J.** La (de) construcción del conocimiento pedagógico. Nuevas perspectivas en teorías de la educación. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 2002.
- CONAFE.** Pedagogía: Teoría y Práctica. México, UPN, 1994.
- CRUZ, José.** Cómo romper paradigmas y provocar el cambio. El líder flexible y el éxito empresarial. La experiencia Japonesa. México, editorial Orión, 1996.
- ESPÍNDOLA CASTRO, José Luís.** Reingeniería educativa. Premio ANUIES 1996 Investigación. México, ANUIES, 1997.
- FULLAN, Michael y Andy Hargreaves.** La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar. México, SEP, Biblioteca para la Actualización del Maestro, 1999.
- GERSTNER, Louis V. Jr.** Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas. España, Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 1996.

- GIL VILLA, Fernando.** La participación democrática en la escuela. De cómo los agentes educativos se las ingenian para gobernarse. México, Cooperativa Editorial Magisterio, 1997.
- GUERRERO, Ariel H.** Curso de Creatividad Personal, Científica, Gerencial. México, "El Ateneo" Pedro García, S. A., 1992.
- MILLÁN B., Julio y Antonio Alonso Concheiro.** México 2030, Nuevo siglo, nuevo país. México, FCE, 2000.
- NAISBITT, John y Patricia Aburdene.** Mega tendencias 2000. Diez Nuevos rumbos para los años 90. México, Grupo Editorial Norma, S. A., 1998.
- PACHECO MÉNDEZ, Teresa y Ángel Díaz Barriga.** Evaluación académica. México, Fondo de Cultura Económica/CESU, 2000.
- PRAWDA, Juan.** Logros, inequidades y retos del futuro del Sistema Educativo Mexicano. México, Colección pedagógica Grijalbo, Editorial Grijalbo, 1989.
- RODRÍGUEZ MARCOS, Ana.** Coord. Un enfoque interdisciplinar en la formación de los maestros. Madrid, Nancea, S. A. de Ediciones, 1995.
- RUBINSTEIN, Moshe F. e Iris R. Firstenberg.** La organización pensante. Cómo convertir una visión de futuro en soluciones creativas para los negocios. México, OXFORD University Press, 2000.
- RUEDA BELTRÁN, Mario y Frida Díaz Barriga Arceo** (compiladores) Evaluación de la docencia. Perspectivas actuales. México, Paidós Mexicana, 2000.
- SÁNCHEZ, Margarita A. de** Aprender a pensar. Comunicación e interacción. México, Editorial Trillas, S. A., 2001.
- SÁNCHEZ, Margarita A. de** Desarrollo de habilidades del pensamiento. Procesos básicos de pensamiento. México, Editorial Trillas, S. A., 2000.
- SEP.** Primer curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria. Lecturas.
- TAMAMES, Ramón.** Entre bloques y globalidad. Madrid, Editorial Complutense, 1995.
- TODARO, Michael P.** Economía para un mundo en desarrollo. México, FCE, 1991.
- TOFFLER, Alvin y Heidi.** Las guerras del futuro. La supervivencia en el alba del siglo XXI. España, Plaza&Janés Editores, S. A., 1994.
- VÁZQUEZ ARROYO, Francisco.** Modernización del estado. México, ediciones El Caballito, 1991.