

# **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD 094, D.F. CENTRO  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**

**Plan 94**

“Análisis del proceso de atención a las quejas recibidas  
por parte de padres de familia en la Dirección General de  
Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI)

**Tesina**

**Que para obtener el grado de Licenciado en Educación Plan 94**

**Presenta:**

**Maria de los Ángeles Imelda Rodríguez Morales**

**Asesora**

**Maestra María de la Luz Martínez Hernández**

**Junio de 2007**

## DEDICATORIA

De manera muy especial a Doña Eve que desde el cielo, siga festejando conmigo este logro.

A Luis Antonio, Ana Cristina y Diego Alejandro que son y serán la base fundamental en mi vida para seguir luchando por mis sueños

A mis queridos hermanos

A la maestra "Luz" que hace honor a su nombre, compañera y confidente durante todo el proceso de la carrera.

## ÍNDICE

Introducción		1
La investigación		
CAPÍTULO I. CONTEXTO		7
I.1	Equipamiento escolar	10
I. 2	Salud y Asistencia Social	12
I. 3	Recreación y Cultura	12
I.4	Inicios de la Unidad de Servicios Educativos Iztapalapa	13
I.5	Diagnóstico	15
I.6	Problemática	16
I.7	Problema	21
I.8	Supuesto	21
I.9	Propósito	22
I.10	Justificación	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO		
II.1	Los paradigmas en el análisis organizacional	24
II.2	¿Por qué hablar de organización?	26
II.3	Algunas definiciones sobre el término de organización	27
II.4	Las metáforas como instrumento de análisis	29
II.5	Concepto de Burocracia	33
II.6	Disfunciones de las Burocracia	40
II.7	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica	43
CAPÍTULO III. PROPUESTA		
III.1	La Gestión Escolar	48
III.2	Las herramientas para transformar la gestión escolar y educativa para visualizar la situación de los centros escolares	51
III.3	Acciones	53
III.3.1	Confiar en los procesos como en la gente	53
III.3.2	Apreciar a la personal total en el trabajo con otros	54
III.3.3	La comunicación como herramienta fundamental en el trabajo que se da en las escuelas.	55
III.3.4	Modelos de comunicación	56
III.3.5	Una escuela que funcione como unidad educativa, no solo administrativa.	59
Conclusiones		62
Bibliografía		67

## INTRODUCCIÓN

### La investigación

**A**l seleccionar el objeto de estudio para mi investigación fue necesario reconocer la importancia de abordar dicho objeto, que resultara de mi interés y que desde luego fuese susceptible de trabajar desde mis condiciones como trabajadora en una área administrativa y alumna en el ámbito educativo. Me parece conveniente enfatizar que para tener los elementos y poder enfrentar una situación problemática es fundamental conocer sus causas y cuando mejor conocemos dichas situaciones es cuando nos vemos afectados por ellas.

Para poder lograr una adecuada comprensión, delimitación y ubicación personal de la problemática fue de vital importancia hacerlo desde mi práctica cotidiana, misma que describiré a continuación.

Actualmente laboro en la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI) -organigrama - que me permite visualizar la gran cantidad de problemas y conflictos que se generan en las escuelas, de ahí mi gran dificultad para elegir un tema de investigación, sin embargo, me parece importante mencionar el gran abanico de problemas que desde mi práctica cotidiana me permitió observar: las relaciones interpersonales –conflictos entre docentes-, -conflictos entre el director, docentes y padres de familia-, el maltrato físico y psicológico y abuso sexual de los docentes hacia las niñas, niños y jóvenes, la falta de probidad por parte de docentes y padres de familia, la actitud que asumen las autoridades escolares al recibir las quejas por parte de los padres de familia, la falta de compromiso de algunos padres de familia para atender las sugerencias de los docentes con relación al aprovechamiento y conducta de sus menores hijos, el tiempo que transcurre para dar una respuesta a las problemáticas de los alumnos y padres de familia, las demandas laborales de trabajadores ante las autoridades educativas, el ausentismo de los profesores, la deserción de alumnos, el

## ORGANIGRAMA

maltrato físico, psicológico y abuso sexual en casa, la atención correcta y oportuna a los accidentes que ocurren en las escuelas, la violencia que se vive al interior y exterior de las escuelas, el suicidio en los menores, la indisciplina tanto de alumnos y docentes, como se podrá observar existe una gran gama de problemas que de manera cotidiana se reciben en las oficinas de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), ante este panorama me sentí desorientada, sin embargo, las sugerencias que plantea Andre Jacob,<sup>1</sup> escoger un tema es responder al mismo tiempo a la pregunta: ¿por qué hago la investigación?, investigar para aumentar los estantes de una biblioteca no tiene mucho sentido, mas bien me pregunto ¿para qué sirve la investigación que voy a hacer?.

Mi investigación debe responder a una necesidad precisa y tener una finalidad: conocer una realidad para transformarla y darse los medios para hacerlo, tarea nada sencilla.

Desde luego pretendo que esta investigación, se traduzca en una propuesta de trabajo que me permita por un lado, hacer un planteamiento de una problemática y que por otro lado, resulte ser viable en su solución en la práctica cotidiana.

Como mi problemática logré concretarla desde una organización que ofrece los servicios de educación inicial y básica a niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa, me parece oportuno citar la definición de que las organizaciones hace Amitai Etzioni, ya que vivimos y morimos inmersos en ellas.

*“Nuestra sociedad está totalmente organizada. Nacemos dentro de organizaciones y pasamos gran parte de nuestra de nuestra vida trabajando para las mismas. Empleamos muchos de nuestros ocios pagando, jugando y rezando en organizaciones.*

*Moriremos, en nuestra mayor parte, siendo miembros de una organización, y cuando llegue la hora del entierro, la mayor organización de todas –El Estado - deberá darnos un permiso oficial”. AMITAI ETZIONI<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Andre Jacob, "Elegir un tema", Metodología de la investigación-acción, Buenos Aires, Humanitas. 1993. pp.30

<sup>2</sup> Robert G. Owens. Organizaciones Complejas y Burocráticas" en: "La escuela como organización". Madrid, Santillana, 1976

Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas, para alcanzar fines específicos, la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI) es un claro ejemplo de esta definición, razón por la cual consideré pertinente que la teoría para el presente trabajo me ayudaría a clarificar una propuesta de solución. Para mayor ahondamiento la DGSEI se caracterizan por: la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son fortuitas ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la concreción de fines específicos, la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los que se dirigen hacia los fines que pretenden alcanzar, dichos centros de poder revisan de manera continua la actuación de la organización y remodelan su estructura donde es necesario adecuar para aumentar su eficiencia. La sustitución de personal, es decir, el personal puede ser depuesto y sus tareas asignadas a otras, así pues, el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad de mantener el control de los que participamos y vivimos en ella.

En este trabajo no permití que me cayera de las nubes, por que se trata de situaciones concretas de mi ámbito laboral, ya que se reciben una serie de quejas generalmente de padres de familia, maestros y de instituciones como por ejemplo: la Delegación Iztapalapa, Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, Comisión Nacional de Derechos Humanos, Comisión de Derechos Humanos en el Distrito Federal, Órgano Interno de Control, Dirección General de Asuntos Jurídicos, ambos de la Secretaría de Educación Pública, en la idea de darle alguna categoría y subcategoría dependiendo su planteamiento las describo a continuación:

1. Maltrato físico y psicológico por parte de los profesores hacia los alumnos (en todos los niveles: inicial, preescolar, primaria y secundaria)
2. Exigencia en el pago de cuotas y otros materiales, ya que se condiciona la inscripción
3. Los profesores imponen la venta de dulces a los niños, aunado con la elevación considerable del precio.

4. La falta de aseo en las escuelas, sobre todo en los baños que utilizan los alumnos.
5. La atención de los profesores hacia los padres de familia cuando les exponen algunas problemáticas relacionadas con el aspecto académico de sus hijos, generalmente minimizan los planteamientos.
6. Falta de rendición de cuentas (financieras) de la Asociación de Padres de Familia en las escuelas, cuando algunos docentes se involucran con esta Asociación.
7. Organización de Kermes por algunos docentes y los recursos obtenidos no son destinados para los fines acordados.
8. Queja por las relaciones amorosas entre los maestros dentro de la escuela.
9. Uso indebido de las instalaciones escolares por parte de los Conserjes.
10. Agresión de algunos padres de familia hacia los docentes, cuando los primeros no asientan calificaciones del todo satisfactorias para sus hijos.
11. Falta de atención a los alumnos cuando sufren algún accidente en las escuelas.
12. Represalias en contra de los alumnos cuando sus padres hacen alguna denuncia.

A través de esta primera clasificación en términos generales, trato de visualizar los conflictos que surgen de la vivencia de nuestra realidad en las escuelas, ubicadas en la Delegación Iztapalapa, estas quejas se reciben de manera telefónica, correos electrónicos y por escrito en Oficialía de Partes, de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), es importante enfatizar que esta clasificación pudiera modificarse en su número, en la medida del avance en el análisis que se pretende realizar.

La teoría que pretendo vincular con mi problemática es la que plantean tres autores que hacen aportaciones muy interesantes sobre lo que es la organización, la administración y la burocracia: Max Weber, Henry Fayol y Frederick W. Taylor. Como sabemos vivimos inmersos en las organizaciones desde que nacemos hasta morimos, lo que me parece oportuno hacer un breve análisis de las organizaciones. Se han propuesto muchos modelos. Sin embargo, existen diferentes maneras de aproximarse al estudio de estos entes sociales, una de ellas, por ejemplo, es la teoría tradicional de las organizaciones, en donde se estudia qué es una organización, cuáles son sus partes y componentes, cómo se relaciona la organización con su entorno, cuáles son



los ambientes que dan al interior de las organizaciones, los fenómenos culturales que rodean a la organización,

Hay muchos sinónimos del término organización. Uno, burocracia, tiene dos desventajas, en primer lugar, burocracia tiene una connotación negativa, mientras que la organización es un término neutro. En segundo lugar, burocracia, para los que pretendemos estar familiarizados con la obra de Max Weber, que en el marco teórico expongo más ampliamente el modelo burocrático de organización.

Para concluir esta parte, espero que las razones expuestas del por qué considero factible acercar esta teoría a mi problemática hayan quedado más claras.

## **CAPÍTULO I. CONTEXTO**

### **Introducción**

Los elementos del contexto que incide en mi práctica, subyace la importancia de que cada hecho, sólo es comprensible en el contexto en el que se da.

El contexto desde mi punto de vista, es considerado como el recorte o fragmento de la realidad que se investiga a partir de aspectos externos al problema, pero que ejercen cierta influencia sobre éste y por tanto, permitirán explicarlo y comprenderlo. La condición indispensable en la contextualización de un fenómeno es la comprensión de la realidad como punto de partida para su transformación, por lo que se asume que la concepción de realidad como un todo estructurado cuyas partes se encuentran en constante interacción y contradicción determinándose unas a otras, lo que lleva a reconocerla como algo en movimiento, por lo que a partir de esta breve introducción expondré el contexto de mi problemática.

Iztapalapa se encuentra ubicada al oriente de la Ciudad de México. Colinda al norte con la delegación Iztacalco y el Estado de México (Cd. Nezahualcoyotl), al este con el estado de México (Valle de Chalco) y la delegación Tláhuac, al sur con las delegaciones Tláhuac y Xochimilco, al oeste con las delegaciones Coyoacán y Benito Juárez. Cuenta con una superficie de 118 km<sup>2</sup>, lo que representa el 7.5% de la superficie del Distrito Federal.<sup>3</sup>

Según datos censales, la población total de Iztapalapa en 1990 era de 1´490,499 para 1995 de 1´696,609 y para el 2000 ascendió a 1´773,343. La tasa media de crecimiento anual durante la década 1990-2000 fue de 1.8%. Las principales características de la población de Iztapalapa son las siguientes:

---

<sup>3</sup> PDDUIZ, MODIFICACIONES DE ACUERDO CON EL PGDU VERSIÓN PUBLICADA EN LA GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL, N° 103-BIS, PUBLICADA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2003.

Iztapalapa concentra al 20.61% del total de la población del D.F., ocupando el primer lugar en población de las dieciséis delegaciones del D.F.

La densidad de la población en este territorio es de 15 habitantes por m<sup>2</sup>. La distribución por sexo muestra que 65.5% son mujeres (909,104) y el resto (864,239) son hombres. El promedio de edad de la población es de 24.5 años, 25 años en las mujeres y 24 en los hombres. De la población total, el 23% nació en una entidad distinta al Distrito Federal. Los estados del país de los que se recibió mayor número de población se encuentran: Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Oaxaca y Veracruz.

La población de 12 años y más, es de 1'331, 752. Es población económicamente activa el 53.8%. De ésta 716,950 son jóvenes y adultos, de los cuales el 98.4% está desarrollando un trabajo y el 1.6% están desocupados. De la población inactiva (45.8% del grupo de 12 años y más) el 31.1% son estudiantes, el 42.9 son personas dedicadas a actividades del hogar, y el resto son personas jubiladas, incapacitados permanentemente para trabajar, o para realizar algún tipo de actividad. Con relación a la vivienda, se tienen registradas 407, 618 ocupadas por 1'773,343 personas, 283,253 son casas independientes (69.5%). En 75,361 departamentos en edificios viven 1'288,662 y existen 30,993 viviendas en vecindad en donde habitan 119,837 personas.

De acuerdo a la disponibilidad de servicio sanitario exclusivo en la vivienda y conexión de agua, se tienen los datos siguientes: 365,401 viviendas cuentan con servicio sanitario exclusivo, mientras que el 36,331 no disponen del mismo, afectando a 8.11% de la población. En este mismo rubro, si bien 97.7% disponen de drenaje en sus casas, 18,822, habitantes careen de este servicio.

La energía eléctrica, está considerada como un mínimo indispensable para la población. En el caso de Iztapalapa, el 99.5% cuenta con este servicio. Coincide que de los 3,043 habitantes que carecen de energía eléctrica el 12.39% carece de agua entubada.

Respecto a la adscripción a alguna institución pública de salud (IMSS, ISSSTE, PEMEX, Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Marina o alguna otra institución), en Iztapalapa 828,725 personas reciben algún servicio de salud. En contraparte, el 51.3% de la población no derechohabiente.

De los 42,494 hogares, en el 22.28% son mujeres las jefas del hogar, mientras que el 77.72% (328,379) corresponde a hombres. Los datos más significativos que arroja el XII Censo General de Población y Vivienda 2000 respecto a educación básica son las siguientes: La población de 6 a 14 años de edad en Iztapalapa es de 312,309, de ella 91.9% sabe leer y escribir.

La delegación Iztapalapa cuenta con 1'230,387 habitantes de 15 años y más, de éstos se estima que el 3.6% es analfabeta (44,340) .

La población del grupo de 5 a 14 años en edad de cursar educación preescolar, primaria y secundaria es de 348,842, 93.5% asiste a la escuela, mientras que el 6.5% no asiste.

La población en edad de cursar la educación preescolar (5 años es de 36,533, de la cual el 79.8% asiste a los jardines de niños, el 14.3% no asiste y el 5.9% no lo especifica. La población en edad de cursar la educación primaria (de 6 a 11 años) es de 210,944, de ella el 96.3% asiste a la escuela, el 3.1% no asiste y el 0.6% no especifica.

La población en edad de cursar la educación secundaria( de 12 a 14 años) es de 101,365 de la cual el 92.6% asiste a la escuela, el 3.1% no asiste y el 0.6% no especifica. La población de 5 años de edad y más asciende a 1'579,229 de ella el 90.7% (1'431,666) tiene estudios de educación primaria el 39% (558,531) de secundaria el 28% (412,858) y de carrera técnica, comercial o equivalente a este nivel 7,802 que corresponde al 6%. De educación media el 14.7% (210,957), con estudios

técnicos o comerciales el 5.9% (83,743) y con educación normal básica 4,234 que corresponde al 0.3%. Con estudios profesionales hay 146,531 personas (10.2%) y con maestría o doctorado hay 7,015 profesionales que equivale al 0.5% de la población con estudios.

En Iztapalapa, la población de 5 años y más que habla alguna lengua indígena asciende a 32,141 (2% de la población en esta edad en Iztapalapa), de ellos 31,020 hablan español y sólo 168 no lo hablan. Del total de la población de Iztapalapa, el 1.7% presenta algún tipo discapacidad (29,977), la discapacidad es motriz (46.9%), auditiva (15.6%), lenguaje (3.9%), visual (21.8%), mental (18%) y el restante no especifica (1%)

Particularmente, la educación primaria se ofrece a niñas y niños entre los 6 y 11 años de edad. La educación primaria es obligatoria y es el nivel con mayor demanda, por tanto, el que mayores recursos exige. La matrícula de primaria en el ciclo escolar 2000-2001, fue de 217,378, de la cual 192,491 correspondió a sostenimiento federal y 24,887 a particulares. Esta población fue atendida en 617 escuelas perteneciendo 462 al sostenimiento federal y 155 al particular.

### *1.1 Equipamiento Escolar*

Las escuelas primarias prestaron su servicio en diferentes modalidades: 580 primarias generales federales y particular matutina-vespertina, 1 internado, 28 escuelas de tiempo completo y 8 primarias nocturnas. El promedio de la relación alumno-maestro y alumno-grupo se ubicó en el orden de 28 alumnos, en ambos casos. Esta relación ha permitido tener mejores condiciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje, al no ser los grupos numerosos. El índice de utilización de aulas existentes fue de 1.6% (35 alumnos por aula), es decir, que se tiene capacidad para atender a 86,3176 niñas y niños más en edad de cursar la educación primaria.

El equipamiento regional de educación superior que se localiza en la demarcación lo conforman la Escuela Nacional de Estudios Profesionales de la UNAM

(ENEP Zaragoza) y la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM Iztapalapa). Es necesario mencionar que el Gobierno de la Ciudad de México consideró, para el año 2005, la inauguración de la Universidad de la Ciudad de México, la cual tendrá una capacidad de 15,000 alumnos.

En cuanto a los niveles subsecuentes, en la siguiente tabla se puede observar la cobertura del equipamiento educativo de la Delegación y su relación con el Distrito Federal: Saturación de los planteles localizados dentro de la demarcación respecto a los índices del Distrito Federal excepto en el nivel preescolar, siendo una constante en el caso de las escuelas federales: las escuelas primarias presentan una saturación de 21%, las secundarias 20%, los planteles de nivel profesional medio 6% y los bachilleratos 23%.

En el nivel de bachillerato se cubre el 11% de la demanda con una alta participación de la iniciativa privada que atiende a 17 023 alumnos, lo que representa el 43% del total. Aún así la mitad de la matrícula de Iztapalapa acude a planteles de otras demarcaciones. En este mismo rubro, es necesario mencionar que el Gobierno de la Ciudad de México ha construido dos preparatorias reutilizando predios subutilizados tal como el ocupado por la ex-cárcel de Mujeres.

El nivel profesional medio abarca centros de educación técnica como los CONALEP que en Iztapalapa prácticamente los atiende el sector público. A nivel primaria y secundaria, si bien la demanda se puede considerar cubierta, sin embargo la saturación de los planteles que se observa significa en general una menor calidad de la atención a los escolares respecto al Distrito Federal.

## *1. 2 Salud y asistencia social.*

La Delegación Iztapalapa cuenta con un hospital pediátrico y un hospital general del GDF, dos hospitales y una clínica hospital del ISSSTE, dos hospitales del IMSS, 21 centros de salud de la SSA, 4 clínicas del IMSS y 3 del ISSSTE así como clínicas privadas que apoyan la cobertura de la demanda de los habitantes.

No obstante, para la población delegacional que representa el 20.6% del Distrito Federal, la cobertura del equipamiento mencionado es del 9% de unidades médicas y solo el 7% de camas del Distrito Federal, lo que significa un déficit de más del 50% en este rubro.

### *1.3 Recreación y Cultura.*

En el rubro de impulso a la cultura, Iztapalapa cuyas tradiciones e identidad tienen alto arraigo en la población, no tienen respuesta en cuanto a los equipamientos existentes: la Delegación registra 8 bibliotecas, 2 museos de sitio y 4 centros culturales. Por lo que se refiere a la recreación, baste señalar que solamente hay dos teatros y 6 cines. Para una población que representa el 20% del Distrito Federal, la cobertura de estos servicios es menor del 4%, la cual además se concentra en la parte norte y poniente.

De igual forma, en base a datos del INEGI, un aspecto descuidado es el potencial turístico y económico de las zonas patrimoniales, particularmente el Centro Histórico, el Cerro de la Estrella y Culhuacán: En cuanto a hospedaje, siendo la puerta oriente de la Ciudad, se ofertan solo 1461 cuartos en 23 establecimientos, lo que representa el 3.1% del Distrito Federal; únicamente existe un hotel de 5 estrellas. Por lo que se refiere a preparación y servicio de alimentos y bebidas, se registran 391 establecimientos regulares, el 4.1% respecto al Distrito Federal.

Ahora trataré de recuperar la historia de la institución en la que me desempeñé en el área administrativa; en junio de 1993 se crea la Unidad de Servicios Educativos Iztapalapa con la intención principalmente de reorganizar el Sistema Educativo, mediante la Federalización de la Educación Básica y Normal e impulso a la participación social en una Delegación que es Iztapalapa la de peores indicadores educativos en los años 90's y con una situación desfavorable y en donde se concentraba el mayor número de población escolar en el Distrito Federal,

#### I. 4 Inicios de la Unidad de Servicios Educativos Iztapalapa.

La Unidad de Servicios Educativos Iztapalapa -en sus inicios en el año 1993- (USEI), se conformó en sus inicios con personal que decidió trabajar en el proyecto, los recursos con los que contaba eran exiguos y por lo regular se recibían especie de donaciones de material de otras Direcciones.

Inicialmente la estructura de la USEI se conformaba por niveles educativos Preescolar, Primaria, Secundaria y Servicios Complementarios que abarcaban la educación especial, física y de adultos, además de las Dirección de Planeación y Administración y un área de módulos de atención a los trabajadores y público en general. Posteriormente se fueron integrando personal administrativo proveniente de las diversas áreas de la entonces Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

Se pretendía con este proyecto tener una cercanía con las escuelas y mejorar los servicios educativos y con el paso del tiempo se confirmó que era necesaria la transferencia de la planeación y administración de los servicios de educación básica a áreas administrativas con tramos de control más reducidos, así se crearon las Regiones de Centro, Juárez, San Lorenzo Tezonco y San Miguel Teotongo, cada una con características específicas.



La creación de estas regiones obedeció a la posibilidad de simplificar la administración, y fortalecer la gestión escolar y reducir significativamente los trámites y tiempos en tipo de procesos de administración de recursos humanos, a favor de la economía de tiempo y esfuerzo de los trabajadores de la educación Cabe resaltar que entre las premisas más importantes para la creación de la USEI destaca: la de colocar a la escuela y su comunidad escolar, como el núcleo central para lograr relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia, como espacio a privilegiar.

Desde hace trece años la creación de la entonces USEI, influyó considerablemente en la escuela y la comunidad escolar, ya que en sus inicios había resistencia a laborar en esta por las condiciones de desarrollo y se consideraba como un castigo, esta situación prevaleció durante mucho tiempo, de manera paulatina esta perspectiva cambió de manera positiva.

Además de los conflictos que se enfrentaban debido a la influencia de organizaciones de movimiento urbano como son el Frente Popular Francisco Villa, entre otros y que en los primeros meses de establecida la USEI, tomaron las instalaciones, creando esta situación una opinión desfavorable de la creación de la USEI

En el documento Estrategia para el desarrollo de la Educación, Inicial y Básica para niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa,<sup>4</sup> que menciona que la creación y la existencia de una unidad administrativa responsable de los servicios de educación básica es controvertida, ya que afecta la organización y gestión de la SEP y la estructura de distribución, generación y ubicación del poder educativo, sin embargo su objetivo de mejoramiento de la calidad de la educación básica y de impulso al desarrollo de un proyecto educativo local de base social, dejaría de ser utópico, si conjuntamente institución y escuela conociera realmente el entorno y a profundidad la diversidad cultural que tiene la Delegación Iztapalapa.

---

<sup>4</sup> Estrategia para el desarrollo de la educación inicial y básica para niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa. Marco General de referencia, Agosto, 2001

## **1.5 DIAGNÓSTICO**

Mi trabajo de manera directa con la Directora General, en la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, (DGSEI) creada como ya mencione en el año de 1993 como Unidad Piloto de reorganización y mejoramiento de los servicios de educación básica en el Distrito Federal, me ha permitido obtener una visión más amplia de la problemática que nos ocupa: quejas constantes de padres de familia vía telefónica, o por escrito. sobre conflictos entre docentes y alumnos, director con los docentes, director con padres de familia que surgen de manera cotidiana en las escuelas.

De manera puntual, desarrollo mi trabajo diario realizando las siguientes tareas.

- Captura de documentos oficiales
- Relacionar correspondencia y seguimiento de ésta.
- Atención de llamadas telefónicas, así como seguimiento de las mismas cuando se trata de quejas.
- Envío vía fax los documentos urgentes a las Direcciones Regionales, así como entregar copia de los mismos al resto de las áreas, en la idea de acortar los tiempos en el cumplimiento de las instrucciones de la Directora General.
- Integración de expedientes del archivo y de casos de la Unidad de Atención al Maltrato y Abuso Sexual Infantil, así como el seguimiento hasta concluir el proceso, es decir, la sanción a la que se hace acreedor el presunto infractor, que dictamine la Dirección General de Asuntos Jurídicos y el Órgano Interno de Control ambos en la Secretaría de Educación Pública.
- Atención al Público como son: padres de familia, autoridades institucionales, sindicatos, las empresas, los medios informativos, organizaciones culturales, artísticas y deportivas, las organizaciones no gubernamentales y los diferentes órdenes de gobierno.
- Elaboración de documentos de acuerdo con las indicaciones de la Directora General, dirigidos generalmente al personal de la estructura en la DGSEI.

## 1.6 PROBLEMÁTICA

Se atienden de manera cotidiana muchas quejas de padres de familia, (diagrama de flujo sobre el proceso que siguen las quejas a partir de su recepción hasta su respuesta o solución) en la idea de agruparlas dependiendo de su planteamiento las describimos a continuación:

- 1) Abuso Sexual y maltrato físico y psicológico por parte de los profesores hacia los alumnos:

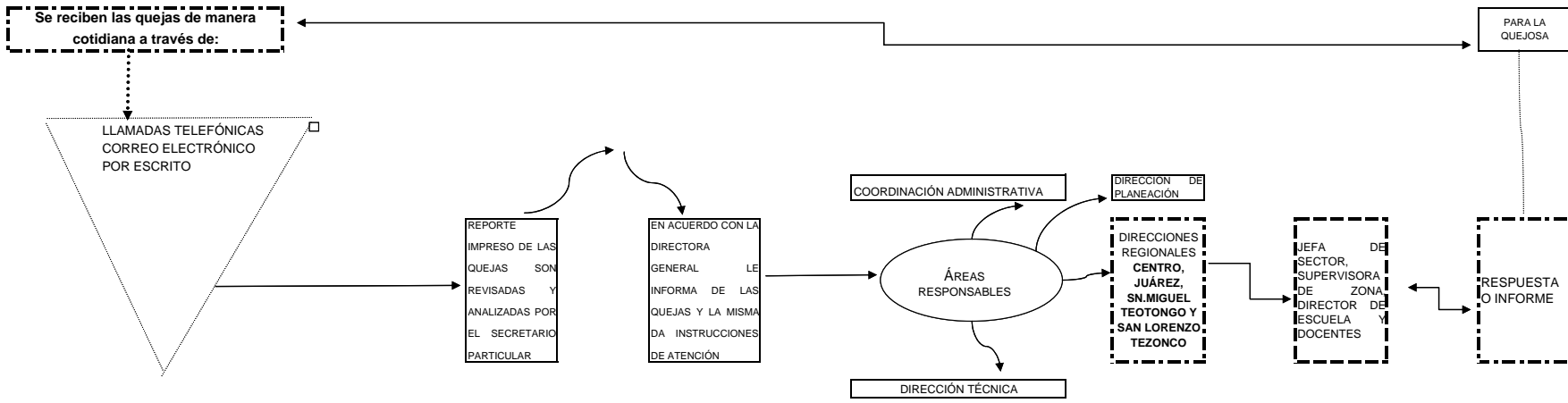
<b>NIVEL</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006<sup>5</sup></b>
Inicial	2	2	1-
Preescolar	11	18	13
Primaria	68	82	54
Secundaria	19	39	17
Especial	6	2	1
Total	106	143	86

- 2) Exigencia en el pago de cuotas y otros materiales, ya que se condiciona la inscripción.
- 3) Los profesores imponen la venta de dulces a los niños, aunado con la elevación considerable del precio.
- 4) La falta de aseo en las escuelas.
- 5) La atención que brindan los profesores hacia los padres de familia cuando les exponen algunas problemáticas relacionadas con el aspecto académico de sus hijos, generalmente minimizan los planteamientos.

---

<sup>5</sup> Datos actualizados al día 28 de Agosto de 2006

PROCESO DESDE SU RECEPCIÓN HASTA DAR RESPUESTA DE LAS QUEJAS RECIBIDAS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS IZTAPALAPA A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA.

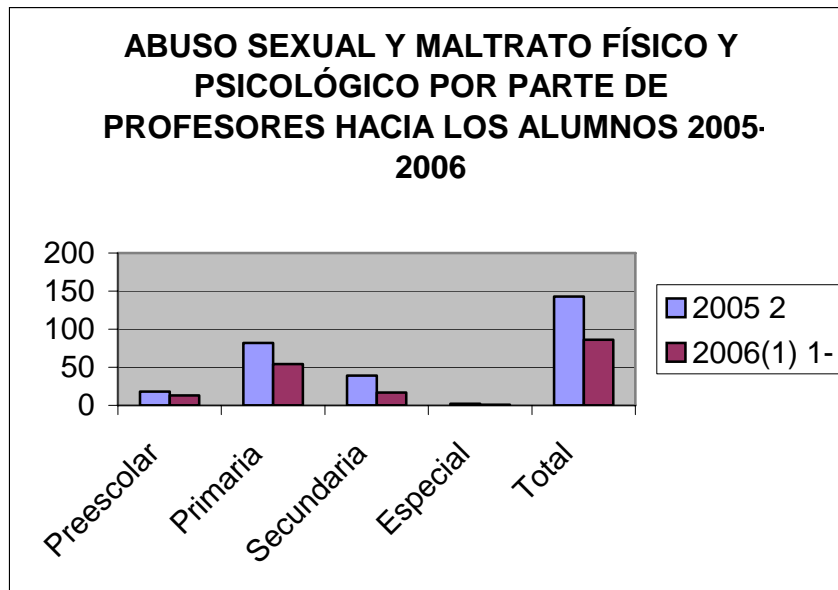


- 6) Falta de rendición de cuentas (cuotas que son captadas al inicio de cada ciclo escolar) de la Asociación de Padres de Familia en las escuelas, cuando algunos docentes se involucran con esta Asociación.
- 7) Organización de Kermes por algunos directores y docentes, los recursos obtenidos no son destinados para fines acordados.
- 8) Queja por las relaciones amorosas entre los maestros dentro de la escuela.
- 9) Uso indebido de las instalaciones escolares por parte de los Conserjes (son utilizados como estacionamientos o salones de fiestas)
- 10) Agresión de algunos padres de familia hacia los docentes, cuando los primeros no asientan calificaciones en las boletas de fin cursos del todo satisfactorias para sus hijos.
- 11) Falta de atención adecuada que se brinda a los alumnos, cuando sufren algún accidente en las escuelas
- 12) Represalias en contra de los alumnos, cuando los padres de familia hacen alguna denuncia.

Retomando lo que ya expuse, me propongo recabar y analizar las quejas con objeto de conocer de manera más precisas cuáles son las que tienen mayor incidencia, por un lado, esto me permitirá ahondar más en esta problemática, por otro, este análisis lo realizaré en las quejas recibidas durante el periodo que va de enero de 2005 a agosto de 2006. La razón por la cual considere analizar las quejas en este periodo es con el objeto de tener una visión más amplia con respecto a la reincidencia de las mismas, lo que me dará mayores elementos para concretar mi análisis.

La siguiente grafica obedece a dos razones, la primera, es que en estos casos en particular mi trabajo es específicamente de seguimiento, ya que estas quejas siguen un proceso diferente a las demás, ya que son tratadas según la gravedad de cada uno de los casos y se derivan hacia la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Educación Pública y al Órgano Interno de Control en la misma secretaría, para que el ámbito de sus atribuciones emitan lo que en Derecho proceda.

1. Abuso Sexual y maltrato físico y psicológico por parte de los profesores hacia los menores en las escuelas:



2.

La otra razón es que se puede apreciar el índice de abuso sexual y maltrato físico y psicológico hacia los menores que se da en las escuelas, sobre todo en el nivel de primaria.

En el resto de las quejas por el momento, presentare el número de quejas recepcionadas tanto durante el periodo de enero de 2005 a agosto del 2006:

	<b>2005</b>	<b>2006</b>
2. Exigencia en el pago de cuotas y otros materiales, ya que se condiciona la inscripción.	32	25
3. Los profesores imponen la venta de dulces a los niños, aunado con la elevación considerable del precio.	6	5

4. La falta de aseo en las escuelas.	10	0
5. La atención de los profesores hacia los padres de familia cuando les exponen algunas problemáticas relacionadas con el aspecto académico de sus hijos, generalmente minimizan los planteamientos.	20	10
6. Falta de rendición de cuentas (financieras) de la Asociación de Padres de Familia en las escuelas, cuando algunos docentes se involucran con esta Asociación.	8	2
7. Organización de Kermes por algunos docentes y los recursos obtenidos no son destinados para fines acordados.	8	1
8. Queja por las relaciones amorosas entre los maestros dentro de la escuela.	6	
9. Uso indebido de las instalaciones escolares por parte de los Conserjes.	10	4
10. Agresión de algunos padres de familia hacia los docentes, cuando los primeros no asientan calificaciones del todo satisfactorias para sus hijos.	4	
11. Falta de atención que se brinda a los alumnos, cuando sufren algún accidente en las escuelas	6	2

12. Represalias en contra de los alumnos, cuando los padres de familia hacen alguna denuncia.	8	7
13. Faltantes de maestros	10	15

## **I.7 PROBLEMA**

¿Por qué se reciben de manera escrita y telefónica, un gran número de quejas por parte de los padres de familia?.

¿Por qué no se le brinda la debida atención a las quejas de los padres de familia desde que son planteadas a los directores, esto deriva que trasciendan algunas veces a otras instancias como DGSEI, Comisión Nacional de los Derechos Humanos, Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF).

## **I.8 SUPUESTO**

A partir de lo que he podido observar, pienso que estos problemas ha llegado a trascender debido a que los maestros minimizan las quejas, es decir, no les dan la importancia, seguimiento y la atención que los casos requieran, lo que deriva de un problema que se pudiera resolver en la misma escuela, trasciende a otras instancias haciendo más complicada la situación.

Por otro lado, debido a las relaciones complejas que se generan en las escuelas y la estructura educativa las quejas no se atienden en tiempo y forma y con la honestidad que los casos requieren, es decir, existen compromisos creados ya sea por lazos familiares, sentimentales, así como de amistad impidiendo que las quejas sigan por proceso que culmine en la aclaración o en su caso, la sanción correspondiente.



El posible desconocimiento de las responsabilidades administrativas y normas así como los Reglamentos a las que estamos sujetos los servidores públicos. En esta parte ponemos énfasis en la atención de las quejas que se reciben directamente en la escuela, desde el profesor frente a grupo, recorriendo toda la estructura hasta la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa.

En una recopilación y análisis de las quejas recepcionadas en la Dirección General, del periodo Enero de 2005 a Agosto de 2006, me permitirá visualizar cuál de las quejas son las de mayor frecuencia y cuáles serían los factores que promueven dicha frecuencia.

## **I.9 PROPÓSITO.**

Una vez realizado el trabajo de analizar la incidencia de las quejas de los padres de familia, considero que una atención eficiente por parte de docentes, directivos y supervisores se lograría reducir los tiempos para la atención de las quejas, a través del análisis para clasificar las de mayor prioridad.

Proporcionar y canalizar a las áreas responsables dependiendo el tipo de queja de que se trate.

Dar la información correcta y oportuna con la intención de proporcionarle mayores elementos a los padres de familia y no pierdan tiempo para su demanda, así como informarle al quejoso el resultado de la investigación y en su caso la sanción correspondiente.

Disminuir el número de quejas y el tiempo de atención a las mismas,

## **I.10 JUSTIFICACIÓN**

La importancia de esta problemática es aportar dentro de mi quehacer cotidiano en la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), los elementos

necesarios para la resolución de conflictos e inconformidades de los padres de familia, quienes tienen una expectativa de la escuela que es en general una educación de calidad y un buen trato por parte de los profesores y autoridades hacia sus hijos.

Pienso que la verdadera base de cualquier experiencia didáctica, reside en la naturaleza de las relaciones profesor-alumno y en la calidad y clima del aula, por otro lado, como plantea Michelle Fullan<sup>6</sup> que el compromiso, la manera en que los maestros cooperan con una comunidad es lo que verdaderamente importa, es decir, si lográramos trabajar en equipo, este compromiso se reforzaría y se vería reflejado no solo en la atención a las quejas sino se vería a la escuela como una unidad educativa no administrativa.

Es propicio mencionar Plan Nacional de Desarrollo 2001, que la educación implica lograr que sea valorada como un bien político y, en consecuencia que la sociedad mexicana toda se comprometa con su funcionamiento y progreso. Esto requiere contar con un ambiente propicio para la educación –sus contenidos y procesos, sus actores y organizaciones, sus normas y resultados- y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla: los maestros, los educandos y los padres de familia, las autoridades institucionales, los sindicatos, los medios informativos, las organizaciones artísticas y deportivas, las organizaciones no gubernamentales y los diferentes órdenes de gobierno.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Fullan Michael “La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar”, Biblioteca para la Actualización del Maestro, Amorrortu Editores, pp.45-46  
Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Poder Ejecutivo Federal (2001). México pp.69-71

## **CAPITULO II. Marco teórico**

José Mata Gavidia<sup>8</sup> sostiene que la docencia en forma de investigación no constituye una utopía educativa más y asienta que es posible lograr que cualquier estudiante realice por sí mismo la tarea informativa y adquiera, con la guía del profesor, el espíritu y la actitud favorable en torno a la investigación, concibiendo ésta como la forma de docencia creadora que permite contribuir a las indispensables transformaciones de la práctica educativa.

La docencia en forma de investigación consiste, fundamentalmente, en utilizar las técnicas y estrategias de investigación, en practicar las habilidades intelectuales del investigador en la búsqueda de conocimiento y los métodos básicos para allegarse a la información necesaria dentro de una rama del saber. Si bien la investigación pura o básica no es tarea a la que se dedicaran todos los estudiantes, sí es posible usar numerosos recursos, procedimientos, planteamientos, sistemas de trabajo, etc., en la tarea del docente, y ejercitar a todo estudiante en esas técnicas y modalidades de la investigación para que él desarrolle con rigor metodológico sus capacidades de encontrar él mismo, por sí mismo el conocimiento. Con base en esta propuesta trate de desarrollar el marco teórico en mi calidad de estudiante y trabajadora en el ámbito educativo.

### **II. 1 Los paradigmas en el análisis organizacional<sup>9</sup>**

Los estudios sobre organizaciones se sustentan en un particular modo de pensar sobre cuáles son las variables que llevan a las mismas a funcionar como lo hacen. Los paradigmas se refieren por lo tanto a un modo básico que justifica el hacer algo o determina una particular forma de pensar acerca de algo. Un paradigma es reconocible

---

<sup>8</sup> Mata Gavidia J. "Docencia en forma de investigación", Guatemala, Universidad de San Carlos. Editorial Universitaria, Estudios Universitarios, 1967. p.138, citado por Porfirio Moran Oviedo Profesor investigador del Centro de Estudios sobre la Universidad; maestro en pedagogía por la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM en " Perspectivas de una docencia en forma de investigación en la universidad", p. 74,

<sup>9</sup> Ekin Jorge y Leonardo Schaverstein. "Paradigmas en el Análisis Organizacional en: Identidad de las organizaciones. Buenos Aires. Paidós, 1992. pp. 67-72 citado en la Antología Institución Escolar. Licenciatura en Educación Plan 1994.

por debajo de muchas afirmaciones superficiales, y este reconocimiento requiere exhibir las premisas que sustentan dichas afirmaciones.

Los paradigmas incluyen valores subyacentes que son utilizados por los observadores, el analista o el operador organizacional, y constituyen el marco de referencia para explicar sus conclusiones.

Conocer el alcance de un paradigma es un requisito cuando se trata de discutir la validez de un enunciado o el sustento de propuestas para la acción. Los paradigmas tienen que ver tanto con el contexto de la observación como con el de la intervención organizacional. El paradigma no es la única fuente de supuestos que subyacen a los enunciados del analista organizacional, pero son aquellos que están más relacionados con las ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales.

El paradigma de la simplicidad <sup>10</sup>ha sido considerado como una primera aproximación al análisis organizacional en la que se explica a la organización como mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos, y siendo mecanismos, se consideran exterrorregulados. Este paradigma consiste en dividir a la organización para llegar a sus componentes más sencillos y allí revelar sus leyes de funcionamiento, se confiere predominio a las articulaciones jerárquicas, y el análisis de la conducta de sus componentes se realiza a partir del concepto de funcionalidad.

Los supuestos básicos del paradigma de la simplicidad son: a) *La casualidad lineal*, este concepto sostiene que la organización varía en función del entorno, es decir, que la adaptación tiene una causa (cambio de contexto), de la cual se deriva un efecto (cambio interno). La organización aparece actuando en un campo de fuerzas y la adaptación demuestra las diferencias entre la intensidad y dirección de las fuerzas existentes, con predominio de las externas. en las relaciones entre los elementos organizaciones, b) *los objetivos como elemento integrador de conductas individuales*: La identidad del agrupamiento social se establece desde el exterior. Los fenómenos sociales tienen proyectos o tienden hacia un fin. Su comportamiento es adaptativo, son intencionales y ése es su principal elemento integrador. c) *el medio ambiente externo como determinante de los cambios organizacionales*: El medio externo se utiliza para la

---

<sup>10</sup> Etkin Jorge y Leonardo Schavarstein. “Componentes del Paradigma de la Simplicidad”, pp. 73-81

explicación de los fenómenos de cambio o adaptación del grupo social, los impactos o perturbaciones externas aparecen como factores condicionantes del sistema. La organización se explica como un fenómeno reactivo, el grupo reacciona como unidad homogénea y la relación con su medio ambiente es asimétrica d) *las tendencias hacia el orden y el equilibrio en las actividades de la organización*: A cada organización le corresponde un orden preestablecido que marca su desarrollo. Este orden es la consecuencia de leyes fijas y el conocerlas permite predecir los comportamientos organizacionales que tienden a ser constantes. El equilibrio es el punto en el cual las fuerzas se balancean y no existen causas para su distanciamiento. En el caso de la hipótesis de equilibrio entre recompensa y sanciones en la organización, como condición de estabilidad. Los comportamientos individuales se estudian por su ubicación respecto del equilibrio de la organización que es el punto de referencia común. Con este razonamiento se espera que el orden desplace al desorden. La unidad en el sistema se logra cuando todos piensan de igual manera; la diversidad es una manifestación patológica. e) la aplicación simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento del conjunto y f) el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes: El reduccionismo se aplica al razonamiento que admite que la realidad se puede desarmar para estudiar el comportamiento de las partes por separado, y considerar que es posible proceder a reconstruir la conducta global del conjunto a partir de las partes. Ello significa admitir que el conjunto se explica a partir de las propiedades de sus componentes individuales.

## II. 2 ¿Por qué hablar de organizaciones?

Al encontrarme laborando en una organización, considero necesario aclarar el concepto de organización.

¿Por qué hablar de organizaciones?, por que la actual Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DSGEI) como institución creada como unidad piloto y en una Delegación Política con grandes problemas sociales fue y es controvertida, ya que afecto la organización y gestión tradicionalmente centrada en la SEP, sin embargo es una posibilidad real de mejoramiento de la calidad de la educación básica y de impulso

al desarrollo centrado en la escuela porque la escuela definida como una *organización burocrática*, en la que se presentan los elementos básicos de *división de trabajo, jerarquía, normatividad, especialización y planeación* y por la misma interacción de estos elementos se presentan fallas, que repercuten en el servicio que presta, afectando principalmente la labor educativa.

Cuando utilizamos la palabra organización<sup>11</sup>, algunas personas la identifican con el concepto que significa organizar o poner en orden en unos elementos con los cuales se va a trabajar. Otras veces, y esta es la acepción que vamos a manejar, el término organización se refiere específicamente a un ente social, a un grupo de personas que se reúnen para conseguir un objetivo determinados.

La palabra organización se deriva etimológicamente de la palabra griega *organon*, que significa "instrumento". Sin embargo en nuestro idioma tiene dos acepciones de tipo administrativo: una, que se refiere a una parte específica del proceso administrativo, o sea, a la acción de organizar, y otra, que se utiliza cuando contemplamos la organización como un ente social, como un conjunto de personas que utilizan determinados recursos y procedimientos para cumplir una misión específica, resumiendo, la palabra organización tiene dos acepciones administrativas:

Verbo	Sustantivo
Acción y efecto de organizar	Ente social. Sujeto de estudio de la teoría de las organizaciones
Parte del proceso administrativo	

### II. 3 Algunas definiciones sobre el término de organización:

Para Scout: La organizaciones se definen como colectividades que han sido establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua y añade otros rasgos característicos:

---

<sup>11</sup> Pariente Fragoso José Luis "Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas", pp.33-51

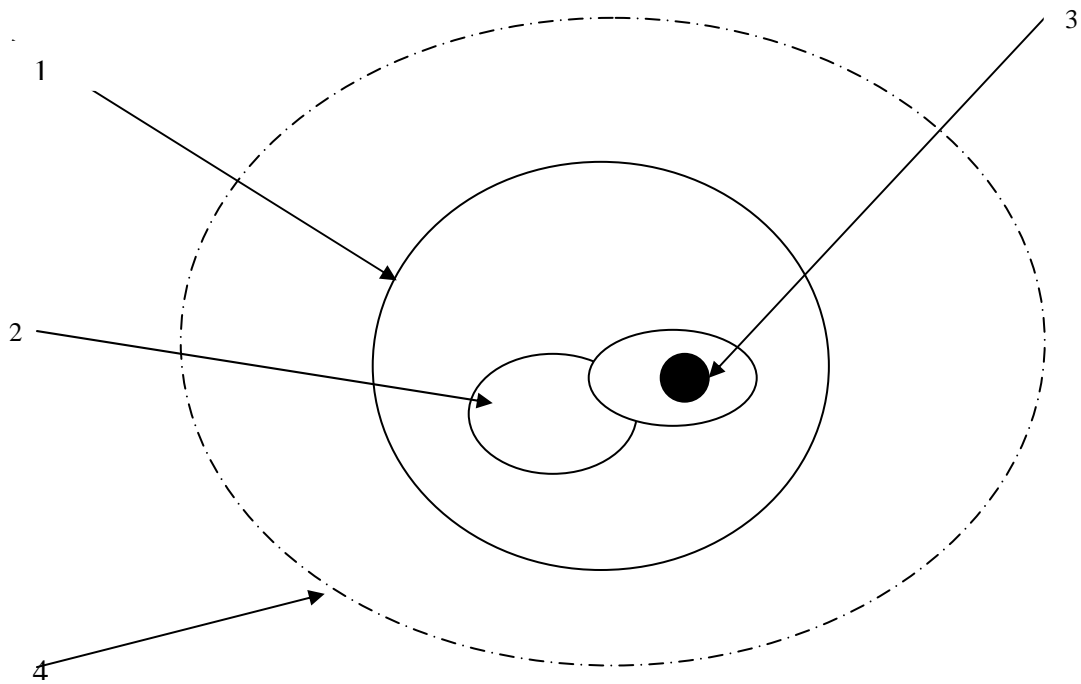
- ↳ Límites relativamente fijos (qué está adentro y qué está fuera de la organización)
- ↳ Orden normativo. En todas las organizaciones existe alguna norma.
- ↳ Escala de autoridad
- ↳ Sistema de comunicación
- ↳ Sistema de incentivos.

Para Etzioni: Unidades sociales (o agrupaciones humanas) debidamente construidas y reconstruidas para buscar metas específicas y añade como características:

- ↳ División de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones.
- ↳ Presencia de uno o más centros de poder.
- ↳ Sustitución de personal.

Richard Hall, proporciona una definición más completa: Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de alistamiento: esta colectividad existe sobre una base relativamente estable y continua sobre un medio y se ocupa de actividades que, por lo general se relacionan con una meta o conjuntos de metas.

Para el análisis de las organizaciones se han propuesto muchos modelos, sin embargo, el autor propone utilizar metáforas y combinado éstas con otros enfoques más tradicionales, será más fácil comprender este concepto y nos resulta oportuno el siguiente esquema que nos permite ver y visualizar el concepto por niveles. Ver gráfico en la siguiente página



1. **Nivel organizacional. La organización como un todo**
2. **Nivel grupal. Relaciones inter e intragrupal**
3. **Nivel personal. Relaciones interpersonales**
4. **Nivel externo. Relaciones con otras organizaciones y con la comunidad.**

#### II. 4 Las metáforas como instrumento de análisis.

Las metáforas como instrumento de análisis. Empecemos por preguntarnos qué significa la palabra metáfora y cómo utilizarla en nuestro contexto organizacional.

La palabra metáfora, significa la traslación del sentido recto de una palabra a otro figurado, en virtud de una comparación. ¿Por qué seleccionamos esta forma de estudiar las organizaciones?. Habría que recordar que la organización es un todo complejo, y que cuando trabajamos en una organización , o nos relacionamos con este tipo entes sociales, nos vamos formando una idea de la misma y podemos llegar a contemplarla como un lugar donde desarrollamos nuestras capacidades creativas, o por el contrario, puede llegar a verla como una especie de prisión, donde tenemos que permanecer por algún tipo de necesidad, generalmente, económica, y donde no existe la posibilidad de



desarrollar ninguna capacidad creativa. Cuando imaginamos a las organizaciones de esta manera estamos utilizando, precisamente las metáforas.

La organización como una máquina, consiste fundamentalmente, en pensar a la organización como si fuera una especie de mecanismo compuesto por diversas partes que funcionan acopladamente y que necesitan determinados insumos o recursos para producir bienes o servicios.

Bajo este concepto, las partes que integran la organización-máquina, incluidos los seres humanos, pueden descomponerse y hacer que la máquina no trabaje bien. Sin embargo, cuando esto sucede, dichas partes pueden ser fácilmente reemplazables, y al hacerlo así la máquina seguirá trabajando.

Esta metáfora que considera la acepción de la organización como una máquina está ligada fundamentalmente con tres autores contemporáneos entre ellos: Frederick W. Taylor, Henri Fayol y **Max Weber**, a su vez estos tres autores se les relaciona con tres modelos o paradigmas organizacionales muy conocidos en la literatura administrativa:

#### 📌 **La administración científica**

Frederick W. Taylor autor de esta teoría plantea los siguientes principios:

- Dividir tareas entre el trabajador (hacer) y el directivo (planear)
- Utilizar métodos científicos para determinar la manera más eficiente de llevar a cabo las tareas
- Seleccionar al personal más adecuado para llevar a cabo las tareas
- Entrenar al trabajador para realizar las tareas de la manera más eficiente
- Controlar el rendimiento de los trabajadores mediante sistemas especiales de incentivos.

#### 📌 **La teoría clásica de la administración**

Henri Fayol autor de esta teoría propone cinco funciones que todos los administradores deben llevar a cabo:

- Planear lo que se desea hacer

- Organizar los recursos con los que cuenta la organización para conseguir sus objetivos.
- Mandar a las personas para que se lleve a cabo lo planeado
- Coordinar todos los esfuerzos para que se unifiquen en el logro de un objetivo común
- Controlar los recursos para que se apliquen de acuerdo con las reglas establecidas y a lo mandado.

### 📌 **El modelo burocrático**

Max Weber, autor de este modelo, plantea que la burocracia se basa fundamentalmente en la racionalidad, es decir, en la máxima consistencia entre los fines propuestos y los medios utilizados para alcanzarlos.

Sin embargo, para la mayoría de las personas el término burocracia tiene una connotación negativa, muy alejada de la racionalidad y más cercana a los conceptos que el mismo Weber clasificó como “disfunciones de la burocracia que pueden sintetizarse en la ineficiencia y la corrupción. Especialmente en nuestro país, a la burocracia se le relaciona normalmente con las instituciones gubernamentales y el término se usa de manera despectiva o, inclusive como un insulto. (anexo mapa conceptual)

La escuela: una Burocracia

La burocracia es un sistema administrativo adaptado a las necesidades de las organizaciones grandes y complejas que tratan con un gran número de integrantes. Reiterando a Max Weber, por ser considerado con frecuencia como el gran teórico de la burocracia y por la influencia que su pensamiento tiene aún sobre todos los interesados en los problemas de administrar grandes organizaciones. Weber fue un sociólogo alemán cuya carrera científica se desarrolló entre los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX. Era natural que pusiera vivo interés en las organizaciones industriales que en su nativa Alemania se iban convirtiendo rápidamente en entidades gigantescas, al contemplar el panorama de su tiempo, Weber descubrió la existencia de tres tipos de organizaciones: La organización carismática, en la que había un solo

líder a quien todos debían lealtad y sumisión; La organización tradicional, en la que el derecho a ocupar puestos de dirección era heredado y transmitido de generación en generación; Las burocracias, en las cuales la estructura de la organización se halla específicamente concebida para valerse al máximo de especialistas administrativos. Los puestos se crean sobre una base funcional, reclutando para desempeñarlos a técnicos competentes que lleven a cabo el trabajo requerido en tales puestos.

Weber vio en la burocracia un modelo mejor por ser racional e imparcial y evitar el uso de las emociones humanas y el favoritismo como factores influyentes en la toma de decisiones administrativas.

Como todas las organizaciones, la escuela existe en principio para lograr ciertos objetivos. Y a fin de sobrevivir lo suficiente para alcanzarlos, la organización escolar debe prestar atención a dos imperativos:

- El sistema interno, es decir, las operaciones de la organización, deben mantenerse funcionando y debe lograrse un equilibrio entre las necesidades y satisfacciones de los participantes, por un lado, y las de la organización por otro.
- El sistema externo, es decir, la organización, debe amoldarse a las presiones y cambios de su entorno o más bien dicho adaptarse.

Considerando que nos encontramos laborando en una institución *burocrática*, es importante plantear lo que entendemos en primer lugar como “burocracia”.

La palabra *burocracia*, significa textualmente “la autoridad o poder tras el escritorio”, o sea, el poder que detenta la persona que tiene un cargo específico.

Su ecléctico (Modo de juzgar y obrar que adopta un temperamento intermedio en vez de seguir soluciones extremas o bien definidas), origen etimológico proviene del griego “cratos” (autoridad o poder) y de la palabra francesa *bureau*, que era una gruesa tela de lana con la se forraban algunas mesas. Por extensión, el término se aplicó posteriormente a la mesa misma, y después a los empleados que prestaban sus servicios administrativos en ellas.

## II. 5 Concepto de Burocracia<sup>12</sup>

En todos los sistemas modernos de planeación y regulación, no solo de la administración estatal, sino también de la economía, de los partidos, de las asociaciones y de los medios de comunicación masiva, se plantea la tarea de gobernar idóneamente situaciones complejas. La burocracia, entendida como combinación organizativa de funcionarios especializados constituyen con mucho el instrumento más efectivo para tal fin. Se trata, pues, de adjudicar, mediante división del trabajo, tareas complejas a los especialistas y, a la vez, de coordinar sus funciones.

En consecuencia al crear una burocracia deben resolverse dos problemas básicos: Primeramente, *una división vertical y horizontal de las funciones*, tan económica como sea posible, a través de esquemas de distribución de asuntos y ordenanzas de competencias; en segundo término la garantía de una coordinación eficaz.

Según el concepto popular, la burocracia se presenta generalmente como una empresa u organización donde el papeleo se multiplica y aumenta, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea en el sentido de apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia en la organización.

El concepto para Max Weber es exactamente lo contrario la burocracia es la organización eficiente por excelencia:

A grandes rasgos según constata Max Weber,<sup>13</sup> la moderna administración de masas tiene que “elegir entre la burocratización y el diletantismo” (que cultiva algún campo del saber, o se interesa por él, como aficionado y no como profesional. A veces es usado con sentido peyorativo). La eficacia de la tramitación de asuntos por la burocracia se funda en el saber profesional, “la precisión, la rapidez, la univocidad, la

---

<sup>12</sup> Zippelius Reinhold, Teoría General del Estado, Editorial Porrúa México, pp.343-347.

<sup>13</sup> Antología. Institución Escolar, UPN – México.

oficialidad, la continuidad, la discreción, la uniformidad, la rigurosa subordinación, el ahorro de fricciones y de costas objetivas y personales.

- Especialización. La resolución de asuntos mediante *división del trabajo* conduce a la especialización, a la cual la burocracia debe por un lado, su gran eficiencia en el manejo técnico de situaciones complejas. Por otro lado, la especialización presenta inconvenientes considerables.

Encubre, ante todo, los riesgos del perfeccionismo en el detalle, del egoísmo y la ceguera seccionales, ya que resultan sobrevalorados los intereses para los cuales se es experto y de los cuales uno se ocupa constantemente mientras que otros son desatendidos o subestimados. Esta deficiencia puede compensarse mediante la participación (por ejemplo, con el “refrendo”) de otras dependencias o autoridades. De este modo se combinan el saber técnico y la experiencia de varios especialistas.

La distribución de todas estas funciones en un esquema de sectores objetivos presenta un peligro de abandono de las tareas públicas no “programadas” y, en relación con esto, una tendencia a la inmovilidad que hace aparecer a la burocracia como atrasada. De ahí que se plantee la exigencia de mantener abierto el aparato burocrático frente a las nuevas tareas públicas y en lo posible de institucionalizar esta adaptabilidad por medio de un personal de plantación propio.

- Coordinación y “formalización”. La resolución de tareas complejas mediante *división del trabajo* requiere, por un lado, de la especialización y, por el otro de la coordinación (integración) de las funciones así desempeñadas. Las normas de distribución de asuntos y las ordenanzas de competencias cumplen entonces la doble tarea de dividir funciones y de coordinarlas en formas determinadas.

El desempeño de un cargo mediante “normas generales” susceptibles de aprendizajes más o menos fijas o más o menos complejos, se rigen por las disposiciones jurídicas que “programan” previamente en forma general las actividades concretas de la burocracia. Entre las normas generales se cuentan también los reglamentos de servicio y las disposiciones administrativas internas (

en el caso de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI) son los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa; estas son instrucciones generales para el ejercicio de facultades discrecionales que son dictadas en cumplimiento de la vigilancia técnica. Los planes y esquemas generales de objetivos adquirieron creciente relevancia como instrumentos de dirección y coordinación racionales de la acción oficial.

Las facultades de vigilancia son de naturaleza jerárquica a ellas pueden ir unidas diversas atribuciones: el derecho de dictar instrucciones particulares que regulen el ejercicio de la discrecionalidad (vigilancia técnica); o simplemente el derecho de oponerse a los actos antijurídicos de funcionarios e instancias inferiores; además, el derecho de avocarse la decisión de un asunto; finalmente, el derecho de revisar una resolución con base en un recurso, de anularse y dictarla nuevamente.

La estructura jerárquica monocrática de autoridades y organizaciones de autoridades satisface la necesidad de una pronta reacción de una proposición clara de objetivos.

Por otro lado, presentan desventajas a las que se intenta subsanar mediante elementos cooperativos

- *Calculabilidad e imparcialidad.* El desempeño de un cargo según reglas generales y calculables en lo posible, favorece, no solamente la coordinación formal de la acción de la autoridad. Junto con la jurisdicción, corresponde particularmente a la burocracia ocupado por un funcionarizado profesional adiestrado, la tarea de actuar como representante del saber técnico, de la objetividad y como “poder neutral”, sine ira et Studio (sin enemistad ni benevolencia). En sus resoluciones administrativas y proyectos de ley, la burocracia debe ocuparse ante todo de lograr una compensación imparcial y justa de intereses.

- *Tramitación confidencial de los asuntos.* Las burocracias se inclinan a impedir que el saber oficial interno se haga público. Esta tendencia se halla objetivamente condicionada y justificada en parte pues a menudo satisface el interés del ciudadano afectado en la discreción
- *Pro y contra del estilo burocrático.* Las reflexiones planteadas hasta este punto, nos revela ya con claridad la ambivalencia del estilo de la administración burocrática: La superioridad de la especialización y la movilización del saber técnico en el detalle tiene como contrapartida

A grandes rasgos según Max Weber, la burocracia tiene las siguientes características principales. (Mapa conceptual)

- Carácter legal de las normas y reglamentos
- Carácter formal de las comunicaciones
- Carácter racional y división del trabajo
- Impersonalidad en las relaciones
- Jerarquía de autoridad
- Rutinas y procedimientos estandarizados
- Competencia técnica y meritocrática
- Especialización en la administración separada de la propiedad
- Profesionalización de los participantes
- Completa previsibilidad del funcionamiento.

#### *Carácter legal de las normas y reglamentos*

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos visualizados. La burocracia es una estructura social racionalmente organizada.

Las normas y reglamentos son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados sobre los subordinados y también los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina.

Las normas y reglamentos son escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. De esta manera se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

#### *Carácter formal de las comunicaciones*

La burocracia es una organización ligada por comunicaciones escrita. Las reglas, decisiones y acciones administrativas son formadas y registradas por escrito, de ahí el carácter formal de la burocracia: todas las acciones y procedimientos se hacen por escrito para proporcionar comprobación y documentación adecuada.

#### *Carácter racional y división del trabajo*

La burocracia es una organización que se caracteriza por una sistemática división del trabajo. Esa división del trabajo atiende la racionalidad. Esto es, se adecua a los objetivos a ser alcanzados: la eficiencia de la organización, de ahí el carácter racional de la burocracia.

#### *Impersonalidad de las relaciones*

Esta distribución de actividades se hace impersonalmente, o sea, en términos de cargos y funciones, y no de personas involucradas. De ahí el carácter impersonal de la burocracia. La administración de la burocracia se realiza sin considerar las personas como personas, sino como ocupantes de cargo y funciones. El poder de cada persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. También la obediencia prestada por el subordinado al superior es impersonal. Se obedece al superior, no en consideración a su persona, sino al cargo que el superior ocupa. La burocracia necesita garantizar su



continuidad a los largo del tiempo: las personas vienen y van, los cargos y las funciones permanecen.

### *Jerarquía de autoridad*

La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior, ningún cargo queda sin control o supervisión, de ahí la necesidad de la jerarquía de la autoridad.

Todos los cargos están dispuestos en gradaciones jerárquicas que encierran determinados privilegios y obligaciones, estrechamente definidos por medios de reglas limitadas y específicas

La autoridad (el poder de control de control resultante de una posición reconocida) es inherente al cargo y no al individuo específico que desempeña el papel oficial.

### *Rutinas y procedimientos estandarizados*

La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. El ocupante de un cargo (o funcionario) no puede hacer lo que quiera, sino que la burocracia le impone lo que haga. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta del ocupante de cada cargo, cuyas actividades deben ser ejecutadas de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y normas técnicas.

Toda la estructura de la burocracia se proyecta intencionalmente de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo son asegurados por un conjunto de reglas y normas que intentan ajustar completamente al funcionario a las exigencias del cargo y a las exigencias de la organización: la máxima productividad.

Todas las actividades de cada cargo son desempeñadas según estándares claramente definidos, en los cuales cada conjunto de acciones están funcionalmente relacionados con los propósitos de la organización, según una manera ideal. Esos estándares facilitan la pronta evaluación del desempeño de cada participante.

### *Competencia técnica y meritocrática*

La burocracia es una organización en la cual la escogencia de las personas esta basada en el mérito y en la competencia técnica y no en preferencias personales. La admisión, la transferencia y la promoción de los funcionarios se basan en criterios de evaluación y de clasificación válidos para toda la organización, y no en méritos particulares o arbitrarios

### *Especialización de la administración*

La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción. En otros términos, los administradores de la burocracia no son sus dueños o propietarios.

### *Profesionalización de los participantes*

La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones

- Es un especialista, cada funcionario es especializado en las actividades de su cargo
- Es asalariado
- Es ocupante de un cargo
- Es nominado por un superior jerárquico
- Su mandato es por tiempo indeterminado

- Sigue una carrera dentro de la organización
- No posee la propiedad de los medios de producción y administración
- El fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa
- El administrador profesional tiende a controlar cada vez más completamente las burocracias

### *Completa previsibilidad del funcionario*

La consecuencia deseada de la burocracia es la previsibilidad del comportamiento de sus miembros. El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible. Toda en la burocracia es establecida con el fin de prever anticipadamente todas las situaciones y rutinizar su ejecución, para que la máxima eficiencia del sistema sea plenamente alcanzada.

### *11. 6 Disfunciones de la Burocracia.*

Para Max Weber, la burocracia es una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsibilidad de su funcionamiento, en el sentido de obtener una mayor eficiencia de la organización. Sin embargo, al estudiar las consecuencias previstas (o deseadas) de la burocracia que la conducen a la máxima eficiencia, Merton<sup>14</sup> notó las consecuencias imprevistas o indeseadas que llevan a la ineficiencia y a las imperfecciones. A estas consecuencias imprevistas Merton dio el nombre de disfunciones de la burocracia, para designar las anomalías.

Cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático explicado por Weber, cada disfunción es una consecuencia no prevista por el modelo Weberiano.

---

<sup>14</sup> Robert K. Merton, A.P. Gray, B. Hockey y H. Selvin, citado en la Antología Básica "Institución Escolar", pp.54-71, Universidad Pedagógica Nacional.

Las disfunciones de la burocracia son básicamente las siguientes:

*1. Mayor internalización de las reglas y exagerado apego a los reglamentos:*

Las normas y los reglamentos se transforman en los reglamentos de medios en objetivos, se vuelven absolutos y prioritarios: el funcionario adquiere máscaras y olvida que la flexibilidad es de las principales características de cualquier actividad racional. Con esto, el funcionario burócrata se vuelve un especialista, no por conocimiento de sus tareas, sino por conocer perfectamente las normas y los reglamentos respecto a su cargo.

*2. Exceso de formalismo y de papeleo.*

La necesidad de documentar y de formalizar las comunicaciones dentro de la burocracia a fin de que todo pueda ser debidamente certificado por escrito puede conducir al exceso de formalismo, de documentación y consecuentemente de papeleo. Además el papeleo, constituye una de las más sobresalientes disfunciones de la burocracia, lo que lleva a imaginar que todo burócrata tiene necesariamente un volumen inusitado de papeleo, de copias adicionales de formularios y de comunicaciones.

*3. Resistencia al cambio.*

Como todo en la burocracia es de rutinas, estandarizado, previsto con anticipación, el funcionario se acostumbra a una completa estabilidad y repetición de aquello que hace, lo que le proporciona total seguridad respecto de su futuro en la burocracia. Atendiendo a las normas y reglamentos impuestos por la burocracia, el funcionario se vuelve simplemente un ejecutor de las rutinas y procedimientos, las cuales domina, lo que conlleva seguridad y tranquilidad con el correr del tiempo, cuando surge alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, ese cambio tiende a ser interpretado por el funcionario como algo que él desconoce, algo que puede traerle peligro para su seguridad y tranquilidad. Con esto el cambio se torna indeseable. En la medida de lo posible él resistirá a cualquier tipo de cambio que se quiera implantar en la burocracia, dicha resistencia puede ser pasiva, como activa y agresiva, manifestándose en comportamientos de reclamo, agitación y huelgas.

#### *4. Despersonalización de las relaciones.*

La burocracia tiene como una de sus características la impersonalidad en las relaciones entre los funcionarios, de allí su carácter impersonal, pues enfatiza los cargos y no las personas que los ocupan. Esto lleva a una disminución de las relaciones personalizadas entre los miembros de la organización, es decir, el burócrata no los considera como personas más o menos individualizados, sino como ocupantes de cargos, con derechos y deberes, de aquí surge la despersonalización gradual de las relaciones entre los funcionarios de la burocracia. Los funcionarios conocen a sus colegas, no por sus nombres personales, sino por los títulos de los cargos que ocupan.

#### *5. Categorización como base del proceso decisorial.*

La burocracia se sostiene en una rígida jerarquización de la autoridad, por lo que, quien toma decisiones en cualquier situación será aquél que posea la más elevada categoría jerárquica, independientemente de su conocimiento sobre los asuntos.

#### *6. Superconformidad con las rutinas y procedimientos*

Como sabemos la burocracia se basa en rutinas y procedimientos, como medio para garantizar que las personas hagan exactamente aquello que de ellas se espera. Como la burocracia exige devoción estricta a las normas y reglamentos, esa devoción a las reglas y reglamentos conduce a su transformación en cosas absolutas: las reglas y rutinas son consideradas sólo como relativas a un conjunto de objetivos, pero pasan a ser absolutas. El impacto de esas exigencias sobre la persona provoca una profunda limitación en su libertad y espontaneidad personal, además de la creciente incapacidad de comprender el significado de sus propias tareas y actividades dentro de la organización. Esa superconformidad con las reglas y reglamentos, las rutinas y procedimientos conduce a una rigidez en el comportamiento del burócrata, esta pierde toda su flexibilidad, pues el funcionario se restringe al desempeño mínimo. Pierde su iniciativa, creatividad e innovación.

#### *7. Exhibición de señales de autoridad.*

Como la burocracia enfatiza la jerarquía de autoridad, se hace necesario un sistema capaz de indicar, a los ojos de todos, aquellos que tienen el poder. De allí surge la

tendencia a la utilización intensiva de símbolos o de señales de status para demostrar la posición jerárquica de los funcionarios, como la localización de la oficina, el baño, el estacionamiento, del tipo de escritorio, etc., como medios para indicar cuáles son los principales jefes de la organización.

*8. Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público.*

El funcionario está completamente orientado hacia adentro de la organización, a sus normas y reglamentos, a sus rutinas y procedimientos, a el superior jerárquico que evalúa el desempeño. Esta actuación lo lleva a crear conflictos con los clientes de la organización. Todos los clientes son atendidos en forma estandarizada, de acuerdo con los reglamentos y rutinas internas, haciendo que el público con la poca atención y descortesía para con sus problemas particulares y personales. Con las presiones del público, que pretende soluciones personalizadas que la burocracia estandariza.

*II. 6 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB)*

Me parece oportuno citar El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica propone transformar el Sistema de Educación Básica preescolar primaria y secundaria, con el propósito de formar ciudadanos, proporcionándoles conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que ensanche las oportunidades de movilidad social, promoción económica, elevando los niveles de vida de los educandos y de la sociedad.

El Acuerdo recoge el compromiso del Gobierno Federal, de los gobiernos estatales de la República y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, de unirse en un gran esfuerzo que extienda cobertura de los servicios educativos y eleve la calidad de la educación a través de una estrategia que propone la reorganización del sistema educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos y la revaloración de la función magisterial.

*Reorganización del sistema educativo*

Para llevar a cabo la reorganización del sistema educativos es indispensable consolidar un auténtico federalismo educativo y promover la participación social en beneficio de la educación.

Un federalismo educativo fortalecido y una apropiada participación social generarán un nuevo sistema que impulsará decisivamente la calidad de la educación. la magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama I futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en los procesos educativos: los maestros, los alumnos, los padres de familia, los directivos escolares y las autoridades de las distintas esferas de gobierno

Existe amplia constancia de que es aconsejable propiciar un mayor equilibrio en la participación de los diversos actores del quehacer educativos. Cada comunidad, y la sociedad en su conjunto, deben participar en forma activa y creadora en lo que concierne a la educación y, particularmente, en el sistema educativo del país. Para lograr este propósito, es indispensable fortalecer la capacidad de organización y la participación en la base del sistema (la escuela misma), de los maestros, los padres de familia y los alumnos.

Articular una vinculación más estrecha entre el sistema educativo y la comunidad ofrece indudables ventajas. En primer lugar, la participación de la comunidad en las tareas educativas permitirá desplegar energía social para un decidido enriquecimiento de la educación. en segundo lugar, eliminará la intermediación burocrática entre todos los actores del proceso educativos; esto es, redundará en una comunicación más directa y fluida entre alumnos, maestro, escuela y comunidad.

En los términos que fija la Ley General de Educación, y salvaguardando los contenidos y los aspectos técnicos del proceso educativo, es conveniente estimular la participación individual y colectiva de los padres de familia. Así se podrán lograr mejores resultados educativos, una mejor comprensión y un respaldo más efectivo de los padres hacia la labor del maestro y la escuela, la detección y solución de problemas especiales derivados de la asistencia, aprendizajes atípicos, problemas de salud, etc. Al contribuir más los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos y en algunos

asuntos no técnicos de la vida escolar, se tiende una red social de interés, motivación y participación propositiva en torno al proceso educativo de los hijos. Esa red redundará en un mejor aprovechamiento escolar de los alumnos y en el fortalecimiento del carácter integral de la educación.

Al impulsar la participación social en el quehacer educativo se propicia una mayor atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones, su mobiliario, el material didáctico de que disponen sus maestros y el cumplimiento de los planes y programas de estudio. De hecho, una mayor cercanía de la comunidad con la escuela fomenta formas de apoyo horizontal entre las familias que coadyuva a reducir los índices de reprobación y deserción de los niños de la propia comunidad, del barrio o del poblado. En este sentido, una más amplia participación social en la educación generará niveles más altos de información acerca del quehacer educativos, avivará el interés familiar y comunitario por el desempeño escolar, y se traducirá en una verdadera contraloría social no coercitiva, sino persuasiva y propositiva para la educación.

En consecuencia, mediante este Acuerdo Nacional se comprometen las voluntades de los signatarios así como de sus representados, para fortalecer los ámbitos y niveles de participación de la comunidad en las labores cotidianas de educación y en la organización del sistema escolar

A manera de conclusión y tratando de contrastar la teoría con mi problemática, me parece que la teoría que plantea Max Weber es la que más se acercaría dado el ámbito en que se desarrolla mi trabajo, lo que puedo considerar como tema central del pensamiento Weberiano está más relacionado con la teoría de las estructuras de autoridad, (que es lo que se vive de manera cotidiana en la DGSEI), que corresponden a los tres tipos de sociedad que el autor caracterizó como tradicional, carismática y legal, racional o burocrática. La visión de Weber en el ámbito organizacional se centra principalmente en la concepción del “juego del poder”.



La metáfora de organización como una máquina ha sido uno de los modelos predominantes, no sólo en el estudio de las organizaciones, sino en la práctica administrativa cotidiana.

Los trabajos de Henry W. Taylor se enfocaron principalmente en la productividad y a los estudios de tiempo y movimiento de los trabajadores. Su énfasis estuvo centrado en aspectos micros y locales del proceso productivo, aplicando la observación y el “método científico” como se concebía en su época.

Henry Fayol por el contrario, se centró en el proceso administrativo como un todo y en las funciones del administrador, tratando de encontrar principios que tuvieran validez universal.

Volviendo con Max Weber, su preocupación acerca de las organizaciones fue mayormente de tipo sociológico, enfocada en los tipos de autoridad y en la racionalidad de su modelo burocrático.

A medida que fueron cambiando las circunstancias económicas y sociales, se desarrollaron otros modelos que empezaron a considerar el hecho de que al modificarse alguna parte de la organización, de alguna manera se afectaba a la totalidad de la misma o de su entorno.

De un modo general podemos concluir que la teoría weberiana se asemeja a la teoría clásica de la organización en cuanto al énfasis colocado en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, proponiendo una solución al problema. Con todo, ambas teorías presentan ciertas diferencias entre sí, como:

1. La teoría clásica, se preocupó por detalles tales como, amplitud óptima, ubicación de autoridad y responsabilidad, número de niveles jerárquicos, agrupamiento de funciones, mientras que la teoría de Weber se preocupó más con los grandes esquemas de la organización.
2. En cuanto al método, los autores clásicos utilizaron un enfoque predominantemente deductivo, mientras que Weber es esencialmente inductivo.

3. La teoría clásica se refiere casi exclusivamente a la moderna organización industrial, mientras que la teoría de Weber es parte integrante de una teoría general de la organización social y económica.
4. La teoría clásica presenta una orientación francamente normativa, prescriptiva, mientras que la organización de Weber es más descriptiva y explicativa.

Al verificar las semejanzas entre la teoría de Weber y las de Taylor y Fayol, las contribuciones respectivas de esos autores, dentro de una simplificación pueden ser así comparadas:

1. Henry W. Taylor buscaba los medios científicos, métodos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones. Su mayor contribución fue para la gerencia.
2. H. Fayol estudió las funciones de dirección. Su mayor contribución fue para la dirección.
3. Max Weber se preocupaba por las características, el crecimiento y las consecuencias de la burocracia. Su mayor contribución fue para la organización, considerada en conjunto.

Los tres se ocuparon de aquello que podría llamarse componentes estructurales de la organización.

## CAPÍTULO III. PROPUESTA

Me propongo seguir el formato de planeación que nos enseñó el Profesor Vicente Paz, quien dice que es importante diferenciar el “**plan**” que son básicamente las estrategias de lo que consideramos o creemos de cuál teoría se vincula con nuestra problemática y el “**proyecto**” debemos considerarlo como las acciones(a cada acción corresponde a un propósito) para solucionar dicha problemática, es decir pasar de la teoría a la práctica.

Desde mi trabajo cotidiano y de acuerdo con mi problemática, me propongo realizar una propuesta lo más viable posible, por ello, considero pertinente ubicar este trabajo, también en la Línea de Gestión Escolar, con la intención de dar una respuesta significativa a las dificultades que se presentan en la institución escolar, que tiene que ver fundamentalmente con la transformación del orden y de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela.

### III. 1. La Gestión Escolar

A partir de ubicar el presente trabajo en la Gestión Escolar, me parece importante plantear en una conceptualización general lo que puedo entender como Gestión Escolar:

Nos toca vivir en un mundo en el que se realizan más intentos que nunca para lograr un cambio educativo, los esfuerzos a la fecha realizados han permitido identificar que lograr un cambio es más complejo que lo que había imaginado. El propósito del cambio educativo es ayudar a que las escuelas logren sus objetivos con mayor eficacia, remplazando algunas estructuras, programas y prácticas con otras mejores.

En medio del gigantismo de nuestro sistema educativo como lo es la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI). La calidad de la educación que se imparte en las aulas está fuertemente rezagada. Las rutinas en la prestación del servicio, están por encima de lo esencialmente educativo, se privilegia el

funcionamiento burocrático y el control, estableciendo toda clase de medidas pedagógicas y organizativas desde instancias ajenas a la escuela.

Gestión escolar es ir de un modelo tradicional de planeación y administración escolares, hacía un modelo que considere como fundamental la participación de los actores y los equipos involucrados en la tarea.

En términos generales, los operadores de esta enorme estructura, identifican sus tareas con los principios elementales de la administración escolar tradicional, es decir, con las actividades que se refieren a la planeación, instrumentación, coordinación, control y evaluación de los servicios. Esta forma de operar, aparentemente simple y natural, ha permeado por casi un siglo nuestro sistema educativo y ha trastocado de tal manera la prestación del servicio educativo, que en la actualidad pueden verse nítidamente sus mayores signos de descomposición<sup>15</sup>:

- \_ Burocratización de procesos que requieren eficiencia y agilidad en la toma de decisiones.
- \_ Lentitud de los mismos y pérdida irracional de tiempo, al existir innumerables instancias que tiene que “estudiar”, evaluar, sancionar y autorizar.
- \_ Pérdida de la calidad, cuando no se responde a las necesidades de quienes demandan un servicio, sino a las de quienes lo ofertan:
- \_ Ausencia de sentido y significado de las acciones, en la medida en que no se sabe quién solicita, para qué, quién se beneficia.
- \_ Superposición de tareas, y
- \_ Anonimato y frustración personal, frente a expedientes y tareas que en muchos casos no se pueden cumplir en “tiempo y forma”

Un sentido de administración tal, que ha generado con el paso de los años, complacencia e impotencia frente a procesos que desbordan y adormecen la voluntad de cualquier persona, reparte culpas siempre entre otros, resiste la discusión sobre

---

<sup>15</sup> Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2. Gestión educativa estratégica. IIPE- Ministerios de Educación de Argentina, Buenos Aires, Argentina.

nuevas maneras de hacer las cosas y sobre todo, desconoce las propuestas de innovación y logra bloquear el mejoramiento y el cambio.

La administración tradicional trabaja sobre lo existente, lo establecido. Se adapta difícilmente a situaciones que requieran enfrentar la incertidumbre y el rápido y cambiante ritmo de la escuela, no sólo en el nivel de las conductas impredecibles de alumnos y a veces de maestros, que tratan también de adaptarse a condiciones siempre en movimiento, sino a las condiciones externas y a los vertiginosos cambios que se están produciendo en la receptividad, permisividad y dinámica y en el desarrollo científico y tecnológico.

Al no contar con elementos de autorevisión y restringida al control del funcionamiento de los servicios, distribución de los recursos materiales y humanos, a la confección de programas operativos, a la documentación y archivo de las decisiones en expedientes y carpetas, y a la supervisión de los horarios y de faltas de personal, la administración deja de lado, o en último término, avasalla el sentido pedagógico de la escuela. No discute valores y metas educativas, sino controles y apego o desviación de la norma; descuida las relaciones personales y a las personas, cosificándolas: proyecta culpabilidades e intereses profesionales; elude la micropolítica y los conflictos e impide, en síntesis, una visión global de los fines y propósitos educativos<sup>16</sup>

La gestión educativa y escolar no es un nombre nuevo para la administración o la planeación tradicional, abarca los problemas de administración de las organizaciones pero no se restringe a ellos, tampoco es una nueva disciplina pedagógica; sí es un campo de problemas que se gestan en el sistema educativo a nivel macro, relacionados con un cómo se organiza, quién dirige, quién decide, cómo se decide y qué rumbo toma la educación y sus actores, trata de problemas de centralización, descentralización, normatividad y financiamiento.

A nivel micro, se relaciona con las condiciones organizativas de la escuela, la formación de equipos de trabajo, la resolución de conflictos, el liderazgo, la delegación

---

<sup>16</sup> Estrategia para el desarrollo de la educación inicial y básica para niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa. Marco general de referencia. Año 2001

de responsabilidades, la creación de ambientes favorables para la participación, la creación de órganos colegiados, la reflexión sobre la organización para enfrentar la incertidumbre, la inmediatez y la multidimensionalidad de procesos que se generan en la escuela y la explicación de metas compartida, todo ello en la perspectiva del mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

Como se plantea<sup>17</sup>La gestión escolar la entendemos como el conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientado a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos, con criterios de calidad educativa y profesional.

También se concibe a la Gestión Escolar<sup>18</sup> como el conjunto de procesos para dirigir la acción educativa que desarrollan los actores educativos en las relaciones pedagógicas, personales, políticas y administrativas que se producen en la dinámica escolar. Los procesos de gestión pueden ser verticales y horizontales, implican la síntesis y la teoría y la práctica y tienden al mejoramiento continuo de la escuela para el logro de los fines y propósitos educativos

### *III. 2 Las herramientas para transformar la gestión escolar y educativa para visualizar la situación de los centros escolares*

Según el documento Estrategias para el desarrollo de la educación inicial y básica para niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa, Marco general de referencia, plantea que:

*Las herramientas para transformar la gestión escolar y educativa y para visualizar la situación de los centros escolares son:*

- La Planeación y Administración escolar

---

<sup>17</sup> Ríos Duran Jesús Eliseo, Ma. Guadalupe Bonfil y Castro y Ma. Teresa Martínez Delgado: "Características del proyecto de Gestión Escolar". México. UPN, 1995 (Mecanograma) pp.1-17

<sup>18</sup> Estrategia para el Desarrollo de la Educación Inicial y Básica para Niñas, Niños y Jóvenes de Iztapalapa "Marco general de referencia".

- Trabajo colaborativo en equipo

### *Instrumentos y órganos para la gestión escolar*

- Proyecto Escolar
- Consejo Técnico

### *Proyecto Escolar*

Es un proceso de construcción y un instrumento de planeación que permite expresar de manera particular la forma en que cada una de las escuelas se propone lograr que todos sus alumnos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósitos educativos de los diferentes niveles y modalidades de la educación inicial y básica

El proyecto de gestión escolar tiene que ver fundamentalmente con la transformación del orden y de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela.

El proyecto de gestión escolar se refiere a una propuesta de intervención teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional (medio ambiente y de las prácticas institucionales).

Es un conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional.

Es posible gestionar un orden institucional más apropiado para un servicio de calidad a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante la construcción de proyectos de gestión escolar.

La alternativa más viables para mejorar el orden institucional en las escuelas radica en las construcción del proyecto escolar

Proyecto de gestión escolar debe considerarse que para transformar las prácticas institucionales, no basta la participación receptiva o de instrucciones de los distintos sectores involucrados sino que es necesaria la participación receptiva o de instrucciones de los distintos sectores involucrados, sino que es necesaria la participación consciente y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar.

### III. 3 ACCIONES

#### III.3.1 *Confiar tanto en los procesos como en la gente.*

Hay una relación recíproca entre el riesgo y la confianza. En las sociedades primitivas, el riesgo se asociaba al peligro permanente, como las amenazas de las bestias salvajes, las incursiones de merodeadores, la hambruna, las inundaciones. *La confianza* personal en la familia, los amigos y la comunidad permitía a las personas enfrentar esos riesgos comunes. El riesgo de las sociedades simples era algo que se debía reducir o evitar. En las organizaciones y sociedades modernas, **el riesgo y la confianza** adquieren otras características. En las escuelas modernas, especialmente las más grandes, el número de adultos puede ser tal que resulte imposible conocerlos a todos. El personal puede rotar con frecuencia, incluidos los líderes. La confianza en los individuos ya no basta. Cuando individuos clave y líderes se trasladan, la dependencia exclusiva de la confianza personal puede ser causa de una inestabilidad general. Esta es la razón por la cual las escuelas innovadoras encabezadas por líderes carismáticos suelen recaer en la mediocridad cuando ellos se van.

Por lo tanto, en organizaciones modernas como lo son nuestras escuelas se requiere *otra clase de confianza: la confianza en los procesos*. La confianza en el saber y los procesos ayuda a las organizaciones a elaborar y resolver problemas sobre una



base continua en un medio donde los problemas y las exigencias nunca cesar y son cambiantes. Los procesos en los que debemos confiar son los que acrecientan al máximo el saber colectivo de la organización y mejorar su capacidad para resolver problemas. Incluyen la mejora de la comunicación, las decisiones compartidas, la creación de oportunidades para un aprendizaje en equipo, las redes que incluyen a medios externos, la experimentación con nuevas ideas y práctica, el compromiso de una indagación permanente, etc. *La confianza en las personas no ha dejado de ser importante, pero la confianza en el saber y los procesos la sustituye.* La confianza en los procesos es abierta, riesgosa. Pero es esencial para aprender y mejorar.

Esto significa que en las escuelas modernas el riesgo se debe aceptar y no evitar. Aceptar riesgos promueve el aprendizaje no sólo académico, sino también en las relaciones en la vida diaria, promueve también la adaptabilidad y la mejora. Ello requiere confianza, que se deberá extender más allá de los estrechos entendimientos interpersonales propios de las culturas del trabajo en equipo sobre las que nos hemos extendido. Tales entendimientos y culturas son importantes, sobre todo en escuelas y en equipos más pequeños. Aquí no se aboga por un trabajo artificial, que sustituya la confianza organizacional por artificios administrativos. Se defiende una confianza que se extienda más allá del conocimiento profundo de las relaciones interpersonales. Confianza en el proceso y orientación positiva hacia el riesgo: es preciso que los docentes las posean.

### *III.3. 2 Apreciar a la persona total en el trabajo con otros.*

La confianza en el proceso en muchos casos llevará a confiar en las personas. Intentar comprender a las personas con quienes trabajamos es importante para construir estas relaciones. Apreciar a la persona total en los maestros, concierne por definición, a los dos ámbitos de la vida, el profesional y el privado. En los estudios que se han realizado, que valorar a los individuos como personas era un aspecto fundamental de las escuelas con trabajo en equipo. Si no tenemos un trato adecuado

con otras personas, aumentamos las posibilidades de conflictos, desavenencias y respuestas o estrategias desatinadas.

En el aspecto personal, seremos más sensibles a las circunstancias presentes y cambiantes de otros. Les mostraremos nuestro aprecio ofreciéndoles ayuda, manifestándoles nuestro reconocimiento y gratitud por tareas bien hechas, o por medio de nuestro cuidado personal y nuestro interés.

En el aspecto profesional, reconocer que existen muchas variantes legítimas de desarrollo docente. Para algunos, esto incluye participar en la reforma de toda la escuela, para otros como indica Huberman (1991), lo conveniente es que extiendan los contactos a un grupo de colegas que trabajen en problemas similares., por lo general de distintas escuelas. La cuestión es no aceptar un statu quo, sino que cada uno amplíe su repertorio de enseñanza y de oportunidades de aprendizaje docente de acuerdo con sus circunstancias de vida y profesionales.

### *III.3.3 La comunicación como herramienta fundamental en el trabajo cotidiano que se da en las escuelas:*

Las organizaciones según las han definido algunos autores, son también estructuras en donde la información es una especie de liga que hace que las partes que la integran funcionen más o menos coherentemente. Definimos la estructura como un patrón de las relaciones que se daban entre las diferentes partes e la organización para que ésta consiguiera objetivos.

Estas relaciones establecen una serie de patrones relativamente estables. Eso es la estructura y a través de esa relación de patrones relativamente estables se llevan a cabo los procesos organizacionales, que son, precisamente el poder, el liderazgo, la toma de decisiones y las comunicaciones, entre los más importantes.

Las comunicaciones derivan obviamente en información, o si se quiere ver al revés, según el modelo que se utiliza, la información es la que propicia el proceso de comunicación.

La cadena “datos-información-comunicación” también se presta a múltiples confusiones, por lo que, para esta propuesta utilizaré las siguientes acepciones de los términos, empezando por definir la comunicación de la siguiente manera:

Comunicación: Proceso de comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que éste último la comprenda.

La palabra dato proviene de latín datum (lo que se da), de dare (dar) y se refiere a los elementos necesarios para el conocimiento de una cosa.

Información, por otro lado, es: Valor derivado de la comparación de los elementos de una situación actual con los elementos apropiados de los datos.

Una vez puntualizado estos conceptos básicos, se planteará de manera muy general que son los modelos de comunicación.

La teoría de la comunicación se puso muy de moda hace algunos años, tan de moda que sugieran hasta carreras completas para estudiar este importante tema.

En la actualidad, sabemos que las comunicaciones ocupan un lugar fundamental en la vida y el desarrollo de las organizaciones. El mismo hecho de que podamos comunicarnos por videoconferencia en los programas de educación a distancia se debe, precisamente, al avance tecnológico que ha posibilitado el desarrollo de estas técnicas.

### *III. 3.4 Modelos de comunicación.*

Existen tres grandes tradiciones básicas de las cuales se derivan la mayoría de los modelos de comunicación que se manejan actualmente: la matemática, la lingüística y la de psicología social.

### *Los modelos matemáticos*

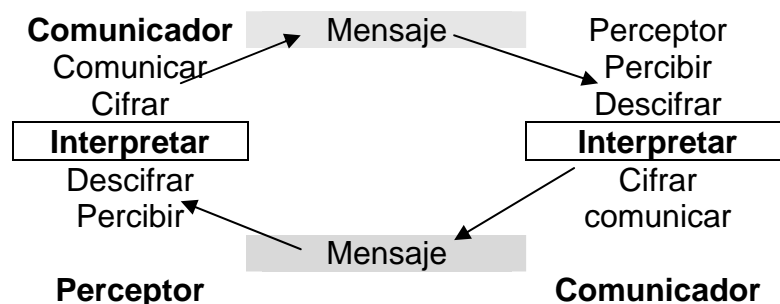
En especial Norbert Wiener, que utilizó por primera vez el término cibernética (la palabra proviene del griego Kibernetes, que significa timonel, el que dirige o conduce algo). Su obra más conocida es Cibernética o el control y comunicación entre animales y máquinas, en la que el autor plantea la posibilidad de establecer un puente entre la mecánica y la vida: una especie de psicología comparada de seres humanos y robots.

### *Los modelos lingüísticos.*

Que tiene que ver con el análisis y el estudio de la comunicación como fenómeno del lenguaje. Los trabajos más importantes y conocidos son los de Fernando de Saussure .

### *Modelos de psicología social*

Que tiene que ver con la tradición de la psicología social cuyo proceso puede sintetizarse en la frase: QUIÉN DICE QUÈ, mediante QUÈ CANALES, A QUIÈN y con qué EFECTO.



Wilbur Schramm, autor de diversos libros sobre comunicación de masas, propone un modelo que se menciona arriba. Establece un modelo de tipo circular en donde también habla de un comunicador y un perceptor, para Schramm, estos papeles se invierten cuando la comunicación completa su ciclo. El comunicador tiene que realizar fundamentalmente tres actividades: la primera es percibir, la segunda interpretar y la tercera comunicar y pasar el mensaje. El receptor, por su parte, lo

primero que hace es descifrar, después interpreta y luego comunica, volviendo el mensaje a dar vuelta en un ciclo de retroalimentación.

El aspecto de la comunicación de las organizaciones también se ha estudiado a profundidad en los últimos años.

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia, a su vez, al medio ambiente. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, pero también implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado para su transmisión y recepción.

El propósito de la comunicación en una organización es llevar a cabo los procesos de cambio, e influir sobre la acción de los miembros con objeto de obtener su beneficio individual colectivo. La comunicación se necesita fundamentalmente para:

- Establecer y difundir la misión, la visión y los objetivos y las metas de la organización.
- Desarrollar estrategias y planes para lograr lo anterior
- Organizar a las personas y los recursos en la forma más eficaz y eficiente.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Dirigir, orientar, propiciar un ambiente motivacional y crear un clima que incentive la participación del personal.
- Controlar el desempeño.

Las comunicaciones en las organizaciones adoptan muchas formas. Algunas totalmente impersonales; otras, se refieren a aspectos internos de la organización.

Mientras que algunas más se preocupan por los vínculos entre las organizaciones y su medio ambiente.

En una organización eficaz, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma vertical, que a su vez puede ser descendente o ascendente y de manera horizontal o cruzada.

### *III.3.5 Una escuela que funcione como unidad educativa (no solo administrativa)<sup>19</sup>*

Para cumplir su misión, es indispensable que la escuela funcione como unidad educativa. Los resultados que los alumnos obtienen al concluir un nivel educativo (preescolar, primaria o secundaria), sobre todo en el campo del desarrollo de las habilidades intelectuales y de las actitudes, son producto de la combinación del trabajo de todos los profesores en el aula y de la experiencia escolar en su conjunto, es decir, aquellas acciones no deliberadas que ocurren en la escuela y que constituyen, para bien o para mal, experiencias formativas. Que la escuela funcione como unidad significa:

1. Que todas las acciones en el aula y, en la medida de lo posible, las que ocurren fuera de ella tengan como orientación principal los propósitos básicos de cada nivel educativo.
2. Que existan estilos de enseñanza y de relación de los profesores con los alumnos congruentes entre sí y con los propósitos educativos. Habría que imaginarse qué sucede con los alumnos de un grado escolar que trabajen con un profesor cuyo estilo les permita participar, expresarse, comunicarse más o menos libremente, explicar los libros que hay en la biblioteca o sus propios libros de textos, y en el siguiente grado escolar trabajan con un profesor que entiende que ser disciplinado es ser callado, que cumplir es realizar la tarea que indica el superior aunque carezca de sentido, y que enseñar es dictar los conceptos.
3. Que en la escuela existan normas acordadas entre los profesores y el personal directivo, y en la medida de lo posible con los alumnos y padres de familia, que establezcan claramente los derechos, las responsabilidades y las obligaciones

---

<sup>19</sup> Michell Fullan y Andy Hargreaves, "La Escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar". Biblioteca para la Actualización del Maestro. Amorrortu Editores. pp. 8-9

de todos los que conviven en ella, así como las conductas permitidas y las prohibidas. Estas reglas serían la expresión específica-concreta y adecuada a las condiciones particulares de cada escuela- de los principios rectores de la educación nacional: contribuir a la formación de una sociedad democrática, donde se respeten los derechos de todas las personas y donde exista igualdad de oportunidades para todos, entre otros. Aunque esta afirmación puede sonar como una demanda excesiva, en realidad se traduciría en reglas mínimas de relación en el aula y fuera de ella, y en la relación entre la escuela y las familias de los alumnos.

Hacer de la cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre si y con los propósitos educativos, con formas de relación estimulantes para el aprendizaje no sólo de conocimientos, sino también de habilidades y valores exigen, desde luego, una eficaz colaboración entre TODOS LOS INTEGRANTES de la comunidad escolar y una nueva forma de ejercicio de la función directiva.

Para concluir esta propuesta, una posible alternativa de solución radica en que los Directores de las escuelas realizaran su plan de gestión, organización y las acciones que pretendan llevar a cabo considerando el contexto específico en que se desarrollan su escuela. Por otro lado, sería de gran ayuda conocer bajo que condiciones labora cada una de sus escuelas para que, a partir de este análisis implementar un sistema que genere una respuesta oportuna en cuanto al tiempo de las quejas, por otro lado, pienso que el plan de gestión, aunado con los esfuerzos individuales de los maestros como iniciadores y promotores de una mejor atención a las quejas, pero donde el liderazgo y el ambiente escolar son hostiles de manera notable y sistemática, sus esfuerzos tendrán un resultado escaso, efímero e inexistente, aquí es importante enfatizar que el rol de los directivos y docentes es decisivo.

Los objetivos, estrategias y acciones en esta problemática, deberá responder a las necesidades que se identifiquen en la comunidad escolar, es decir, las acciones deben apoyar los procesos educativos y de gestión de cada escuela. Insisto en que no

tiene sentido elaborar el plan de gestión como un requisito burocrático administrativo, sino como un instrumento de **previsión, corrección y ajuste** de la gestión que se realizan.

Desde luego que los docentes y directores enfrentan cotidianamente presiones y contingencias que se escapan a cualquier planeación, como son en este caso, las quejas que requieren acciones emergentes que permitan resolver de manera inmediata la situación. Michelle Fullan,<sup>20</sup> afirma que el trabajo de los directivos resulta base indispensable para la construcción de una nueva gestión escolar, que favorezcan la elaboración de respuestas como en el caso de las quejas por parte de los padres de familia, al mismo tiempo se requiere al igual que con la planeación didáctica, iniciar un proceso para construir una planeación muy acorde a las condiciones reales de las escuelas.

---

<sup>20</sup> Michelle Fullan y Andy Hargreaves, "La Escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar", Biblioteca para la Actualización del Maestro. Amorrutu Editores. Pp-9-12



## CONCLUSIONES

**C** ¿Omo pueden mejorar las escuelas en cuanto a las quejas?, ¿cómo pueden perfeccionarse en esta problemática?.tal vez por muchos caminos, finalmente unos más eficaces que otros, unos más positivos que otros.

Algunas veces se ha querido hacer cambiar la escuela a través de prescripciones externas, otras veces se deja a la iniciativa de cada profesor la tarea de su perfeccionamiento, este elige los campos de formación en función de sus necesidades y de la oferta existente, el origen de la formación está en cada profesor. Aquí abogo por un modo de desarrollo profesional y de cambio institucional que es el aprendizaje compartido. El epicentro de este proceso de cambio está en la misma escuela y en él están implicados todos los actores (directivos, docentes, alumnos y padres de familia). No me refiero solamente al perfeccionamiento de los métodos sino –y sobre todo- a la profundización de las bases sobre las cuales éste se desarrolla porque no hay nada más erróneo que lanzarse con la mayor eficacia en la dirección equivocada.

Cuando hablo de aprendizaje, no tiene fin de almacenar conocimiento y de producir satisfacción. El aprendizaje ha de estar conectado con la mejora de las personas y de las instituciones, cuando hablo de mejora me refiero a cuestiones directamente relacionadas con la ética: evitar la injusticia, reducir la pobreza, que el respeto prevalezca en nuestra vida cotidiana, evitar la discriminación, promover, y aumentar la solidaridad.

Algunos argumentos que sin afán de explicarlo todo, considero que contribuyen a entender esta problemática sobre las “quejas” por parte de los padres de familia.

Una gran cantidad de las demandas de los padres de familia tienen que ver con la falta de maestros, es decir algún integrante de la comunidad educativa que por distintas razones, en el ejercicio de algún tipo de licencia casi siempre, no se encuentra en el plantel. La demanda siempre adquiere el tono imperativo de un mandato que

conlleve la seria dificultad para poder explicar, si la naturaleza de la licencia así lo implica, la imposibilidad de que la sustitución de dicho personal se haga de forma inmediata.

La gran expectativa que acompaña a esta demanda, evidentemente es que las escuelas cuenten con la plantilla de personal completa, esto posibilita garantizar la prestación del servicio educativo durante todo el ciclo escolar.

La gama de peticiones es enorme, por ejemplo, “Los maestros y sus practicas de enseñanza/ La escuela deben enseñar bien y los hijos-alumnos deben aprender mejor”. Lo cierto es que la pregunta acerca de “cuánto y como enseña la escuela” pareciera moverse en medio de múltiples imaginarios.

Los padres opinan sobre las formas y las prácticas de enseñanza. Si bien y ésta es una de las primeras defensas de la escuela y sus maestros cuando se sienten confrontados en sus estilos de enseñanza por los padres de familia, estos no pueden tener ingerencia alguna en cuestiones pedagógicas, no podemos dejar de lado que sus hijos son portavoz de información sobre todo lo que sucede al interior de la escuela.

Otra de las quejas reiterativas es: “No sabemos en qué ocupan los recursos económicos de la escuela/ una escuela requiere rendir buenas cuentas públicas”.

Indiscutiblemente, como se puede apreciar, la confianza matiza no solo los asuntos estrictamente pedagógicos en torno a la relación maestro-alumno y padres de familia sino también al ejercicio sano de los recursos económicos que se les solicitan por diferentes vías, fundamentalmente por concepto de las aportaciones voluntarias, mejor conocidas como las “cuotas” para la Asociación de Padres de Familia o los recursos que proporciona la SEP para ser destinados para la adquisición de material de consumo y para la realización de acciones de mantenimiento, denominado menor.

Cuando el personal directivo o algún integrante del personal docente no ha transparentado la rendición de cuentas, lo que propicia es que el valor de la duda se instale en la escuela, generando desconfianza y malos entendidos.

Otro bloque importante de denuncias de los padres de familia tiene que ver con distintos con el trato, es decir, cuando se ha ejercido un tipo de abuso.

En las escuelas el buen trato, con respeto a la dignidad de los alumnos es fundamental. Hasta el momento no existe, desde mi punto de vista, una queja que sea interpuesta con mayor fuerza y persistencia que la de este tipo. Tal vez tenga que ver con la fuerza del espíritu que nos caracteriza como seres humanos que se levanta con tanta indignación cuando existe maltrato o abuso ejercido por un adulto hacia un menor.

El proceso del diálogo entre los protagonistas que conviven en las escuelas, entre éstos y la sociedad y el aprendizaje compartido en que toda la institución comprende, no solo el que se realiza individualmente, sino más bien de un aprendizaje de la escuela como institución, todos los miembros de la comunidad toman parte en el diálogo, no por una concesión generosa de la autoridad sino por el pleno derecho que les asiste. Esa inquietud institucional ha de convertirse en una plataforma de discusión en la que todos juegan un papel verdaderamente importante, para que este dialogo se produzca no solo hace falta actitud de practicarlo se necesita también estructuras organizativas que lo hagan posible.

En lo personal, me parece que pudiera funcionar, es poner por escrito el proceso y el resultado de la reflexión y de las investigaciones, ya que ayudará a establecer orden en el pensamiento frecuentemente errático y confuso sobre la escuela y la educación. Cuando escribimos sistematizamos, ordenamos el pensamiento. Si plasmamos por escrito lo que pensamos y lo que pudiéramos proponer podemos compartirlo con otros.

La reflexión es un proceso de pensamiento, búsqueda de razones y explicaciones, meditación de causas y efectos de los actos sociales y personales. Los

protagonistas educativos podemos reflexionar sobre nuestras prácticas cotidianas y las dudas o seguridades que éstas nos proporcionen, desarrollarán en nosotros una forma crítica que nos permita analizar y cuestionar las estructuras en que nos desenvolvemos.

Los procesos reflexivos se entienden como la manera de definirse ante los problemas y situaciones que se presentan en nuestra práctica, la gestión escolar y la misma formación en el centro, para actuar consecuentemente.

Para finalizar, desde mi particular punto de vista y vinculando la teoría con mi problemática, la consecuencia deseada de la burocracia es la previsibilidad del comportamiento de sus miembros de la organización, en este caso, la estructura con la que laboramos en las Dirección General de Servicios Educativos, el modelo burocrático de Weber menciona que todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible. Todo en la burocracia es establecido con el fin de prevér anticipadamente todas las situaciones y rutinizar su ejecución, para que la máxima eficiencia del sistema sea plenamente alcanzada. Aparentemente Weber no previó ninguna diferenciación en el comportamiento humano dentro de la organización, es decir, la organización informal, aparece como un factor de imprevisibilidad como una derivación directa del sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad practica de normalizar y estandarizar completamente el comportamiento humano en las organizaciones, es decir, las disfunciones de la burocracia, para designar las anomalías del funcionamiento, que en este caso, se relacionan de manera directa con mi problemática. Cabe mencionar que coexisten tres tipos de comportamiento burocrático: la *burocracia fingida*: donde las normas son impuestas desde afuera, la moral es usualmente elevada, en cuanto a que los valores informales del grupo son reforzados por la posibilidad de violación conjunta de las reglas impuestas de afuera y mal controladas; la *burocracia representativa*, donde las reglas son promulgadas por la autoridad y esta es aceptada por el resto de la organización. Las reglas tienen apoyo de todos, ya que integran el sistema de valores predominantes en la misma; la *burocracia punitiva* donde las reglas son impuestas a través de las presiones de la administración central, en intento de coaccionar a la otra parte (desde la Dirección General recorriendo

por toda la estructura), la autoridad y el mando son fuertemente realzados y la infracción a la regla es fuertemente castigada

## **BIBLIOGRAFÍA**

Antología. "Institución Escolar", UPN – México.

Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2. Gestión educativa estratégica. IIPE-Ministerios de Educación de Argentina, Buenos Aires, Argentina. 2001

Elegir un tema, metodología de la investigación-acción, Buenos Aires, Humanitas. 1993.

Estrategia para el Desarrollo de la educación inicial y básica para niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa. "Marco General de Referencia". 2001

Fullan Michel y Hargreaves Ana. "La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar". Biblioteca para la Actualización del Maestro, Amorrortu Editores, Agosto 2000

Moran Oviedo Porfirio, "Perspectivas de una docencia en forma de investigación en la universidad",

Pariente Fragoso José Luis. Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas.

PDDUIZ, MODIFICACIONES DE ACUERDO CON EL PGDU VERSIÓN PUBLICADA EN LA GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL, N° 103-BIS, PUBLICADA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2003.

Rios Duràn Jesús Eliseo, Bonfil y Castro Ma. Guadalupe y Martínez Delgado Ma. Teresa. "Características del proyecto de Gestión Escolar". México. UPN, 1995 (Mecanograma)

Zippelius Reinhold. Teoría General del Estado, Editorial Porrúa México,