

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



SECRETARÍA ACADÉMICA
COORDINACIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO

***Gestión del cambio organizacional a través de procesos institucionalizados
en el bachillerato tecnológico
Estudio de caso: CETIS No. 50***

Tesis que para obtener el Grado de
Maestra en Desarrollo Educativo
Presenta

Claudia Yesica Paramo Santos

Director de Tesis Dr. Miguel Ángel Vértiz Galván

México, D. F.

Febrero de 2013

AGRADECIMIENTOS

“ En el universo sólo hay una ley que no cambia
nunca, la ley de que todas las cosas cambian y
ninguna cosa es permanente. ”

Siddharta Gautama Buda

Con todo mi amor para mi hijo, gracias a ti me encuentro ahora aquí, gracias por
tu amor, comprensión y paciencia; por creer en mí, por ser el mejor hijo del
mundo, esto es por ti y por nuestra familia... te amo Olek.

A mi familia por que sin su apoyo, paciencia y amor mi camino estaría perdido.

A mi asesor por su paciencia y apoyo incondicional.

A mis maestros y lectores, aprendí mucho de ustedes.

Este logro es de todos

Gracias

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

Capítulo I. FUNDAMENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7

Capítulo II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 LA POLÍTICA EDUCATIVA EN TORNO A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.....	17
2.2 LA REFORMA A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR COMO PARTE DE LA POLÍTICA EDUCATIVA.....	21
2.3 ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES E INSTITUCIONALES EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR.....	24
2.4 LOS CAMPOS ORGANIZACIONALES Y SU IMPLICACIÓN EN LOS PROCESOS FORMALES E INFORMALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	27
2.5 IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS INSTITUCIONALIZADOS EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.....	32

Capítulo III. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MÉTODO: EL ESTUDIO DE CASO.....	42
---	----

3.2 EL ESTUDIO DE CASO COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.3 EL ESTUDIO DE CASO EXPLICATIVO.....	47
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
3.4.1 REVISIÓN DOCUMENTAL.....	50
3.4.2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	50
3.4.3 CUESTIONARIOS.....	52
3.5 VALIDEZ Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.5.1 VALIDEZ DEL CONSTRUCTO.....	53
3.5.2 VALIDACIÓN INTERNA.....	54
3.5.3 VALIDACIÓN EXTERNA.....	54
3.5.4 FIABILIDAD.....	55

Capítulo IV. EL CAMPO ORGANIZACIONAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO

4.1 INTRODUCCIÓN.....	57
4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS TIPOS Y RELACIONES DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO COMO CAMPO ORGANIZACIONAL.....	57
4.3 LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR COMO PARTE DE UN CAMPO ORGANIZACIONAL.....	62
4.4 INTERACCIÓN DE LA EMS CON OTRAS ORGANIZACIONES.....	63
4.5 ESTRUCTURA Y COALICIONES DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO.....	67
4.5.1 EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA.....	70
4.5.2 BACHILLERATO.....	75
4.6 CARGA DE INFORMACIÓN EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.....	80

Capítulo V. REFORMA INTEGRAL A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (LA CREACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL DE BACHILLERATO EN UN MARCO DE DIVERSIDAD).....	82
--	----

5.1 REFORMA INTEGRAL A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (RIEMS) COMO PRODUCTO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	94
--	----

Capítulo VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

6.1 CONTEXTO DEL CENTRO DE ESTUDIOS, TECNOLOGICOS, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS NO. 50.....	99
6.2 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DEL ESTUDIO DE CASO.....	103
6.3 BREVE RESEÑA DEL ESTUDIO DE CASO.....	112
6.4 ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO.....	126
6.5 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO.....	135
6.5.1 PERCEPCIÓN DE LA RIEMS.....	135
6.5.2 PROCESOS INSTITUCIONALIZADOS DERIVADOS DE REGLAS INFORMALES SOCIALMENTE SISTEMATIZADAS EN EL CETIS NO. 50.....	138
6.5.3 PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL....	141
CONCLUSIONES GENERALES.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	147

INTRODUCCIÓN

El cambio en las organizaciones se puede analizar y comprender de manera distinta entre los sujetos, dependiendo de las características e inquietudes que éstos tengan es como se determinará la manera de apreciar el cambio.

Éste, a pesar de ser percibido en distintas formas por los actores, también puede llegar a tener ciertas similitudes las cuales tienen que ver con aquellos aspectos que se encuentran institucionalizados dentro de la organización.

El presente estudio se realizó en el marco del proyecto de investigación "Identificación del Modelo de Gestión de las Organizaciones Educativas en México, registrado en el área académica política educativa, procesos institucionales y gestión de la UPN"

Lo que se pretende es diferenciar los procesos institucionalizados socialmente sistematizados en los miembros que integran el bachillerato tecnológico que puedan dar cabida a la gestión del cambio organizacional con base en la implementación de la Reforma Integral a la Educación Media Superior en el centro escolar, estudio de caso CETIS No. 50; en este sentido los objetivos específicos a seguir son:

- Identificar los procesos institucionalizados de los forman parte los actores del bachillerato tecnológico del CETIS No. 50
- Identificar y describir las diferentes formas bajo las cuales intervienen estos procesos institucionalizados en la acción educativa.
- Identificar los instrumentos institucionalizados mediante los cuales se puede generar el cambio con estabilidad en el bachillerato tecnológico; estudio de caso: CETIS No. 50.
- Conocer cómo es interpretada la Reforma Integral de la Educación Media Superior por los actores que integran el bachillerato tecnológico; estudio de caso: CETIS No. 50.

La hipótesis central es sí los procesos de institucionalización como mitos, rituales, símbolos, entre otros, se encuentran socialmente sistematizados, entonces determinan mecanismos que dan cabida al cambio organizacional dentro de una organización educativa.

Es por medio de este supuesto que la presente investigación busca diferenciar los procesos institucionalizados del cambio en el bachillerato tecnológico como son la interpretación de la normativa, el seguimiento de rutinas, la interpretación de políticas educativas que impactan al Bachillerato Tecnológico.

Específicamente se analizará lo Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 50, la toma de decisiones, la toma de acuerdos y consensos, las restricciones profesionales y las generadas por el control del poder en la organización.

Entre los procesos institucionalizados que dan cabida a la gestión del cambio organizacional se encuentran:

La interpretación de la normatividad, el seguimiento de rutinas, la interpretación de políticas educativas que impactan en el bachillerato tecnológico, la toma de decisiones, la toma de acuerdos, las restricciones profesionales, las relaciones de poder en la organización.

Para comprender el fenómeno de la reforma de acuerdo a las características planteadas en el CETIS, en lo particular, y aquellas que son establecidas a través de los lineamientos de política educativa por medio de la Subsecretaría de Educación Media Superior es necesario considerar los lineamientos que se deben llevar acabo tanto en lo particular (en la escuela) como en lo general (directamente en el Subsistema de Educación Media Superior). Para ello se investigaron aquellos factores propicios para que el cambio en la organización se pueda gestar, considerando, con ésto, aquellos aspectos que se encuentran institucionalizados en los actores que conforman la organización educativa.

Es en este sentido que la presente investigación, busca la identificación plena de aquellos procesos institucionalizados que dan cabida al cambio, específicamente en el sector de la educación media superior, tomando en cuenta que este fenómeno se puede reflejar con mayor claridad cuando ha sucedido un evento reformador como la Reforma Integral a la Educación Media Superior, ya que las formas de interpreta la reforma, en cierto sentido, permiten la búsqueda de elementos suficientes que logren identificar los sucesos más relevantes que permiten a una organización cambiar partiendo de aquello con lo que sus miembros se encuentran plenamente identificados (procesos institucionalizados en la organización). Por ello que se tocarán temas relacionados con la Reforma Integral a la Educación Media Superior como parte de política educativa del estado, a través de la cual discerniremos su papel y relevancia en el desarrollo de la gestión del cambio organizacional.

Si bien es cierto que la RIEMS tiene una carácter integrador e inclusivo a través del cual pretende alcanzar todos los centros escolares que lo conforman es que esta investigación se centra en una modalidad educativa. Será a través del Bachillerato Tecnológico, específicamente en la investigación realizada al Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios (CETIS) No. 50. En este sentido el presente trabajo se obtiene por medio de la investigación de estudio de caso, dicha metodología de investigación también se analiza en páginas subsecuentes.

Para lograr discernir los procesos institucionalizados socialmente sistematizados en el CETIS No. 50 que propicien la gestión del cambio organizacional es necesario tener presente el contexto bajo el cual a través de la reforma se encuentra la Educación Media Superior, en este sentido se ofrece un marco referencia el cual permite conocer más de cerca cómo se puede gestar el proceso de cambio a través de instrumentos informales arraigados entre los actores del CETIS en cuestión.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 JUSTIFICACIÓN

La Educación Media Superior en México como parte del Sistema Educativo Mexicano ha sufrido cambios en las diversas organizaciones que lo conforman, sin embargo, esto no ha impedido su transformación y el aumento en la demanda del servicio. Para inicios del 2008 se lanza como parte de la política educativa impulsada por el gobierno y las autoridades educativas un planteamiento de reforma, buscando con ello la integración de los diversos organismos que conforman el Subsistema Educativo con la Creación de un Sistema Nacional de Bachillerato a través del cual se asentaron las bases que permitan establecer objetivos en común entre los diversos centros escolares que conforman el subsistema y con ello atender los retos que se presentan en la actualidad en este nivel educativo.

Por sus cualidades la Educación Media Superior¹(EMS) es un eslabón necesario para la educación superior y así mismo para la incorporación de los jóvenes al campo laboral puesto que ofrece bachillerato propedéutico y una formación técnica profesional a través de la cual los bachilleres que así lo soliciten, pueden realizar sus estudios técnicos en el área laboral de su interés. Para que el servicio proporcionado por la EMS sea llevado a cabo es necesaria la participación de los actores que integran el centro escolar, ya que es a través de su labor que el servicio brindado llega a cada uno de los alumnos en edad de cursar este nivel educativo, es por ello que la Reforma contempla como parte indispensable a los diversos actores de cada uno de los niveles educativos, considerando el rol que les toca desempeñar, para el desarrollo e implementación de la Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS).

¹ Para efectos del presente trabajo se utilizarán las siglas EMS para hacer referencia a la Educación Media Superior

La reforma se postula como una alternativa de cambio a través de la creación del Sistema Nacional de Bachillerato con base en cuatro pilares: 1.- Construcción de un Marco Curricular Común; 2.- Definición y reconocimiento de las porciones de la oferta de la Educación Media Superior; 3.- Profesionalización de los servicios educativos y 4.- Certificación Nacional Complementaria, la cual pretende impactar favorablemente el proceso educativo; para ello se vale de los diversos actores que se encuentran involucrados en el desarrollo de esta actividad educativa, por consiguiente, se prevé un cambio en las practicas educativas que inciden directamente en la organización escolar.

En el caso del bachillerato tecnológico el establecimiento de la RIEMS impacta en distintos aspectos el desarrollo de la actividad educativa, ya que es a través de su implementación es que determinados procesos educativos sufren transformaciones relacionadas fundamentalmente con el quehacer educacional, cabe decir que esto no es exclusivo de un nivel educativo, es decir, la RIEMS impacta directamente a cada uno de las organizaciones educativas que integran la Educación Media Superior en México, sin embargo el presente trabajo se enfocara en el caso del Bachillerato Tecnológico.

Entre los procesos que se han visto afectados propiamente en la organización escolar a nivel bachillerato tecnológico se encuentran aquellos que tienen que ver con los procesos institucionalizados de los actores que conforman esta organización educativa, ya que la RIEMS, en su contenido, trata la transformación del subsistema a través de la creación de un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) por medio del cual se establecen objetivos en común entre los diversos centros educativos pertenecientes a este subsistema educativo, a partir del la implementación de un Marco Curricular Común (MCC) basado en competencias, implicando con ello cambios en las formas de realizar la labor educativa de cada uno de los actores involucrados en éste nivel educativo.

El uso de competencias en el bachillerato tecnológico es complejo y todo un reto en la práctica ya que por una parte, los docentes involucrados tienen la

responsabilidad de formar estudiantes con las competencias profesionales necesarias para su incursión al campo laboral, a demás de favorecer el desarrollo de aquellas competencias que les permitan comprender e interactuar mejor con su entorno tanto político como social y cultural en un ambiente de diversidad y respeto, y por otro lado, el docente deberá favorecer el desarrollo de ciertas habilidades necesarias para su preparación universitaria.

Es evidente que los lineamientos propuestos por la RIEMS traen consigo cambios importantes en los las formas de ser y actuar docente, ya que se enfrentan a formas nuevas o ya olvidadas de realizar su quehacer educativo, lo cual, invita necesariamente a establecer nuevas y renovadas formas de realizar la labor educativa, tanto dentro como fuera del salón de clases, por consiguiente, aquellas prácticas socialmente sistematizadas, empleadas entre los actores educativos, de una u otra se verán afectadas en la práctica educativa.

Es por esto que el presente trabajo se centra en conocer y explicar sí a través de los procesos institucionalizados socialmente sistematizados, presentes en los actores que intervienen en el bachillerato tecnológico se logra gestar un cambio organizacional, el cual, favorezca la ejecución e implementación de la Reforma a la Educación Media Superior, específicamente en la organización conferida al bachillerato tecnológico, centrándose la investigación en el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 50.

En el plano educativo la institucionalización de acuerdo con Gimeno Sacristán no es el fruto de una voluntad expresa, sino la consecuencia acumulativa de la ejecución de las acciones, es más consecuencia que objetivo de la acción social, sin perder la posibilidad que también puede ser un fin explícito que se debe lograr (Sacristán, 1998, pág. 104), es por ello que la educación se vislumbra como un medio institucionalizado socialmente, el cual se ubica propiamente en la escuela como institución, constituida por un conjunto de actores quienes intervienen en distintas formas siendo uno de sus propósitos el objetivo educativo.

Los procesos institucionalizados, por su parte, se encuentran en constante interacción con los sujetos que conforman la organización escolar, que para efectos del presente trabajo, se referirá al bachillerato tecnológico ya que es un nivel educativo que con el paso de los años ha adquirido una mayor demanda por considerarse una alternativa viable para los jóvenes, al ofertar por una parte, preparación técnica profesional que les permita a los jóvenes en edad de cursar dicho nivel educativo la posibilidad de prepararse para su incorporación al campo laboral y por otra parte, les permite la continuación de sus estudios superiores.

En este sentido, resulta necesario conocer cómo es que los procesos institucionalizados afectan a este nivel educativo que, con el devenir de los años ha presentado un incremento en la demanda entre los jóvenes del país. Es por tanto favorable establecer cómo a través de la interacción entre los actores y los procesos institucionalizados es que el quehacer educativo tiene sentido y a través del cual se puede explicar el impacto que ha tenido propiamente la reforma en el centro escolar, directamente en los procesos institucionalizados y conocer sí, a través de éstos se puede gestar o no un cambio de tipo organizacional basado en los lineamientos establecidos por la Reforma Integral a la Educación Media Superior.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las sociedades en la actualidad viven bajo la influencia de diversos cambios sociales, económicos, naturales, etc., dichos cambios han obligado a reestructurar las formas de trabajar, ser y vivir en el mundo, generando con ello sociedades inmersas en la globalización. La globalización en este sentido puede entenderse como un proceso social y económico de integración que trasciende fronteras nacionales y afecta al conocimiento, a las personas, valores e ideas (YANG, 2002), dicho proceso globalizador tienen dimensiones que van más allá de la esfera económica, tiene afectaciones que van en diversas direcciones, es decir, la globalización influye en la vida diaria tanto como en los acontecimientos que se suceden a escala mundial (Giddens, 2000). En virtud de la situación cambiante en la que se encuentra la sociedad en la actualidad, dado el proceso globalizador en

el que estamos inmersos y, tomando en cuenta que éste ha tenido consecuencias reformadoras²; esto ha hecho necesaria la reformulación de dicho proceso globalizador, para poder sortear las problemáticas en las cuales nos vemos implicados indudablemente, como miembros de la sociedad.

La globalización trastoca aspectos inherentes a la política, la economía, el comercio, la cultura, los sistemas de comunicación entre otros. Tales fenómenos, han transformado las formas de visualizar el campo laboral ya que en la actualidad se requiere personal, por ejemplo, con habilidades y conocimientos en función del uso de las nuevas tecnologías de la información, esto ha obligado a los sistemas educativos a replantar su visión y así realizar adecuaciones que den respuesta a la situación cambiante bajo la que se encuentra la sociedad en la actualidad.

La globalización dentro del campo educativo está relacionada con el uso de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento, es a través de éstas que la economía mundial se basa ya que de acuerdo con Manuel Castells “la nueva economía es *informacional* por que la productividad y la competitividad de las unidades o agentes de esta economía (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento. Es *global* por que la producción, el consumo y la circulación así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados), están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos” (Castells, 2001). Es así como la globalización alcanza a la educación obligándola a transformarse de forma tal que logre dar respuesta a los desafíos que se le presentan.

² Ya que es visto por lo general como un conjunto de procesos que se producen de forma simultánea acompañados por el desarrollo de ciertas formas de producción, alcanzando con ello a una diversidad de sectores en el mundo y ocasionando transformaciones que van desde las comunicaciones pasando por las tecnologías y la ecología.

Los sistemas educativos se transforman considerando las necesidades propias de su país y tomando en cuenta las exigencias provenientes del exterior; en este caso, las políticas relacionadas con la educación juegan un papel medular en este proceso.

En México los efectos del proceso globalizador no se han hecho esperar, éstos se pueden percibir en la diversas reformas implementadas en nuestro sistema educativo. Sin embargo, hay circunstancias que provocan la ejecución y realización de determinadas políticas, obedeciendo así a las necesidades que el gobierno tiene y debe solucionar.

Si bien es cierto que las políticas tienen un toque globalizador, también deben responder a las necesidades que el país internamente requiere solucionar. En esta línea la reforma del Estado se puede ubicar desde los años setenta cuando en el Sistema Educativo tiene lugar la desconcentración de la Secretaría de Educación Pública, en 1978. Este proceso puede considerarse como el antecedente más inmediato dado que sería, en 1992 la descentralización (Margarita Zorrilla, 2003, pág. 29). En este contexto, una de las reformas con mayor trascendencia se encuentra primeramente en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) el cual significó una reestructuración del Sistema Educativo Mexicano y posteriormente con la Ley General de Educación, las cuales pueden considerarse como indicadores que describen la política educativa en nuestro país, ya que a través de éstas se logran gestar aspectos como la descentralización de servicios educativos a nivel básico, acompañados por la reformulación curricular de los mismos, además de la reestructuración del financiamiento educativo, entre otros aspectos.

Es así como la globalización va a generar cambios importantes en la estructura de la sociedad; hay una aceleración importante del cambio en tanto lo que a tecnologías se refiere, esto también a consecuencia (en gran medida) de la influencia ejercida por los medios masivos de comunicación para con la sociedad, lo cual se ha traducido en problemáticas con las que la sociedad tiene que vivir día con día.

Sin lugar a dudas los cambios y transformaciones generados bajo estas circunstancias han tenido fuerte impacto en las formas de gobernar a la sociedad en sus diferentes esferas. Resultaría inimaginable que todas estas reformulaciones de las actividades humanas hicieran a un lado a la educación en sus diversas aplicaciones dado que:

“...los desafíos de la educación no se refieren únicamente a su capacidad de adaptarse a las demandas de la economía, sino a su capacidad de promover una transmisión hacia un nuevo paradigma de pensamiento y de organización social que ponga su acento en la sustentabilidad ética, cultural y ecológica del desarrollo humano” (Mejía, 1996).

Es por ello que los cambios generados en el ramo educativo se encuentran relacionados entre otros aspectos, a ciertas actividades institucionalizadas, mismas que le dan sentido y forma a la organización en la esfera educativa.

La educación ha sufrido cambios importantes a lo largo de su desarrollo histórico, dichos cambios se han traducido en nuevos y renovados métodos de enseñanza aprendizaje, en la utilización de ciertos materiales manejados en las prácticas educativas así como en el análisis e interpretación de las prácticas docentes llevadas a cabo en la organización escolar, las cuales, se encuentran íntimamente ligadas con los actores que intervienen en la Organización Educativa.

En la actualidad es necesario retomar a la educación como un proceso institucionalizado de la sociedad que se concentra en la escuela como institución integrada por personas que interactúan entre sí para llevar a cabo el objetivo educativo, considerado una “actividad orientada intencionalmente para promover el desenvolvimiento de la persona humana y de su integración en la sociedad (SALVAT, 2000). Por ello, se considera que en la educación se encuentra la llave para promover y facilitar el desarrollo humano de la sociedad, así como el desarrollo integral del país, resultando pieza calve para un desenvolvimiento

económico, social, cultural, político de los seres humanos y del país, ya que la escuela necesita definir un nuevo paradigma que contemple sus nuevas funciones dentro de una sociedad en transformación, más atenta a las necesidades básicas del aprendizaje significativo que el mero enseñar” (Mejía, 1996, pág. 38).

Por tanto, la escuela, como institución social será “la encargada de hacer llegar a las nuevas generaciones lo mejor de la riqueza cultural acumulada por los adultos a fin de obtener nuevas y superiores formas de vida” (Jiménez y Coria, 1977); es decir, la escuela va a ser el vínculo entre los alumnos y el conocimiento, lo cual dará paso a una recepción de conocimientos y experiencias que el educando irá adquiriendo conforme se vaya desarrollando y pase de un nivel educativo a otro.

Es necesario procurar que el servicio que se brinde en el Sistema Educativo Mexicano sea acorde a los cambios globales sin hacer a un lado su finalidad primordial. Resulta necesario tomar en consideración aquellos procesos desempeñados en la organización educativa, ejecutados en el centro escolar, ya que éstos afectan directamente la interacción entre los actores miembros y el contexto en general bajo el cual se desenvuelven; será a través de los resultados provenientes de estas relaciones que en la Organización Educativa se logren percibir los alcances y limitaciones que el propio sistema arroje.

En consecuencia, los alcances que se esperan de esta interrelación entre, personal docente, alumnos y personal administrativo, la mayoría de las veces se encuentran alejados de la realidad que cada uno de los involucrados conlleva día a día.

Los actores miembros de la organización escolar se encuentran en constante relación e interacción con procesos institucionalizados de forma tanto implícita como explícita, a través de estas actividades institucionalizadas los actores le dan sentido a su labor cotidiana por lo cual resulta necesario su análisis y conocer el impacto de dichas actividades en su quehacer cotidiano.

La educación obedece a una serie de políticas impuestas por el Estado, las cuales recaen en los actores que intervienen en este sistema, obligando con ello a tener

una percepción distinta de la realidad que cada miembro de la organización educativa vive, es decir, la forma en cómo interpretan las propias políticas bajo las cuales debe desempeñar su labor educativa.

En este sentido los procesos institucionalizados forman parte fundamental de la comprensión de las concepciones que tienen y crean los individuos en la organización, lo cual permite la explicación de ciertas conductas que inciden de forma directa en el desarrollo organizacional de la organización educativa.

Por consiguiente, el presente análisis se centra en los procesos institucionalizados que le dan sentido al quehacer educativo dentro del bachillerato tecnológico y cómo a través de estos procesos se puede generar una opción de cambio organizacional que favorezca su labor en ese nivel educativo, considerando, aquellos factores que intervienen en el proceso; por ejemplo aspectos relacionados con reglas formales, informales y enforcement³ las cuales inciden en el quehacer educativo.

Algunos aspectos que se pueden focalizar como procesos institucionalizados y que tienen incidencia en el bachillerato tecnológico son los que se muestran a continuación:

- Las percepciones que los docentes tienen de sus funciones técnico-pedagógicas y técnico-administrativas a partir de la reforma a la educación media superior, considerando las relaciones laborales que los docentes llevan a cabo en el bachillerato tecnológico.
- Las variadas formas de interpretar y entender la Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS) que tiene el personal docente, mismas que es necesario analizar ya que de esto dependerá que los objetivos propuestos por la reforma se alcancen en un grado óptimo.

³ De la traducción del inglés (anglosajón) al español significa, ejecución, sin embargo, dentro del marco institucional, tal término, de acuerdo con Miguel A. Vértiz G., se refiere a los mecanismos mediante los cuales se induce a los actores a la interacción social al cumplimiento de las reglas formales o al apego de las limitaciones informales en un arreglo institucional determinado como las sanciones, castigos o exclusión social.

La reforma al trastocar puntos fundamentales como la participación docente en diferentes actividades que competen, por ejemplo, al trabajo en equipo, a la participación en la gestión de la escuela, a la organización continua de la formación docente, al desarrollo de competencias, entre otras, hace aún más difícil su desempeño ya que, por un lado el docente es el encargado de transmitir los conocimientos de las asignaturas que imparten tomando en cuenta el plan y programa dado por el propio sistema, actúa como promotor del aprendizaje que contribuye al desarrollo humano integral de los estudiantes, esto fuera y dentro del aula, así mismo debe ser capaz de cumplir con los requerimientos administrativos que la reforma indica, para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en ella, ya que de acuerdo con la RIEMS, los docentes son los actores principales de la reforma y son considerados punto angular de la misma.

En el caso de la Educación Media Superior, además interviene el docente en la preparación del educando para la incorporación de éste al campo laboral o para continuar su formación universitaria y, por otra parte, se encuentra la imposición que tienen éstos por parte del Sistema Educativo relacionado con el cumplimiento en tiempo y forma de actividades meramente administrativas, todo esto aunado al desarrollo de ciertas competencias que el docente deberá desarrollar a lo largo de su trayectoria para realizar una transmisión de conocimientos real a sus alumnos, considerando la diversidad de los mismos.

En este sentido el docente tendrá que ser un ejecutor de la acción educativa, responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje (con todo lo que esto implica) y también gestor de los procesos que el sistema educativo le impone y que debe cumplir, incluyendo la ejecución de las actividades que le son impuestas por la Reforma a la Educación Media Superior.

Es así como el docente se encuentra inmerso en un sinnúmero de actividades, las cuales está obligado a realizar dada su condición, lo que lo conduce a una sobrecarga de actividades que le impiden cumplir cabalmente con su labor educativa.

Otro aspecto a considerar es la interpretación que los docentes tienen de su labor educativa, ya que puede ser distinta, a pesar de que todos los actores que intervienen en el campo docente rigen su labor educativa bajo el seguimiento de normas y reglas generales (establecidas por el Estado) la interpretación que se tiene del quehacer educativo suele ser distinta.

También habrá que tomar en cuenta la percepción que tienen de las políticas generadas en educación, ya que los docentes a menudo, no se ven involucrados en situaciones de política educativa, lo cual responde a la creencia generalizada de que éstas generan escaso beneficio para ellos. La situación del docente es en sí misma compleja por las diversas actividades que le competen realizar tanto en el salón de clases (actividades técnico pedagógicas) como fuera de él, ya que al ser miembro de un colegiado este tiene obligaciones que van más allá de las realizadas en el salón de clase (técnico administrativas, la elaboración de proyectos, etc.), causando incertidumbre al momento de llevar a cabo su labor ya que deben atender a una multiplicidad de tareas, lo que provoca una sobre saturación de trabajo que en algunos casos genera conflicto en la organización escolar.

Considerando que, entre otros aspectos el docente debe realizar actividades como las de:

- Investigador
- Promotor del proceso de enseñanza-aprendizaje
- Guía del proceso de enseñanza-aprendizaje
- Gestor (cumplimiento de trámites burocráticos), entre otros.

En el caso del bachillerato tecnológico, la forma en cómo se lleva a cabo las funciones técnico-administrativas y técnico-pedagógicas es fundamental ya que si no se desarrollan de forma considerable, la práctica docente se puede llegar a

minimizar o en su defecto desaparecer, dado que el docente otorgaría mayor importancia a cumplir con trámites meramente burocráticos que a llevar a la práctica su acción educativa, lo cual tendría consecuencias desfavorables, ya que es dentro del bachillerato tecnológico que se forman los técnicos profesionales que se integran a la vida económica y productiva del país.

Es necesario señalar la importancia que la Reforma a la Educación Media Superior posee, ya que será a través de las interpretaciones que los actores involucrados, en especial los docentes, tengan de ésta que se logre alcanzar un avance significativo en la educación, puesto que para la RIEMS “los maestros podrán desarrollar estrategias para que los jóvenes se formen personal, académica y profesionalmente, mediante la adquisición de las competencias básicas para afrontar los retos de la actualidad” (SEMS, 2009).

Si bien es cierto que la reforma es un intento por coordinar las diferentes modalidades educativas que integran el nivel medio superior a través, por ejemplo, de la creación de un marco curricular común basado en competencias, también es cierto que dicha implementación a traído como consecuencias modificaciones en el ser y actuar docente ya que, de acuerdo a lo señalado por Villa Lever “...de nuevo parece no entenderse la complejidad de la problemática curricular, como algo que sólo exige que se dicten los contenidos de un plan o de sus programas, o en este caso, que se definan las competencias, sin considerar el desquiciamiento que esto provoca en las escuelas mismas y las resistencias veladas o abiertas” ; dicha resistencia se percibe, n la bachillerato tecnológico, dado que, en el quehacer educativo los docentes se ven obligados a transformar sus prácticas y formas de conducir tanto fuera como dentro del salón de clases, ya que la aplicación y desarrollo de competencias es un canal de dos vías que no sólo afecta a los alumnos, que en un futuro serán la maquinaria que mueva la economía del país, sino también al docente como formador y guía de los jóvenes pertenecientes a este nivel educativo.

Por medio de la transformación de ciertos procesos institucionalizados en la organización se prevé como consecuencia un cambio organizacional que permita

el óptimo funcionamiento del bachillerato tecnológico. Es así que la gestión del cambio se puede generar a través del seguimiento y modificación de ciertas reglas formales, informales y enforcement, ya que, por una parte se puede localizar el cambio a través de procesos formales y por el otro por medio de procesos informales institucionalizados, en este sentido, el primero se refiere a aquellos cambios que se pueden lograr al modificar las normas formales bajo las cuales se encuentra sometida determinada organización, es decir, el cambio en las organizaciones además de abarcar aspectos como la normatividad y el seguimiento de rutinas toca aspectos como la toma de decisiones la cual es un elemento necesario para que el cambio se logre en las organizaciones.

Es así como la gestión del cambio referida a su concepción discontinua, potencialmente violenta y transformadora de la realidad en el corto plazo (Aguilar López, 2003) puede producir un cambio significativo en tanto a nuevas y renovadas formas de llevar a cabo la práctica docente, considerando las transformaciones a las cuales se encuentra sometida la labor docente en el nivel medio superior, ya que la gestión del cambio va a incluir una anticipación de los riesgos, una definición y el diseño de un enfoque, el cual va a permitir la implementación de una alternativa de solución en circunstancias óptimas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 LA POLÍTICA EDUCATIVA EN TORNO A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

En el Sistema Educativo Mexicano se encuentra reflejada la acción del gobierno en tanto a la toma de decisiones las cuales van a guiar el rumbo de la educación, ésto a través de la implementación de ciertas políticas públicas las cuales intentan dar respuesta a las demandas sociales.

Los planteamientos de la política en torno al campo educativo, están encaminados a la búsqueda de mejoras en la educación. A través de los años, las políticas educativas, diseñadas y ejecutadas por los grupos de poder en turno, han implementado diferentes acciones con la finalidad de establecer los parámetros necesarios para alcanzar objetivos determinados en relación al campo.

El Sistema Educativo Mexicano está orientado a lograr una educación que contribuya al surgimiento de nuevas formas de participación social, con más oportunidades educativas entre los diferentes estados del país, con menos inequidad entre los estratos sociales¹ y que sea capaz de construir un sistema productivo que logre competencias en economías más desarrolladas; que se encuentre en condiciones de enfrentar las transformaciones que se han desarrollado como consecuencia de los procesos de globalización económica y cultural, los cuales son en su mayoría facilitados por las nuevas tecnologías de la información.

La formulación de políticas por ser una actividad humana no es un proceso cerrado por medio del cual se puedan llevar a cabo las decisiones o asuntos que por una parte son considerados por el gobierno, y por otra a aquellos que son cultivados por otros grupos de poder.

¹Entendidos como aquellas jerarquías relacionadas con la movilidad social, las cuales hacen evidentes las diferencias entre grupos sociales.

La política es vista por algunos como una arena en la cual se disputan diversos intereses, sin embargo “el concepto de política resulta de una construcción que selecciona, destaca, articula e integra ciertos elementos de su proceso observable” (Aguila Villanueva, 2000). Es así como la política innegablemente es un proceso que genera cambios y transformaciones al interior de la sociedad, en la cual interactúan una variedad de actores con intereses propios previamente definidos, por lo que “una política es en un doble sentido un curso de acción: es el curso de acción deliberadamente diseñado y el curso de acción efectivamente seguido. No sólo lo que el gobierno dice y quiere hacer. También lo que realmente hace y logra, por sí mismo o en interacción con actores políticos y sociales, más allá de sus intenciones” (Colom & Domínguez, 1997, pág. 25)

Ya que la política se encuentra necesariamente involucrada con el hecho de ejercer el poder pues de acuerdo con Colom y Domínguez “el poder emanaría de la propia función política” (Colom & Domínguez, 1997, pág. 18), es así como los actores involucrados en la creación y ejecución de las políticas poseen cierto poder conferido por el propio hecho de encontrarse involucrados en el proceso de la política dado que “ la política real, en tanto lucha por el poder en función de intereses y ventajas, se expresa y efectúa en el proceso de elaboración de las políticas” (Aguilar Villanueva, 2000, pág. 31), por tanto, las políticas son procesos que se desprenden de la política; es así como las políticas son de carácter público por estar centradas en el análisis de problemas públicos o con intereses públicos previamente así definidos por un sector en el poder.

Las políticas al ser una actividad realizada por el hombre logran impactar favorable o desfavorablemente en la sociedad misma, afectando así los diversos sectores que la componen (salud, vivienda, economía, entre otros), por lo que se pueden ubicar una gama extensa de políticas que intervienen en la organización de una sociedad, un claro ejemplo de lo anterior es la política encaminada a la educación, la cual según Ardoino citado por Colom (1980) es “la actividad del poder público dirigida a solucionar los problemas sociales de la educación, por lo que en el fondo

se convierte en un conjunto de medios de la política general cuyo objetivo específico es en todas sus dimensiones el educativo” (Colom & Domínguez, 1997)

Resulta conveniente que las políticas avocadas al Sistema Educativo Mexicano se realicen considerando las transformaciones constantes en las que el país y la sociedad se encuentran inmersas; la política educativa se define como el conjunto de acciones del Estado que tiene por objeto el sistema educativo, acciones que implican desde la definición de los objetivos de dicho sistema hasta la instrumentalización de las decisiones (Latapí, 2008). Sin embargo, esta concepción deja a un lado al resto de los actores involucrados en el campo educativo. Así pues, la política educativa no solo se avoca aquellas acciones provenientes directamente del Estado, también deberá tender a una participación social, puesto que el Sistema Educativo Mexicano lo componen la sociedad en su conjunto.

Por consiguiente, se dice que la política educativa va a ser aquella actividad realizada en un sector específico de la población para atender demandas educativas concretas, que contemplen el pasado, el presente y el futuro, ya que hace referencia a una línea de actuación específica, adoptada por una autoridad con competencias educativas, que se dirige a resolver una determinada cuestión. Es decir, la política educativa va a ser partícipe de los cambios, la toma de decisiones, va a actuar como una herramienta educativa, la cual ayudará a explicar y entender al fenómeno educativo considerando el contexto actual, el impacto que esta tenga se refleja en los diversos sectores de la educación. El diseño, la implementación y el alcance que tenga la política educativa dependerán de la toma de decisiones pertinentes para que logren impactar favorablemente en la resolución de problemas educativos.

Es así, como la política educativa enfocada a la Educación Media Superior (EMS) resulta imperante en su concepción puesto que en México encara retos que podrán ser atendidos efectivamente si este nivel educativo se desarrolla con una identidad definida que permita a sus distintos actores avanzar hacia los objetivos propuestos.

El nivel medio superior en México requiere (al igual que otros sistemas educativos) de políticas educativas definidas, consensuadas y claras que den cabida a la resolución de problemas que afectan el rumbo y efectividad de sus acciones, lo cual tiene repercusiones considerables en los actores que se encuentran inmersos en este nivel educativo.

La Educación Media Superior como parte del Sistema Educativo Mexicano (SEM) al encontrarse integrado por un conjunto de instituciones dedicadas a brindar servicios preparatorios a una población que oscila entre los 15 a los 18 años de edad aproximadamente, resulta trascendente su transformación la cual deberá estar acorde a los cambios globalizadores que se viven en la actualidad.

Es por ello que las políticas educativas, se establecen como proyectos educativos o programas de acción educativa, los cuales deberán atender ciertas demandas, por ejemplo: aquellas acciones encaminadas a elevar la calidad de la educación en sus distintos niveles; las acciones perfiladas a profesionalizar al magisterio, o bien las relacionadas con la evaluación educativa, entre otras.

Cabe destacar que estos programas o proyectos van a surgir en el seno de la realidad política dirigida al campo educativo, considerando los cambios, transformaciones, ideologías, marco jurídico, etc., suscitados en un espacio de tiempo determinado. Así mismo, por política educativa se entiende:

“como el conjunto de orientaciones, lineamientos o criterios de carácter estratégico, es decir, destinados a facilitar el logro de determinadas finalidades en las que se pueda sustentarse la relevancia, eficiencia, impacto o equidades las decisiones que se adopten y las acciones que se emprendan con el propósito de atender o cambiar los insumos, procesos y productos de un sistema educativo” (Zorrilla Fierro, Margarita; Villa Lever, Lorenza, 2003)

Las cuales van a impactar, de forma favorable o desfavorablemente a la educación, en este caso a la Educación Media Superior.

2.2 LA REFORMA A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR COMO PARTE DE LA POLÍTICA EDUCATIVA

La Educación Media Superior (EMS) al estar integrada por una heterogeneidad de organizaciones en su interior, se puede observar como éstas políticas educativas se van transformando en programas, proyectos, reformas, etc., las cuales describen en su mayoría aquel deber ser o aquello a lo que aspira llegar a cumplir de acuerdo con las expectativas gubernamentales consideradas pertinentes para dirigir el Sistema Educativo. La Educación Media Superior en este sentido también se encuentra trastocada por estas transformaciones, un ejemplo claro y actual de ello es la Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS), que establece la necesidad de dar respuesta a los desafíos que enfrenta la educación en México, atendiendo a las demandas que el mundo globalizado exige y considerando las necesidades que el Sistema establece para su fortalecimiento con base en los lineamientos establecidos en el artículo tercero constitucional, la Ley General de Educación y de forma más particular para atender las necesidades y retos que de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 debe atender la educación en la actualidad.

La reforma incide directamente en la reorientación de la educación media superior a través de diversos mecanismos, llamados ejes de la Reforma Integral de la EMS² que trastoca directamente a las diferentes organizaciones que la integran, esta reorientación abarca aspectos relacionados con el manejo de competencias a través de un marco curricular común, también a través de la definición y regulación de las modalidades de la oferta por medio de la creación del Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad, sin embargo para que lo anterior se pueda

² Ver (SEMS & ANUIES, La creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad, 2008)

alcanzar es necesario implementar medidas que propicien el fortalecimiento del desempeño académico de los alumnos y para mejorar la calidad de las instituciones (SEMS & ANUIES, La creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad, 2008) se han diseñados diversos mecanismos a través de los que se pretende gestar la reforma, entre los mecanismos señalados se encuentran los siguientes:

- a. Generar espacios de orientación educativa y atención a las necesidades de los alumnos
- b. Desarrollo de la planta docente
- c. Mejorar las instalaciones y el equipamiento
- d. Profesionalizar la gestión
- e. Evaluar el sistema de forma integral
- f. Implementar mecanismos para el tránsito entre subsistemas y escuelas

Por medio de dichos mecanismos es que la reforma llega de manera directa a los actores que se encuentran en las diferentes organizaciones que componen el subsistema de educación media superior en México. Siendo la Certificación del Sistema Nacional de Bachillerato la culminación de los procesos arriba mencionados.

El gobierno define a la RIEMS como un proceso consensuado que consiste en la Creación del Sistema Nacional del Bachillerato con base en cuatro pilares:

- 1.- Construcción de un Marco Curricular Común.
- 2.- Definición y reconocimiento de las porciones de la oferta de la Educación Media Superior.
- 3.- Profesionalización de los servicios educativos.
- 4.- Certificación Nacional Complementaria (SEMS, 2009)

- Involucrando a todos los subsistemas que la componen, para dotar a los estudiantes, docentes y a la comunidad educativa de nuestro país con los fundamentos teórico-prácticos para que el nivel medio superior sea relevante en el acontecer diario de los involucrados.
- Los diferentes subsistemas del Bachillerato en la RIEMS podrán conservar sus programas y planes de estudio, los cuales se reorientarán y serán enriquecidos por las competencias comunes del Sistema Nacional del Bachillerato.

De acuerdo con el discurso oficial, la Reforma se hace para solucionar problemas que provocan la deserción escolar en el nivel Medio Superior, para integrar de manera sistemática y ordenada a este nivel con el básico y el superior; y para fijar objetivos claros y precisos de lo que se quiere que desarrolle un alumno en su transcurrir por el nivel medio superior y el entorno idóneo para que cumpla sus objetivos de vida (SEMS, 2009).

Por otra parte tenemos el discurso crítico el cual señala que los planteamientos de reforma se han vislumbrado como un esfuerzo por reorientar un sistema que en sí mismo se presentaba extremadamente diversificado, ya que “puede decirse por vez primera, desde hace mucho tiempo, se presenta una reforma que abarque a la EMS en toda su complejidad, la cual retoma muchas ideas que ya venían expresando desde hace años atrás, particularmente las relacionadas con el terreno curricular, la organización de las modalidades, las horas destinadas a las distintas orientaciones del bachillerato y el esfuerzo por definir este nivel educativo de manera que sean claras las diferencias competitivas entre instituciones, es un esfuerzo de coordinación respetando la diversidad” (Hamui Sutton & Villa Lever); sin embargo, y a pesar de las acciones implementadas desde la política educativa, se logran observar ciertas debilidades en los planteamientos establecidos en la RIEMS.

Entre las debilidades observables se encuentran “la celeridad con que se plantea aumentar la oferta educativa, así como la premura con la que se está actuando para llevar adelante la reforma curricular” (Márquez); en este sentido, la reforma es creada para atender aquellos aspectos que son considerados por los actores involucrados con la finalidad de proporcionar un servicio educativo que se encuentre acorde con las necesidades que el país en la actualidad requiere para su desarrollo y sustentabilidad o al menos eso es lo que se pretende con dichos planteamientos. Es así como las instituciones del nivel medio superior deben adaptarse, de una forma u otra a los cambios propuestos por la reforma educativa, en este caso para dar paso al cambio.

2.3 ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES E INSTITUCIONALES EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Al Sistema Educativo Mexicano para fines de este trabajo se entenderá como un conjunto de instituciones dado que alberga en su significado ciertas concepciones que le dan sentido, tales como: normas, valores, poder, función social, función privada, interés (particular o público), símbolos, entre otras. Ya que por institución se entiende como un sinónimo de establecimiento y alude a una organización con función especializada que cuenta con espacio propio y un conjunto de personas responsables del cumplimiento de determinadas tareas y el logro de determinados fines, (Yentel, 2006).

Es por ello que las instituciones se encuentran inmersas en determinados lineamientos organizacionales que les dan sentido y logran su funcionamiento, atendiendo aquellos procesos que son permanentes y que logran cambiar paulatinamente. Resulta necesario hacer la distinción entre una institución y una organización, la organización se entiende como un órgano que cambia con mayor rapidez que la institución por abarcar procesos que involucran formas de organización institucional a nivel escuela, por tanto sus transformaciones son

mayormente visibles a corto o mediano plazo. Por tanto para efectos del presente trabajo se entenderá a cada Bachillerato Tecnológico como una organización.

Debido a las nuevas formas de entender a las organizaciones es que estas “se han convertido cada vez más en el vehículo para numerosas gratificaciones, necesidades y referencias, de modo que muchos grupos dentro y fuera de la organización procuran utilizarla para fines que restringen el rendimiento que obtienen los que las controlan.” (Powell, 1999, pág. 123). Es por ello que de acuerdo con March y Olsen “la vida organizacional es no sólo producto de un azaroso interactuar de individuos, problemas y soluciones en distintas instancias organizacionales, aunque el azar ciertamente influye en las decisiones organizacionales” (James G M. y., 1997, pág. 16).

Uno de los tantos problemas a los que se enfrentan las organizaciones, sin considerar si sus intereses son públicos o privados, radica que en la actualidad se encuentran integradas por estructuras demasiado institucionalizadas, lo cual causa conflicto a la propia organización ya que debe someterse a determinados parámetros y reglas que a lo largo del tiempo ya han sido aceptadas, es decir, “la institucionalización conlleva procesos por los que los procesos sociales, las obligaciones o las realidades llegan a tomar un estatus de reglas en el pensamiento y la acción sociales” (Meyer W. & Rowan, 1999); generando con ello diferentes formas de entender y pertenecer a la organización ya que dichas reglas institucionalizadas generan lo que Mayer y Rowan llaman, redes de conducta y relaciones sociales que integran una organización determinada.

De acuerdo con Douglass North, las instituciones son las encargadas de reducir la incertidumbre en la sociedad ya que estas proporcionan una estructura a la vida social (North C., 1993), en este sentido, cada vez que hay periodos de incertidumbre derivadas de diversas esferas, ya sean políticas, económicas, sociales, etc., será a través de las instituciones que los actores puedan recurrir a ideologías, teorías y modelos determinados históricamente para tratar de

interpretar la realidad ya que de acuerdo con el mismo autor las instituciones constituyen una guía para la interacción humana, la cual ofrece a los actores involucrados cierto grado de certidumbre y estabilidad.

Al final se tienen actores racionales atrapados en circunstancias definidas históricamente, con construcciones mentales subjetivas, quienes al actuar modifican de manera paulatina su contexto institucional (G. March & P. Olsen, 1997). La organización, siendo así, puede interpretarse de variadas formas ya que, el concepto de organización conlleva a diversos sentidos bajo los cuales se logra entender, por una parte a “una empresa u organismos social, por ejemplo una escuela o dependencia de gobierno... y por otra parte es vista como el proceso de organizar, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de un organismo para alcanzar eficazmente los objetivos organizacionales” (Joaquín Rodríguez, 1993) es así como la concepción suele ser cambiante ya que debe adecuarse a la realidad bajo la cual se encuentre inmersa.

Dentro de esta conceptualización se logran percibir variados efectos, actividades y actores involucrados que afectan de forma directa el desenvolvimiento y dirección de la organización, en donde se puede observar “la estabilidad, por un lado, expresada en forma de rutinas, normas y procedimientos de trabajo preestablecidos y, por otro, el constante devenir de la gente, de las estrategias, de las decisiones, pero también de los propios objetivos que se persiguen” (Coronilla Raúl y Arturo Del Castillo, 2000) bajo este marco, la organización suele poseer dos significaciones que explican la naturaleza de su funcionamiento ya que “entender la organización como una actividad de orden y acción nos remite a pensar en dos dimensiones de análisis deferentes pero, en última instancia, íntimamente relacionadas: el nivel macro y el nivel micro” (Coronilla Raúl y Arturo Del Castillo, 2000).

Es decir, el concepto de organización, se pueden entender como aquellos procesos institucionalizados que han sido determinados por las condiciones históricas de su tiempo, una organización, no es solo referirse a la infraestructura

que integra un sistema, una organización también se encuentra integrada por personas, actores que logran su funcionalidad.

Por otra parte, Meyer y Rowan consideran que las sociedades modernas, en cuanto a la estructura de organización formal³ surgen en contextos muy institucionalizados (Meyer W, 1999). La educación Media Superior en México se asemeja en mucho a este tipo de organizaciones formales ya que las relaciones de trabajo a través de los años se han complejizado cada vez más debido a la crecimiento desmedido del propio organismo, pareciera que la EMS en el presente es todo un complejo organizacional que se encuentra integrado, a su vez por una gran variedad de organizaciones que le dan sentido y guían a la Educación Media Superior. A este conjunto de organizaciones se le puede denominar “campo organizacional” el cual se encuentra integrado “por aquellas organizaciones, que en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional” (Dimaggio J, 1999).

2.4 LOS CAMPOS ORGANIZACIONALES Y SU IMPLICACIÓN EN LOS PROCESOS FORMALES E INFORMALES DE LA ORGANIZACIÓN

Los campos organizacionales se asemejan a un complejo organizacional integrado por diversas organizaciones (probablemente) más pequeñas pero que son necesarias para la existencia y puesta en práctica de su labor general.

Estos campos organizacionales interactúan entre sí, gracias a la normatividad bajo la cual se encuentran sujetas, en la EMS cada organismo que la conforma se encuentra guiada y sujeta por normas que le dan sentido a su quehacer cotidiano y fundacional. Estas reglas se encuentran reguladas por las organizaciones que integran la EMS y son parte necesaria para la coexistencia de las mismas ya que estas determinan derechos, obligaciones y responsabilidades las cuales impactan

³ Entendida por Meyer y Rowan como sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que traspasan fronteras.

en distintas direcciones a las relaciones sociales que se generan en cada una de las instancias que conforman a la Educación Media Superior en México.

La ejecución y percepción que se tenga de la normativa bajo la cual se encuentra el bachillerato tecnológico por parte de los actores que lo integran dependerá en gran medida el funcionamiento de dicha institución ya que “las reglas pueden reflejar sutiles lecciones de experiencia acumulativa, en tanto que el proceso mediante el cual se determinan y se aplican las reglas apropiadas implican elevados niveles de inteligencia, discurso y deliberación humanos... se puede describir en términos de deberes, obligaciones, funciones y reglas (G. March & P. Olsen, 1997) es decir, las reglas bien pueden definirse como “las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a los cuales se construye la actividad política. (G. March & P. Olsen, 1997)

Dado que el origen de las reglas institucionales se encuentra en la necesidad de toda organización de crear rutinas para administrar la atención, es así que las reglas actúan al mismo tiempo como una guía de procedimientos que los sujetos miembros de la organización deberán seguir y cumplir sin contratiempos, es la ejecución de una serie de actividades que por suposición consideran son actividades que les corresponden, tanto a los docentes como al resto del personal que labora en la organización, es decir, “las reglas, incluyendo las de otras profesiones, se aprenden como catecismos de expectativas, estas se construyen y elaboran mediante una exploración de la naturaleza de las cosas, las ideas propias y las imágenes personales e institucionales... las reglas definen las relaciones entre funciones en términos de lo que el titular de una función debe a los correspondientes de otras (Burns & Flam, 1987). Esta terminología es más bien de deberes y obligaciones que de toma de decisiones anticipatorias y consecuentes” (G. March & P. Olsen, 1997); en este sentido se puede deducir que todo acto se encuentra determinado por una serie de reglas las cuales propician

un estado de certidumbre, es decir, va a generar cierto grado de satisfacción y estabilidad en las actividades encomendadas.

Las rutinas resultan fundamentales para la ejecución o adecuación de las normas seguidas en la organización, van a forjar las diversas formas de desempeñar o llevar a cabo determinada actividad antes señalada en la norma. Por otra parte, también las rutinas hacen coordinar múltiples actividades simultáneas de manera que resulten mutuamente coherentes. Ayudan a evitar conflictos ya que aportan códigos de significados que facilitan la interpretación de mundos ambiguos; restringe la negociación a términos comprensibles e imponen acuerdos; contribuyen a mitigar la naturaleza impredecible.

Los entornos laborales, en este caso:

“son esenciales para la operación de una organización compleja. Sin ellas sería imposible realizar procesos simultáneos en distintas subunidades organizacionales y coordinar sus resultados. Una rutina es creada por la organización para satisfacer una demanda específica del medio ambiente. Una rutina por definición implica permanencia, en tanto que modificar las prácticas que la componen; una rutina es un proceso complejo de aprendizaje y adaptación organizacional. Las rutinas con el tiempo se transforman en la *manera aceptada de hacer las cosas*, entonces entenderemos por qué la adaptación institucional es un proceso mucho más lento y complejo que la simple adecuación de recursos organizacionales a nuevas circunstancias” (G. March & P. Olsen, 1997).

El Subsistema de Educación Media Superior, en este caso, es visto como un conjunto de organizaciones que se encuentran integradas por un estructura formal, la cual le da sentido a su existencia y funcionamiento ya que cada organización⁴ a pesar de sus diferencias tienen características que las hacen

⁴ Atendiendo a este punto una organización que conforma a la Educación Media Superior es el bachillerato tecnológico.

semejantes entre sí, entre las cuales se pueden ubicar aquellas reglas, normas, procedimientos y políticas bajo las cuales tienen que guiar su práctica, las cuales son dadas por una organización superior y que para el caso de la EMS en México, son reguladas por la Secretaría de Educación Pública.

Los procesos que guían a las organizaciones de la Educación Media Superior, como el bachillerato tecnológico, se encuentran institucionalizados debido a que se han convertido en formas de pensamiento y de accionar en los actores que integran la EMS que difícilmente llegan a ser cuestionados ya que “la institucionalización conlleva procesos; por los que los procesos sociales, las obligaciones o las realidades llegan a tomar un estatus de reglas con el pensamiento y la acción social” (Meyer W). Dado el carácter heterogéneo que posee la EMS y por los sucesos globalizadores en los cuales se encuentra actualmente es como surge la necesidad de reformular el rumbo que esta deberá seguir para lograr la adecuación y adaptación de los jóvenes en edad de cursar este nivel educativo; para lo cual es fundamental la reformulación de los patrones, procesos o fases que integran a la EMS, en particular en el bachillerato tecnológico.

Por tanto en la Bachillerato tecnológico se pueden apreciar diferentes clases de acciones o actividades institucionalizadas las cuales tienen sentido considerando el proceso de historicidad bajo el cual se desarrollaron y se siguen practicando.

Sin embargo la fase de transición por la cual atraviesa la Educación Media Superior debido a la implementación de la RIEMS, es compleja por diversas situaciones las cuales tienen que ver principalmente con actividades institucionalizadas que afectan al individuo de forma particular o colectiva dentro de su medio ambiente laboral, ya que, “la institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores” (Berger, 1968), por lo cual, hay determinadas acciones que con el devenir de los años dentro de una organización se convierten en hábitos difíciles de modificar y los cuales afectan de diversas formas el funcionamiento de una organización.

Es así que las actividades institucionalizadas son las que le dan sentido y forma a la organización puesto que entre las actividades que con mayor frecuencia se logran vislumbrar se encuentran costumbres, rituales tradiciones, códigos de conducta, etc., que los miembros de la organización efectúan (pareciera mecánicamente) y que difícilmente se logran percibir como algo extraño, es decir, son una serie de actividades a tal grado institucionalizadas que se convierten con el tiempo en rutinas que difícilmente se logran romper o quebrantar ya que se han convertido en parte necesaria para el funcionamiento de la organización.

Para autores como Hofstede la cultura organizacional implica también el uso de rutinas, normas y reglas que guían y limitan el comportamiento de los individuos en la organización.

Las organizaciones contienen en su haber reglas (escritas y no escritas) que norman y regulan la acción social de los individuos, las cuales se dividen a su vez en organizaciones específicas que organizan la institución; esta a su vez le da sentido a la organización a través de normas y valores que son apropiados por los sujetos significándoles indistintamente en su accionar a cada individuo, permitiéndoles así la fijación de límites en su quehacer cotidiano, dando como resultado la regulación social.

Estos procesos institucionalizados suelen ofrecer soluciones a conflictos que en la organización se generan, ya que determinan en su mayoría, las acciones que los actores dentro de la organización deben seguir. Estos lineamientos previamente establecidos otorgan a la organización cierto margen de estabilidad y certidumbre con respecto aquellas actividades a realizar, en este sentido, las reglas pueden ser entendidas como “las rutinas, procedimientos, estrategias, convenciones, formas organizacionales, roles, tecnologías, creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos alrededor de las cuales la dinámica organizativa gira” (Del Castillo, 2000). Es así que los actores envueltos en la organización basan sus acciones en actividades que se encuentran preestablecidas, sin cuestionamientos ya que estas les ofrecen cierto grado de estabilidad en su medio laboral, estas reglas actúan como reguladores en la interacción social estipulando aquello que

se debe y lo que no se debe hacer, ya que las organizaciones se rigen necesariamente por normas que orientan y delimitan su accionar.

Para el caso del bachillerato tecnológico el cumplimiento en tiempo y forma de una serie de normativas que deben seguir los actores integrantes de la organización son un factor detonante para el cambio, el cual obedece a patrones racionales relativamente convencionales: actores racionales que intentan maximizar sus preferencias respetando ciertas reglas del juego y que son capaces de calcular sus beneficios potenciales si se modificaran algunas de estas reglas. Estos actores son, además, capaces de movilizar recursos para luchar por las modificaciones que a ellos les resultan más convenientes. En este sentido, las relaciones establecidas con el sujeto son parte medular de las organizaciones puesto que los individuos se encuentran inmersos en ellas sin ser un proceso independiente y aislado de éste.

2.5 IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS INSTITUCIONALIZADOS EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

El cambio en un sentido muy general es “la transformación de un sistema de acción, y por tanto para que se genere es preciso que se transforme todo un sistema de acción, es decir, que los hombres pongan en práctica nuevas relaciones humanas y nuevas formas de control social, lo que se necesita es que cambien las diferentes formas de control social que hacen posible la regulación, pero que al mismo tiempo la compliquen”. (Crozier, 1990); en esta misma línea March y Olsen entienden por cambio al “resultado de la interacción entre institución y medio ambiente; su argumento central es que el ritmo de las transformaciones en el medio ambiente es mucho más rápido de lo que pueden ser las transformaciones de las rutinas organizacionales de las organizaciones.

Esto da lugar a una constante tensión entre institución y ambiente y obliga a un continuo proceso de adaptación”(G. March & P. Olsen, 1997)

El cambio organizacional emerge a consecuencia de los cambios emanados en el contexto bajo el cual se desenvuelve la organización, es decir, “Las diferencias entre las exigencias del medio ambiente y la realidad de la organización impulsan los cambios institucionales. Normalmente estos cambios ocurren como procesos paulatinos de adaptación a nuevas circunstancias; sin embargo, a veces tenemos el caso de las organizaciones que son forzadas a transformar sus prácticas institucionales en poco tiempo.” (G. March & P. Olsen, 1997)Es así como los cambios en la organización se ven envueltos en la modificación de ciertas reglas, que se encuentran establecidas en su interior, ya que se encuentra delineada por procesos organizacionales los cuales le dan sentido a su funcionamiento, es decir, a las normas y reglas que son establecidas en las organizaciones también intervienen en la organización escolar, ya que la organización está sujeta a un marco institucional a través del cual se puede inferir en un proceso de cambio.

El proceso de cambio organizacional puede darse a través de la mezcla e interacción de varios elementos los cuales, van a permitir que este se logre, este cambio dependerá en gran medida del tipo de organización, así como de los integrantes y del nivel institucionalización bajo el cual se encuentre. Sin embargo una forma de lograr estudiar el cambio en una organización puede ser a través del análisis e investigación de tres tipos de reglas que se puedan encontrara en las organizaciones, las cuales conforman el marco institucional de la misma, entre ellas se encuentran reglas formales, reglas informales y enforcement.

- **REGLAS FORMALES**

Dentro de esta etapa se considera que las organizaciones funcionan según sus planes formales: la coordinación es rutinaria, se siguen reglas y procedimientos y las actividades reales se sujetan a las prescripciones de la estructura formal (Meyer W. & Rowan, 1999, pág. 81) en este sentido las reglas formales pueden

considerarse como la necesidad de toda organización de crear rutinas para administrar la atención (G. March & P. Olsen, 1997, pág. 21) es decir, incluyen reglas políticas (y judiciales), reglas económicas y contratos. Las jerarquías de tales reglas, desde constituciones, estatutos y leyes comunes hasta disposiciones especiales, y finalmente a contratos individuales, definen limitaciones que pueden fluctuar de reglas generales a especificaciones particulares. Típicamente las constituciones están ideadas para que resulte más costoso alterarlas que las leyes estatutarias, del mismo modo que es más costoso alterar leyes estatutarias que contratos individuales (North, 1993, pág. 67).

Para el caso de la Educación Media Superior podemos encontrar normativas que guían y justifican su existencia. Entre las reglas formales a las que responde este sistema educativo se encuentran: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Reglamentos Internos aplicables a cada organismo que integra este nivel educativo, manuales de procedimientos, planes y programas de mejora continua, planes y programas de estudio, es así como las reformulaciones que se desarrollen en torno a la Reforma Educativa, en este caso la Reforma Integral para la Educación Media Superior, entre otros, son consideradas como normas formales de la educación media superior.

La normatividad a la que se encuentra sujeta la Educación Media Superior a pesar de ser un proceso complejo puede llegar a ser susceptible al cambio, el cual sin lugar a dudas sería lentamente visible dado la complejidad de su situación histórica, puesto que su cambio depende en gran medida de la evolución que pueda desarrollar a lo largo del tiempo.

- **REGLAS INFORMALES**

Éstas son aquellas que en nuestra interacción diaria con los demás, sea en la familia, en nuestras relaciones sociales externas o en actividades de negocios, la estructura que rige está abrumadoramente definida por medio de códigos de conducta, normas de comportamiento y convenciones. Debajo de estas

limitaciones informales se encuentra reglas formales, que rara vez son fuente obvia e inmediata de interacciones diarias. Proviene de información transmitida socialmente y son parte de la herencia que llamamos cultura. El énfasis está en la forma en que el filtro cultural proporciona continuidad, de modo que la solución informal a los problemas de intercambio anteriores se prolonga hasta al presente y hace que esas limitaciones informales sean fuentes importantes de continuidad en el cambio social a largo plazo (North, 1993, págs. 54-55). Es así que las reglas informales son aquellos cambios en los códigos de conducta, las cuales no se encuentran escritas y que hacen que su comportamiento ante tal o cual situación sea variable de acuerdo al contexto en el cual se va generando determinado suceso.

En este sentido algunos ejemplos que se relacionan con la educación media superior son: la toma de decisiones al momento de planear un evento educativo, la organización del personal docente para la distribución de ciertas actividades académicas, las formas de evaluar el trabajo desempeñado por los alumnos en un ciclo escolar determinado, realización del reporte de asistencia tanto del maestro para con sus alumnos así como el de la dirección para con su plantilla docente, entre otros.

Los aspectos informales de la organización son más susceptibles al cambio esto debido a que abarca aspectos que se pueden modificar con mayor rapidez que las reglas formales, tales como patrones de conducta, ritos, ceremonias, etc., institucionalizados con los cuales los miembros de la organización desempeñan sus labores diarias; el proceso de cambio en esta clase de reglas es más ágil ya que *proviene de de información transmitida socialmente y son parte de la herencia que llamamos cultura* (North C, 1993, pág. 54) es así como los cambios producidos en este nivel se alcanza dado que “el énfasis está en la forma en que el filtro cultural proporciona continuidad, de modo que la solución informal a los problemas de intercambio anteriores se prolonga a esta el presente y hace que esas limitaciones informales sean fuentes importantes de continuidad en el cambio social a largo plazo” (North C, 1993, pág. 55).

- ENFORCEMENT

Se refiere a los mecanismos mediante los cuales se induce a los actores a la interacción social al cumplimiento de las reglas formales o al apego de las limitaciones informales en un arreglo institucional determinado como las sanciones, castigos o exclusión social. (Vértiz Galván & Martínez Malagón, 2008, pág. 155). Un ejemplo que ilustra a esta clase de normas son:

Considerando que las organizaciones se ven afectadas constantemente por su medioambiente, el cual, en la actualidad, dados los efectos de la globalización, está en movimiento continuo, es necesario replantear a las organizaciones dado que estas pueden cambiar no sólo sus metas o desarrollar nuevas prácticas y nuevas organizaciones pueden ingresar al campo (Dimaggio & Powell, 1999, pág. 106). Sin embargo hablar de cambio organizacional implica más que realizar determinados cambios en la estructura organizacional de alguna institución, es decir, el cambio como fenómeno organizacional debe ser visto y asumido como un estado perenne de la organización más que como un problema o un evento temporal o pasajero (Coronilla & Del Castillo, 2000, pág. 77).

Los elementos que pueden ayudar a la gestión del cambio se pueden encontrar a los procesos institucionalizados como las reglas informales a las cuales se encuentran sujetos los miembros de la organización, es decir, a todos aquellos mitos, creencias, códigos de conducta, costumbres, rituales, etc., que se llevan a la práctica diariamente, esta clase de cambios se pueden percibir con mayor claridad que los anteriores dado que abarcan aspectos en los que influyen con mayor insistencia y directamente los involucrados en la organización.

Es así como el cambio de una organización se puede generar de diversas formas, una de las cuales es el cambio organizacional el cual se refiere “al cambio en la estructura formal, la cultura organizacional y las metas, programas o misión, el cual varía en su sensibilidad a las condiciones técnicas” (Dimaggio & Powell, 1999). Es así que las normas limitan la acción del individuo, las reglas informales

son las que le dan sentido a las reglas formales por qué son las que resultan más significativas para los individuos por ser parte de la interacción social.

La gestión del cambio se puede generar a través de las reglas arriba expuestas, por una parte se puede localizar el cambio a través de procesos formales y por el otro por medio de procesos informales institucionalizados, en este sentido, el primero se refiere a aquellos cambios que se pueden lograr al modificar las normas formales bajo las cuales se encuentra sometida determinada organización, es decir, los cambios en las organizaciones además de abarcar aspectos como la normatividad y el seguimiento de rutinas toca aspectos como la toma de decisiones, desarrollo de funciones y estructuras, niveles jerárquicos, el poder, entre otros son elementos necesarios para que el cambio se logre en las organizaciones.

Por tanto, el cambio generado en las organizaciones se refiere a varios aspectos que se encuentran entrelazados para su funcionamiento interior; el cambio en la organización puede ser “considerada como sistema de gestión que implica la toma de decisiones, el procesamiento de la información y el diseño de estrategias capaces de enfrentar contextos cada vez más cambiantes y complejos” (Coronilla & Del Castillo, 2000). El alcance del cambio organizacional va a depender también de él replanteamiento y de las formas de concebir las reglas o normas que guían a la organización, lo cual crea hasta cierto punto, un grado de dificultad dado que se infiere en tres clases distintas de normas las cuales difícilmente se llegan a cambiar por completo. En este sentido, el cambio deberá concebir estrategias que se adecuen a las condiciones que se presenten en un momento determinado.

El cambio que se pueda generar en el nivel medio superior es determinante para alcanzar los fines propuestos por la organización, sin embargo como se ha logrado observar el proceso de cambio, depende entre muchos factores de las condiciones sociales y contextuales a las que se enfrenten los individuos al interior de la organización. Es así que para la gestión de un cambio organizacional es necesario tomar en cuenta varios factores que son determinantes para la culminación del cambio, entre estos factores se pueden distinguir la normatividad, ya que “las

instituciones inevitablemente conllevan obligaciones normativas, pero a menudo ingresan en la vida social principalmente como hechos que los actores deben tener en cuenta... es que las reglas institucionales pueden tener efectos sobre las estructuras organizacionales y su cumplimiento en el trabajo técnico real, los cuales son muy diferentes de los generados por las redes de conducta y relaciones sociales que integran y rodean una organización determinada (Dimaggio & Powell, 1999).

En este sentido la organización al ser considerada una arena política en la que, si bien se persiguen ciertos fines generales, los individuos y grupos de individuos que componen la organización negocian entre ellos y se enfrascan en varias situaciones de conflicto en tanto que cada individuo o grupo persiguen objetivos distintos, muchas veces antagónicos e irreconciliables (Castillo, 1999), es por ello necesario considerarla para ubicar los parámetros que abracara la gestión del cambio organizacional, en especial en el campo educativo. La educación media superior como organización, por su parte, han constituido una herramienta base para la reformulación de la sociedad, ya que “actualmente es posible afirmar que las organizaciones son el mecanismos matriz que dirige la evolución social contemporánea” (Coronilla & Del Castillo, 2000).

La gestión del cambio en las organizaciones en especial en lo referente a la educación resulta necesaria para lograr un funcionamiento óptimo de la organización así como para obtener un progreso efectivo en sus actividades. Este se puede lograr a un periodo de tiempo probablemente no establecido con anterioridad ya que tal proceso depende en gran medida de las condiciones bajo las cuales se encuentren tanto los actores involucrados en la organización así como de las condiciones espaciales bajo las que se encuentre la organización o los actores involucrados.

La gestión del cambio como ya se ha mencionado anteriormente se puede generar a través de la modificación de ciertas actividades que se llevan a cabo en alguna organización, entre los aspectos que con mayores posibilidades hay de inferir rápida y realmente se encuentran las reglas informales entre las cuales se

vislumbran las rutinas, las cuales incorporan identidades, intereses, valores y visiones del mundo individuales y colectivos, limitando así la asignación de la atención, las normas de evaluación, las prioridades, las percepciones y los recursos (Hall, 1968; Van, Manen, 1973); por tanto las rutinas también pueden llegar a ser reglas de procedimientos que especifiquen un proceso que debe seguirse en circunstancias determinadas⁵.” Es por ello que el desarrollo de ciertas rutinas puede llegar a ser beneficio para el cambio organizacional en la medida en que estas sean implementadas de forma adecuada y oportuna en situaciones que verdaderamente lo ameriten.

Otro aspecto que afecta a las organizaciones es el sentido de pertinencia que pueda llegar a tener o no, ya que a través de este es que se logran desempeñar determinadas actividades en tiempo y forma, puesto que lo que es pertinente para una persona determinada en una situación particular se define por medio de las instituciones políticas y sociales y se transmite mediante la socialización. Las instituciones se construyen entorno a multitud de actividades pertinentes, de procedimientos para garantizar su mantenimiento ante las amenazas de un vuelco en la situación y del interés personal, y de procedimientos para modificarlas.” (G. March & P. Olsen, 1997)

La pertinencia para el campo laboral en una organización implica la adecuación de los actores a determinadas reglas para su conveniencia, es decir, “Al establecer la pertinencia, las reglas y las situaciones quedan vinculadas por criterios de similitud o deferencia y mediante el razonamiento por analogía y metáfora. El proceso se halla muy influido por el lenguaje y por los modos en que los participantes son capaces de expresarse acerca de una situación tan similar o distinta de otra: la asignación de las situaciones a las reglas se hace al mismo tiempo que éstas cambien.” (G. March & P. Olsen, 1997)

⁵ Ver. (G. March & P. Olsen, 1997)

Es así como se establece una lógica de pertinencia la cual es un proceso que implica determinar cuál es la situación, qué papel se está desempeñando y cuáles son las obligaciones de ese papel en esa situación. Cuando los individuos ingresan a una institución, intentan descubrir las reglas y se les enseñan éstas. Cuando encuentran una nueva situación, tratan de asociarla con una situación para la cual ya existen ya existen las reglas.

Por medio de éstas y de una lógica de pertinencia, las instituciones políticas verifican el orden, estabilidad y predicibilidad, así como también la flexibilidad y adaptabilidad. (G. March & P. Olsen, 1997, pág. 252). De acuerdo con una lógica de la pertinencia, los comportamientos las creencias así como las acciones) son intencionales, pero no deliberados. Implican cumplir con las obligaciones de un papel en determinada situación, y por tanto, de intentar determinar los imperativos de mantener una posición. La acción proviene de un concepto de necesidad, más que de preferencia. La misma estructura de pertinencia que establece reglas para distinto comportamiento, también las establece para el comportamiento justificatorio⁶.

- PODER

Otra de las reglas informales que afectan a toda organización en especial de carácter educativo son las relaciones de poder ejercidas al interior de la organización ya que el poder en su concepción más general, podemos observar que “implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos u grupos, (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 55).

Es así como el poder y la organización están ligados entre sí de manera indisoluble. Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de las relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa a sus negociaciones; es así como las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización

⁶Ver. (G. March & P. Olsen, 1997) P., 253-254.

son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder (Crozier & Friedberg, 1990, págs. 65-66).

Estudiar una organización desde el punto de vista de las relaciones de poder a través de las cuales los actores organizativos manipulan las zonas de incertidumbre con que cuentan para negociar continuamente su propia buena voluntad y para imponer, en la medida de lo posible, sus propias orientaciones a otros actores, nos revela una segunda estructura de poder, paralela a la que el organigrama oficial codifica y legitima.

Esta revelación permite delimitar la magnitud y el alcance reales de la autoridad oficial que el organigrama le confiere y aprecia el margen de maniobra real del que disponen los diferentes actores en sus respectivas negociaciones.

Permite situar y comprender las “anomalías” y el “distanciamiento” que continuamente se observan entre la fachada oficial de una organización y los procesos reales que caracterizan su funcionamiento. Esta constituye, de hecho, el verdadero organigrama de la organización, si se completa, se corrige e incluso se anulan las prescripciones formales. Y de hecho las estrategias de unos y de otros se orientan y se forman partiendo de ella (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 75).

En relación al bachillerato tecnológico, las reglas informales producen cierto grado de certidumbre en la organización, cuando dichas reglas se llegan a alterar o modificar, como lo vemos en la actualidad con la implementación de la Reforma Integral a la Educación Media Superior, es en momentos como éste cuando los actores involucrados suelen refugiarse aún más en reglas institucionalizadas, creando un entorno de seguridad para sí en la organización.

El cambio organizacional visto desde esta perspectiva, puede lograr cambios significativos en organizaciones encargadas de ofertar educación media superior ya que puede llegar a influir de forma positiva en los actores que intervienen directamente en este nivel educativo, ya que se cree puede darse la gestión del cambio organizacional a través de dichas reglas institucionalizadas.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MÉTODO: EL ESTUDIO DE CASOS

El análisis del presente trabajo se centra en los procesos institucionalizados que le dan sentido al quehacer educativo dentro del bachillerato tecnológico y cómo a través de estos procesos se puede generar una opción de cambio organizacional que favorezca su labor en ese nivel educativo.

La utilización del método de estudios de caso para una investigación de tipo educativo no es algo particularmente nuevo ya que es frecuentemente utilizada como estrategia de investigación suele ser utilizada también en la literatura de organización (Bonache Pérez, 1999), es en este sentido que la utilización de el estudio de caso resulta funcional para la explicación de un fenómeno como el que se muestra a lo largo de la presente investigación, ya que entre los objetivos que de acuerdo con Cabrera Suarez, persigue un estudio del caso se encuentran el de buscar una comprensión más que de búsqueda de explicaciones causales y es por ello que éste método de investigación resulta el más conveniente para la investigación del presente trabajo.

Resulta necesario recordar que el objetivo central de la investigación se basa en aquellos procesos institucionalizados sobre los cuales los actores del CETIS No. 50 suelen utilizar al realizar su acción educativa, y cómo estos proceso pueden dar cabida al cambio organizacional, en este caso en particular, al ser implementada una política educativa en específico, como es el caso de la implementación de la Reforma a la Educación Media Superior.

3.2 EL ESTUDIO DE CASOS COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

En las investigaciones relacionadas con los estudios de caso sin lugar a dudas una de las referencias precisas en tal cuestión es la que apunta a los trabajos realizados por Yin (1994), quien sugiere, que los estudios de caso pueden ser analizados desde dos puntos de vista.

La primera definición que ofrece es que un estudio de caso es una investigación empírica que investiga: un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin, 1994), una segunda definición es la que abarca aspectos como la recopilación de datos y estrategias de análisis de datos la cual es denominada por el propio autor como la investigación o indagación del estudio de caso en la cual lo señala como estrategia de investigación que comprende un método que todo lo abarca con la lógica del diseño de la incorporación de enfoques específicos para la recopilación de datos y análisis de datos.

En este sentido, el estudio de caso no es una táctica de recogida de datos o simplemente, una característica solo de diseño (Stoecker, 1991), sino una estrategia global de investigación. (Yin, 1994). Por consiguiente, un estudio de caso se aboca a un fenómeno actual en particular, el cual es analizado en un contexto real y el cual puede utilizar un variado número de instrumentos de investigación que guían el rumbo de la misma.

Otra definición que puede esclarecer la utilización de un estudio de caso es la de Bromley (1990), ya que lo refiere como el inquirir sistemático de un evento o grupo de eventos relacionados que tienen como objetivo describir, explicar y ayudar en el entendimiento del fenómeno bajo estudio. Por lo tanto, la unidad de análisis puede variar desde un individuo hasta un grupo de ellos.

El estudio de caso, entonces, se aboca al esclarecimiento de las causas que hacen que un conjunto de personas o un individuo que integra (n) una cierta organización se comporte (n) de cierta forma. El planteamiento de los estudios de casos hacen mayor énfasis a las experiencias de los actores que conforman

determinada organización (sea esta pública o privada), de tal forma que los casos o el caso a analizar son actuales y se encuentran directamente relacionados con los sujetos que conforman determinada organización.

Por otra parte de acuerdo con Yin citado por Martínez Carazco el estudio de caso es visto como apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto real no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Pueden estudiarse tanto un caso único como múltiples casos (Martínez Carazco, 2006)

Esto ha propiciado que haya cierta inclinación por parte de algunos investigadores de ver al estudio de casos como una investigación de carácter cualitativo más que cuantitativo ya que consideran que este tipo de investigación no cuenta con la rigurosidad que establece una investigación cuantitativa, ya que por una parte tenemos que la investigación cuantitativa “se basa en el positivismo, según el cual existe una verdad objetiva en torno a las organizaciones que se revela a través del método científico” (Bonache Pérez, 1999) y que de acuerdo con el mismo autor, la importancia de la metodología de este tipo de investigaciones es la técnica esencial de análisis de textos, es decir, el análisis de contenidos al establecer categorías y asignar los datos de las mismas, siendo de gran importancia la fiabilidad.

Por otra parte encontramos la investigación de tipo cualitativa la cual “consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos” (Martínez Carazco,

2006), en este tipo de investigación la base central gira en torno a los sujetos estudiados ya que la realidad a estudiar es construida con base en las percepciones que estos tienen de su entorno.

Retomando la postura anterior se puede clasificar la metodología de investigación de los estudios de caso de dos formas, tanto cualitativa como cuantitativa, su utilización dependerá del tipo de evidencias que sean recogidas durante la investigación, en este sentido en el desarrollo de la investigación puede haber elementos de tipo cualitativo y cuantitativo, ya que el estudio de casos es una metodología amplia que utiliza técnicas tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc. (Eisenhardt, 1989), en este sentido, Bonache señala que “el estudio de caso es una metodología¹ que utiliza diversos métodos”, por tanto, “si bien la metodología de caso tiende a utilizar métodos cualitativos, nada impide que aplique técnicas estadísticas u otros métodos cuantitativos” (Bonache Pérez, 1999), es decir, en la realización de una investigación de estudio de caso puede complementarse con técnicas cuantitativas, con lo cual dicha investigación se enriquecería.

Otro punto de vista a considerar en los estudios de caso, de acuerdo con Platt citado por Yin, es que se tiene la idea de que estos son generalmente utilizados como una mera “herramienta de exploración y que no pueden ser utilizados para describir o para proposiciones de prueba” (Yin, 1994) sin embargo es una idea equivocada de los estudios de caso ya que se ha demostrado con el paso del tiempo que algunos de los estudios de caso mejor realizados y conocidos han sido de carácter descriptivo y explicativo como ejemplo de lo anterior y de acuerdo con el mismo autor se encuentran los siguientes estudios de caso: *Whyte’s Street Corner Society*, 1943/1955, y *Explaining the Cuban Missile Crisis*, 1971.

¹ Para lograr una mejor interpretación de la definición dada por Bonache, el propio autor aclara la diferencia que existe entre metodología y método, señalando que la primera se refiere a un enfoque general para estudiar un problema de investigación, y la segunda se refiere a una técnica específica de recoger datos.

Como se señaló anteriormente los estudios de caso han sido un foco de estudio recurrente en la literatura de acuerdo con Bonache se logran distinguir diversos tipos de estudio de casos, los cuales se enumeran a continuación:

Figura1. Identificación de los diversos tipos de estudios de caso

Descriptivos	Exploratorios	Ilustrativos	Explicativos
Analizan como ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real	Tiene por objetivo familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido	Pone de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas	Pretenden revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo

Fuente: Elaboración propia con base en el artículo de Bonache, Jaime.

Por su parte, Yin los estudios de caso pueden utilizar más de una estrategia, ya que este puede tener tanto fines exploratorios, descriptivos o explicativos, sin embargo lo que va distinguir a las diversas estrategias a utilizar y que van a determinar la elección de las más apropiada, de acuerdo a la investigación son tres condiciones, las cuales de acuerdo con Yin son las siguientes:

- a) El tipo de pregunta de investigación que plantea
- b) El grado de control que tiene un investigador sobre eventos reales del comportamiento
- c) El grado de atención a los hechos contemporáneos en contraposición a los hechos históricos

Considerando lo expuesto anteriormente es que se considera el presente trabajo encaja en el modelo de tipo explicativo dado que se centra en responder el por qué y el cómo del objeto de estudio esto con base en un marco teórico previamente construido.

3.3 ESTUDIO DE CASO EXPLICATIVO

Este tipo de investigación se consideró la más apropiada ya que de acuerdo con Bonache entre las características que distinguen a los casos explicativos se encuentra su utilidad “*para analizar procesos de cambio organizativo*”, dado que:

“con los métodos cuantitativos podemos saber que un cambio ha acaecido a través del tiempo, pero no sabemos qué procesos lo determinaron, ni qué grupos de interés estuvieron involucrados. Es por su capacidad de explicar el cómo y el por qué por lo que Van de Pen y Poole (1990) consideran los casos como la estrategia de investigación más adecuada para explicar el cambio” (Bonache Pérez, 1999),

De acuerdo con esto y considerando el objetivo central del presente trabajo es que se inclino a este tipo de investigación. Dado que entre las características de los estudios de caso explicativos de acuerdo, con Bonache, es que “los fenómenos organizativos solo se entienden dentro del contexto en que se desarrollan y no como el resultado de un conjunto de variables discretas”, es decir, no se separa el fenómeno de su contexto real.

Una característica es que parte de un modelo teórico menos elaborado ya que este tipo de estudio construye teorías a partir de las observaciones, entrevistas, cuestionarios, etc., considerando aquella información buscada para explicar el caso en cuestión.

Otra peculiaridad radica en que la elección de los casos² tiene carácter teórico, y no estadístico. Esta clase de investigación tiende a utilizar más métodos o fuentes de datos, entre los de mayor utilización se encuentran la observación, las grabaciones, las transcripciones, los cuestionarios, las entrevistas, etc.

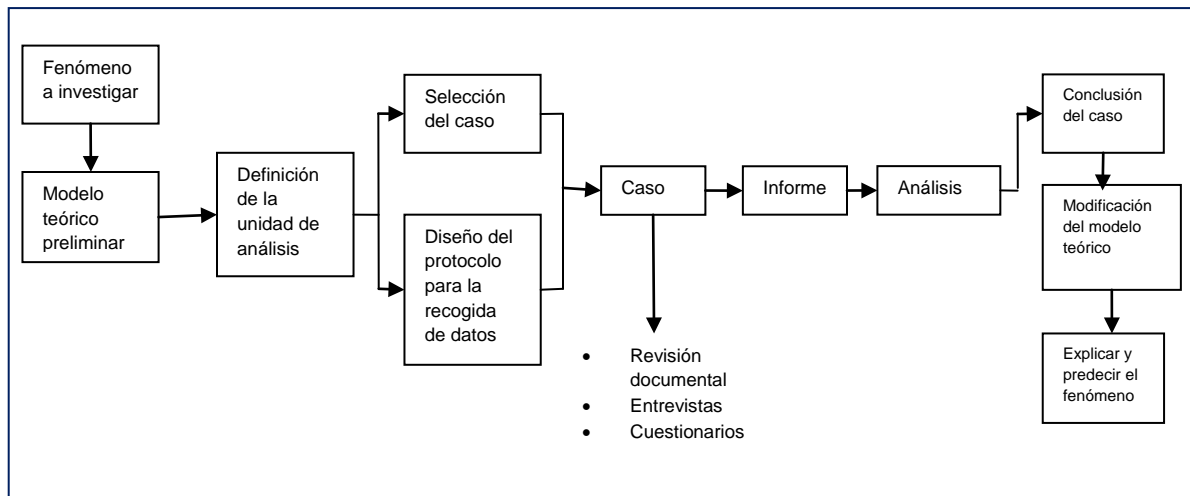
² Para efectos del presente trabajo se eligió estudiar un caso en particular ya que el objeto de estudio cubre las características buscadas, en las que se encuentran: la implementación de la Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS) en el centro escolar, así como el acceso a la información relacionada.

Entre las fuentes de información utilizadas en la investigación están las entrevistas semiestructuradas, los cuestionarios, la recopilación y revisión documental, a través de los cuales se recabó información suficiente para la investigación.

La flexibilidad en el proceso de realización de la investigación es una característica más del método explicativo ya que conforme se realiza la investigación pueden surgir nuevas preguntas que establecen parámetros poco considerados durante la investigación inicial, y por último se encuentra la inducción analítica, no estadística.

En este sentido los estudio de caso de tipo explicativo son comúnmente utilizados para analizar procesos de cambio organizativo esto se debe a la capacidad que tienen de explicar el cómo y el por qué de ahí que Van de Pen y Poole consideran los casos como la estrategia de investigación más adecuada para explicar el cambio organizacional (Bonache Pérez, 1999).

Figura 2. Proceso metodológico de la investigación



Fuente: Adaptación de los modelos de Yin (1994), Cabrera Suárez (1998) y Bonache Pérez (1999)

La unidad de análisis es la gestión del cambio organizacional en el Bachillerato Tecnológico en el Centro de Estudios Tecnológicos y de Servicios No. 50 tomando como referencia para el estudio de caso la Reforma a la Educación Media Superior (RIEMS).

Una vez seleccionado, se procedió al diseño del protocolo para la recogida de datos a través del cual se diseñaron los mecanismos a utilizar para la recopilación de la información necesaria para la investigación. Entre los mecanismos empleados se encuentran la revisión documental, las entrevistas (semiestructuradas) y el cuestionario.

Una vez ejecutados tales mecanismos de recogida de información se procedió al análisis el cual contuvo la evidencia encontrada, las conclusiones del caso y la validación de los datos obtenidos para posteriormente realizar la redacción del informe a través del cual se explicó el fenómeno en cuestión.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

La recopilación de la información en investigaciones relacionadas con estudios de caso implica el uso de diversas fuentes y técnicas por medio de las cuales se lograra la obtención de la información necesaria para la investigación.

Básicamente, los instrumentos a utilizar en la investigación deberán responder esencialmente las preguntas que formuladas en el estudio de caso, entre los cuales se pueden encontrar la observación, las encuestas, las entrevistas semi - estructuradas, las entrevistas estructuradas y la revisión documental, de las cuales para el caso de la presente investigación se retomaron las entrevistas semi-estructuradas, los cuestionarios y la revisión documental por considerarse las de mayor pertinencia.

3.4.1 REVISIÓN DOCUMENTAL

La revisión de diversas fuentes documentales fue uno de los instrumentos que permitió complementar la información necesaria para desarrollar la investigación en el Centro de Estudios Industrial y de servicios # 50, ya que es a través de la revisión de documentos oficiales relacionados con este subsistema educativo que se logro establecer parámetros de investigación pertinentes. El resultado de la información revisada permitió, en gran medida la elaboración del contexto social e histórico bajo el cual se desenvuelve el objeto de estudio.

La informacional documental revisada se obtuvieron de diversas fuentes tales como: páginas electrónicas oficiales, datos estadísticos, manuales de organización, libros de consulta, entre otros.

Algunos de los parámetros más sobresalientes que, a través de la revisión documental se obtuvieron se encuentran:

- Contexto histórico del objeto de estudio
- Contexto social
- Estadísticas de población del objeto de estudio
- Situación actual conforme al proceso de reformulación presentado
- Situación social y económica de la población escolar

Con lo cual se logro la redefinición y seguimiento de la investigación.

3.4.2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

El uso de la entrevista como herramienta de investigación para el presente trabajo es fundamental ya que a través de su aplicación se logrará obtener la información necesaria para explicar, en este caso, cuáles son los procesos institucionalizados mediante los que en el Bachillerato tecnológico (CETIS #50) se lleva a cabo la gestión del cambio organizacional. Así pues se recurre a la entrevista de investigación ya que es considerada “un dialogo incitado por el entrevistador con

el propósito específico de obtener información relevante para la investigación y enfocado por él sobre el contenido especificado por los objetos de investigación de descripción, de predicción o de explicación sistemáticas” (Cohen & Lawrence, 2002), existen por consiguiente diversos tipos de entrevista que bien se pueden desarrollar durante la investigación.

Sin embargo de acuerdo a las características de la investigación aquí presentadas el tipo de entrevista a utilizar es la semiestructurada dado que “pretende recoger información determinada sobre ciertos aspectos muy concretos, a través de algunas preguntas, precisas, a la vez que le interesa recoger información más abierta” (López Górriz), este tipo de entrevistas se guía bajo una lista de preguntas específicas, sin embargo, el desarrollo de la entrevista también puede incluir preguntas que se deriven de las previamente preparadas para la ocasión, las cuales pueden ser más flexibles que las primeras.

Las entrevistas fueron dirigidas al personal académico de la institución así como al personal directivo y se efectuaron a lo largo de mi permanencia en el centro escolar el cual transcurrió a partir del mes de Febrero del 2010 al mes de Junio del mismo año. Se entrevistó a un total de 30 elementos entre los que se cuentan jefes de materia, jefes de departamento y área, docentes tanto de carreras técnicas como de tronco común y al director. Las entrevistas realizadas se llevaron a cabo en dos partes, la primera tenía como finalidad ubicar los procesos institucionalizados dentro del centro escolar y que efectuaban los actores entrevistados, la segunda parte se relacionaba con los planteamientos establecidos por la RIEMS dado que con la implementación de la reforma el interés se centró en clarificar los procesos institucionalizados por medio de los cuales un proceso de transformación como la reforma se fue gestando en dicho centro escolar.

3.4.3 CUESTIONARIOS

La elaboración del cuestionario tuvo como objetivo identificar los parámetros bajo los cuales se les dio a conocer a los involucrados, la RIEMS, así como el proceso de difusión, conocer, en general, el nivel de conocimiento que los actores en cuestión tenían con relación al surgimiento, implementación y desarrollo la Reforma en este centro escolar en específico. Considerando que el cuestionario es considerado “un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador” (García Córdova, 2004), el cuestionario para la presente investigación fue necesario ya que a través de este se logro dar cuenta de los parámetros generales que los actores involucrados en el proceso de investigación tenían con respecto a los lineamiento arrojados por la reforma y las consecuencias que de esta se derivaron en su entorno laboral; dichos elementos se consideraron como datos que complementaron la información recogida anteriormente a través de la revisión documental y de las entrevistas semiestructuradas practicadas.

3.5 VALIDEZ Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de cualquier tipo de investigación un elemento que no debe faltar para que esta pueda ser confiable es la rigurosidad en sus planteamientos ya que de acuerdo con Sutton debe ser “fiable, válida y generalizable” (Sutton, 1997). Yin por su parte distingue cuatro pruebas distintas, las cuales sirven para determinar la calidad de cualquier investigación social empírica. Es así como los estudios de caso forman parte de este grupo de investigaciones.

Este autor establece cuatro pruebas las cuales son relevantes para las investigaciones de estudios de caso, y las cuales se enumeran a continuación:

3.5.1 VALIDEZ DEL CONSTRUCTO

Esta fase se puede identificar de acuerdo con Yin debido a que en ella se establecen las medidas operativas para corregir los conceptos utilizados en el estudio de caso.

Para que el criterio anterior se logre obtener es necesario:

- Seleccionar los tipos específicos de cambios que se van a estudiar (en relación con los objetivos iniciales de estudio de caso)
- Demostrar que las medidas seleccionadas de estos cambios en efecto, reflejan los tipos específicos de los cambios que se han seleccionado. (Yin, 1994)

En este sentido el mismo autor señala que sí lo deseado es aumentar la validez del constructo habrá que considerar tres tácticas necesarias para poder lograrlo.

Una de ellas tiene que ver con el uso de múltiples fuentes de evidencia, la cual se hace evidente en el proceso de recopilación de información. Para el presente estudio de caso se utilizaron diversas fuentes de información escrita y aquella recabada durante la aplicación de cuestionarios y la realización de diversas entrevistas semiestructuradas realizadas al personal considerado para la presente investigación; cabe destacar que el número y perfil de los actores involucrados en la investigación de caso fue considerado de acuerdo a las necesidades, objetivos y fines propias de la investigación.

Entre las estrategias utilizadas para la recopilación de la información que pudieran sustentar el estudio de caso, a demás de la aplicación y recogida de datos a través de las entrevistas y el cuestionario, se utilizó la revisión de distintos documentos (libros, artículos, páginas electrónica oficiales, entre otros), por medio de esta técnica se fue seleccionado aquellos documentos que fueran relevantes para la investigación y que contribuyeran al sustento teórico bajo el cual se construyó el presente estudio de caso.

3.5.2 VALIDACIÓN INTERNA

En los estudios de caso esta es más de naturaleza causal o explicativa, en este sentido, lo que intenta el investigador es tratar de determinar si el suceso “x” conduce a otro acontecimiento (y), es decir, el investigar intenta determinar si existe una relación causal entre x e y y sin saber si otro factor (z) ha causado y, es en ese momento cuando la validación interna se ve amenazada.

Con relación a los estudios de caso la preocupación de la validación interna puede ser dirigido más al proceso de inferencias, dado que una inferencia es realizada toda vez que un evento no puede ser observado directamente, en este sentido, el investigador deducirá que un evento en particular a sido resultado de otro realizado con anterioridad, lo cual se puede identificar por medio del análisis de la información recopilada, de las entrevistas y encuestas aplicadas durante la investigación y las cuales forman parte del marco teórico conceptual del estudio de caso.

Las tácticas utilizadas para el estudio de caso para realizar la validación interna se encuentran relacionadas con los patrones de coincidencia. Durante esta etapa se tomo como base el marco teórico conceptual de la investigación. Es a través de este que. Una vez terminada la investigación de campo de la presente investigación que se retoma nuevamente el marco teórico a fin de lograr que ambos se ajusten a los objetivos y fines perseguidos en la investigación.

La construcción de una explicación sería la segunda táctica sugerida para este tipo de investigación; básicamente estas etapas se desarrollan primordialmente a través del análisis de datos.

3.5.3 VALIDACIÓN EXTERNA

Se refiere a conocer si los resultados del estudio de caso en particular se pueden generalizar, y así ser funcionales para otros casos. La validez externa en los estudios de caso consiste en saber si los resultados obtenidos en un estudio de

caso son generalizables a otros casos; tal prueba ha causado distintos puntos de opinión entre los críticos ya que algunos suponen que los casos individuales no brindan una base apropiada para la generalización.

Por otra parte, en opinión contraria, algunos críticos consideran que debido a que los estudios de caso se basan en la generalización analítica, este tipo de análisis da como resultado el esfuerzo del investigador por generalizar un conjunto particular de los resultados a una teoría más amplia.

En este sentido, un estudio de caso puede dar paso al estudio de otros casos ya que el primero estaría formado por lineamientos generales (bases) los cuales servirán de base para la realización de otra investigación.

Por tanto, en este estudio de caso en particular, lo que se busca es estructurar un marco teórico que se útil para el análisis de algún programa que forme parte de una política(s) educativa(s). es por ello que los resultados obtenidos en esta investigación en lo particular, no buscan ser generalizables excepto en las características de mayor visibilidad en el marco teórico conceptual, considerando que estas puedan ser utilizadas como base o ejemplo para la estructuración de otros casos donde uno de los objetivos sea semejante al presentado en la presente investigación.

3.5.4 FIABILIDAD

Durante esta etapa lo que se sugiere es que otro investigador al implementar el mismo procedimiento a otro caso se llegue a los mismos resultados y conclusiones establecidas en el caso previo, ya que el objetivo de la fiabilidad es reducir al mínimo los errores y sesgos en un estudio de caso. En este sentido, hay que señalar que un punto a considerar en la presente investigación es que el objetivo central es diferenciar los procesos institucionalizados del cambio en un bachillerato tecnológico en específico, en este sentido, la investigación aquí presentada se centra en un grupo determinado de actores miembros del

bachillerato en cuestión (CETIS. No. 50) y los cuales debido al contexto social y cultural bajo el cual se desenvuelven, el margen de repetición en cuanto a los resultados se refiere puede variar considerablemente. Sin embargo la afinidad entre los resultados obtenidos puede tener puntos de coincidencia significativos.

El uso del protocolo de investigación para establecer el desarrollo seguido por la investigación del estudio de caso en particular logra proporcionar mayor claridad en tanto a los pasos que se siguieron durante la investigación y los resultados obtenidos de la misma.

CAPÍTULO IV. EL CAMPO ORGANIZACIONAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO

4.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente escrito es la identificación de la Educación Media Superior como parte integral del campo organizacional que se estructura en el Sistema Educativo Mexicano para lograr identificar y comprender las diferentes estructuras organizacionales que integran a este subsistema educativo. El presente modelo fue retomado con base en el análisis realizado por el Doctor Miguel Ángel Vértiz Galván, de acuerdo al modelo organizacional en educación básica.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS TIPOS Y RELACIONES DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO COMO CAMPO ORGANIZACIONAL

La sociedad en la actualidad se encuentra en un proceso de cambio y de adaptación a las diversas transformaciones políticas, económicas, tecnológicas y ecológicas que hoy día enfrenta, esto ha obligado al nacimiento de nuevas formas de organización en los diversos sectores que la integran. Como ejemplo de ello se encuentra la educación en nuestro país, la cual de forma paulatina ha insertado, en sus diferentes niveles educativos, nuevas formas de organización, que pretenden dar respuesta a las necesidades que en la actualidad se están presentando.

Cabe aclarar en este caso, que el concepto de organización conlleva a diversos sentidos bajo los cuales se logra entender, por una parte a “una empresa u organismo social, por ejemplo una escuela o dependencia de gobierno... y por otra parte es vista como el proceso de organizar, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de un organismo para alcanzar eficazmente los objetivos organizacionales” (Joaquín Rodríguez, 1993, pág. 139) es así como la concepción suele ser cambiante ya que debe adecuarse a la realidad bajo la cual se encuentre inmersa.

Por tanto la organización se entenderá como aquel “objeto configurado por un complejo entrecruzamiento de variables –personalidad, roles, cultura, economía, etc., – referido a un grupo humano complejo que actúa dentro de un espacio témporo-espacial concreto, artificial y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas” (Yentel, 2006).

Dentro de esta conceptualización se logran percibir variados efectos, actividades y actores involucrados que afectan de forma directa el desenvolvimiento y dirección de la organización, en donde se puede observar “la estabilidad, por un lado, expresada en forma de rutinas, normas y procedimientos de trabajo preestablecidos y, por otro, el constante devenir de la gente, de las estrategias, de las decisiones, pero también de los propios objetivos que se persiguen” (Coronilla Raúl y Arturo Del Castillo, 2000, pág. 77) bajo este marco, la organización suele poseer dos significaciones que explican la naturaleza de su funcionamiento ya que “entender la organización como una actividad de orden y acción nos remite a pensar en dos dimensiones de análisis diferentes pero, en última instancia, íntimamente relacionadas: el nivel macro y el nivel micro” (Coronilla Raúl y Arturo Del Castillo, 2000, pág. 94); entre las características más prominentes de cada organización sin importar a que dimensión se le pretenda ubicar se presentan las siguientes:

- Lo relacionado con las acciones que desarrollan los miembros de la organización como individuos
- Los sistemas organizacionales que existen debido a ciertas rutinas y procedimientos de trabajo repetitivos presentes en cualquier organización
- Aquellos que poseen funciones como normas y procedimientos repetitivos (manuales y organigramas) que le dan cierta estabilidad y permanencia en el tiempo a la organización

El concepto de organización, por lo antes mencionado, se pueden entender como aquellos procesos institucionalizados que han sido determinados por las condiciones históricas de su tiempo, se refiere a la infraestructura que integra un

sistema, con las personas y actores que logran su funcionalidad. Las organizaciones en la actualidad son complejos dinámicos que necesariamente para su sobrevivencia deben adaptarse a las condiciones que se están presentando. Las necesidades de la sociedad han cambiado conforme el pasar de los años, de tal forma que se han visto en la necesidad de ajustarse a los requerimientos que en el momento le son demandados, siendo así, Meyer y Rowan consideran que las sociedades modernas, en cuanto a la estructura de organización formal¹ surgen en contextos muy institucionalizados (Meyer W, 1999, pág. 79). En este sentido se puede percibir al Sistema Educativo Mexicano como un complejo organizacional el cual se encuentra constituido por diversos organismos que le dan sentido y guían su actuar a través de la acción emprendida por el Ejecutivo Federal y el Estatal² encargados de brindar el servicio educativo en nuestro país, ya que el primero tiene a su cargo la determinación de planes y programas de estudio, la cual lleva a cabo a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Es a través de la federación que guía la función normativa de la educación en nuestro país, y por otra parte se encuentra la acción que se ejerce en cada uno de los estados del país a través de los cuales se regulan las disposiciones de la federación.

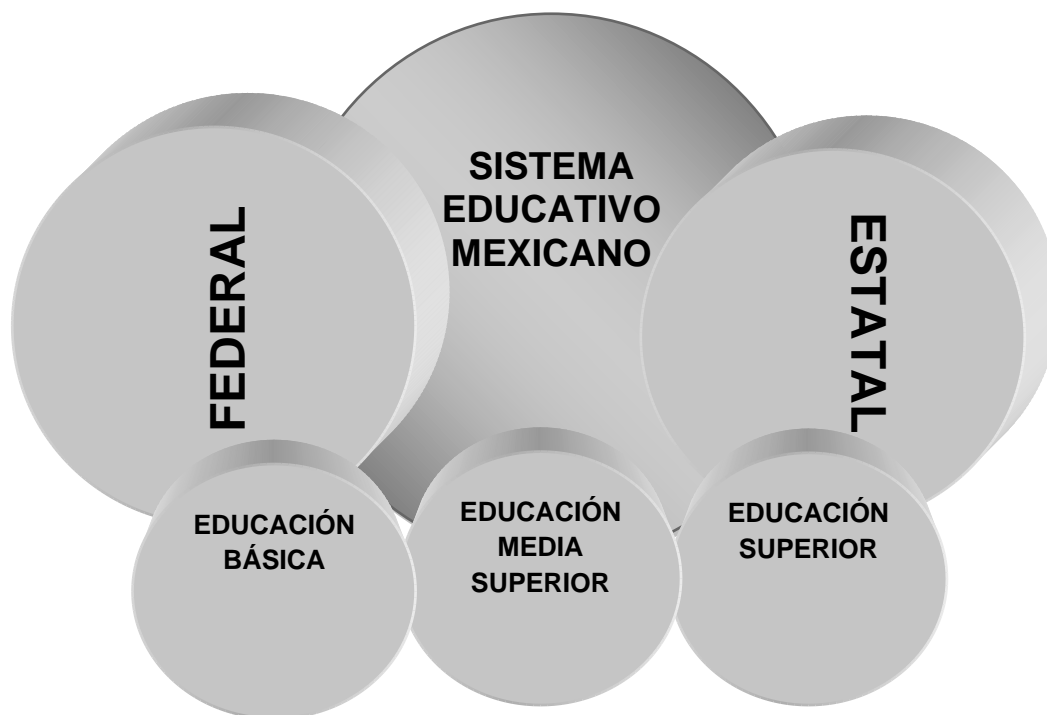
En este sentido el Sistema Educativo Mexicano se puede ubicar en un primera instancia organizado en dos niveles de acción, la primera es a través de las normas estructuradas por la federación que impactan en el quehacer educativo de los estados siendo este último el segundo nivel de organización, cada nivel se encuentra integrado por diversos organismos que integran, guían y estructuran la educación en México.

¹ Entendida por Meyer y Rowan como sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que traspasan fronteras.

² V. CONGRESO DE LA UNIÓN (1992) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3º, México.

Su estructura se puede representar con la figura que se muestra a continuación:

Figura. 1 Estructura del Sistema Educativo Mexicano



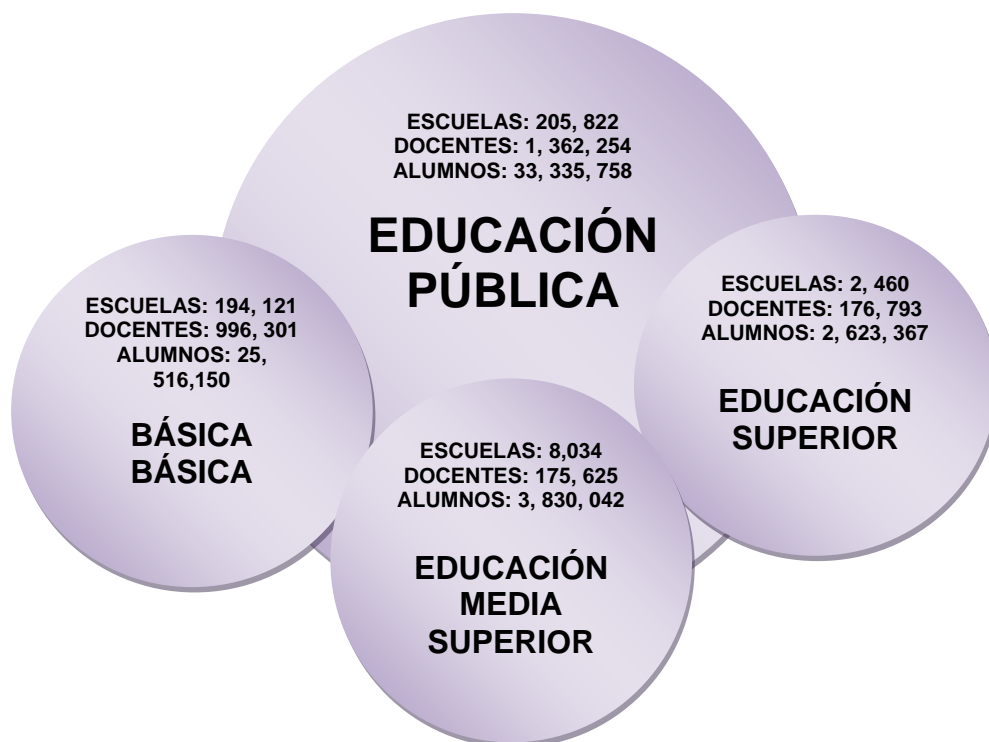
Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Secretaría de Educación Pública

Estos se encuentran concentrados institucionalmente para vigilar y regular la educación en el país a través de los subsistemas que lo componen, es por tanto que se puede considerar al sistema educativo mexicano como un complejo organizacional el cual se encuentra estructurado en tres principales subsistemas, a través de los cuales se establece el marco de acción que deberá seguir la educación, guiado por medio de un marco legal plenamente institucionalizado, por medio del cual se sirven cada estructura organizacional para brindar su servicio educativo.

A este conjunto de organizaciones se le puede denominar “campo organizacional” el cual se encuentra integrado “por aquellas organizaciones, que en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional...” (Dimaggio J, 1999, pág. 106), en este sentido la educación en México, para fines del presente trabajo la

podemos ubicar como un campo organizacional ya que se encuentra dividida en distintos niveles educativos como lo son: la educación inicial (dirigido a niños y niñas menores a los seis años de edad, educación básica (dirigido a niños y niñas entre los seis y quince años de edad), educación media superior (dirigido a jóvenes entre los 16 y 18 años de edad) y educación superior, es decir, “comprende los tipos básicos, medio superior y superior e incluye la capacitación para el trabajo y la educación inicial, especial y para adultos” (Roberto, 2000, pág. 72).

Figura 2. Estructura organizacional de la educación pública en México



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por el CENEVAL en “Cifras e Indicadores del Sistema Educativo Nacional 2007 – 2008”

La educación básica incluye preescolar, primaria y secundaria; la educación media superior abarca el bachillerato y el profesional técnico y por último la educación superior abarca técnico superior, normal licenciatura y licenciatura universitaria y tecnológica.

Esta diversidad de organizaciones, una vez constituidas, forman parte de un campo organizacional el cual una vez estructurado y sistematizado da como resultado las actividades de un conjunto de organizaciones con ciertos rasgos de homogenización, esto debido en gran medida al nivel de burocratización que han alcanzado con el transcurso del tiempo. Tal similitud evita en las organizaciones, situaciones de incertidumbre ya que tales prácticas institucionalizadas en la organización conllevan a la proliferación de un ambiente de estabilidad donde, los diversos actores de las organizaciones conocen las normas bajo las cuales deben desarrollarse y los lineamientos que tienen que seguir, provocando con ello cierta sensación de estabilidad y seguridad al momento de desempeñar su labor, pues conocen con certeza sus actividades, con lo cual la incertidumbre se reduce considerablemente en la organización.

4.3 LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR COMO PARTE DE UN CAMPO ORGANIZACIONAL

Habrá que considerar “el seguimiento y estructuración de un campo organizacional como resultado de las actividades de un conjunto diverso de organizaciones” (Powel W & Dimaggio J, 1999) para lograr establecer a la Educación Media Superior como parte activa de un campo organizacional ya este al encontrarse estructurado por un marco normativo institucional el cual se percibe como el común denominador entre las organizaciones que integran el Subsistema de Educación Media Superior, en particular,, las cuales a su vez cuentan con normas y reglas internas que se llevan a cabo en el interior de cada organismo miembro del subsistema.

Considerando a la Educación Media Superior como campos organizacionales se hace alusión a un complejo organizacional integrado por diversas organizaciones que son necesarias para la existencia y puesta en práctica de su labor general. Estos campos organizacionales interactúan entre sí, gracias a la normatividad bajo la cual se encuentran sujetas, en la EMS cada organismo que la conforma se

encuentra guiada y sujeta por normas que le dan sentido a su quehacer cotidiano y fundacional. Estas reglas se encuentran reguladas por las organizaciones que integran la EMS y son parte necesaria para la coexistencia de las mismas ya que estas determinan derechos, obligaciones y responsabilidades las cuales impactan en distintas direcciones a las relaciones sociales que se generan en cada una de las instancias que conforman a la EMS en México.

De forma general los mecanismos que determinan el marco institucional bajo el cual se centra la Educación Media Superior se encuentran el artículo tercero de nuestra constitución política y la Ley General de Educación y bajo los cuales también se rige este nivel educativo.

La EMS es un campo organizacional ya que en ella interactúan y dependen diversas organizaciones que se encargan de impartir este nivel educativo a toda la República Mexicana, a través de tres modalidades educativas que son reconocidas por la Ley General de Educación: la escolar, la no escolarizada (abierta) y la mixta; así como por tres subsistemas diferentes: el bachillerato general, el bachillerato tecnológico y la educación profesional técnica.

4.4 INTERACCIÓN DE LA EMS CON OTRAS ORGANIZACIONES

En el Sistema Educativo Mexicano al estar integrado por un conjunto variado y diversificado de organizaciones, las estructuras formales se encuentran normativamente delimitadas puesto que cada nivel que la integra se encuentra normado por una serie de reglas ya institucionalizadas, las cuales entre niveles educativos suelen poseer similitudes entre sí.

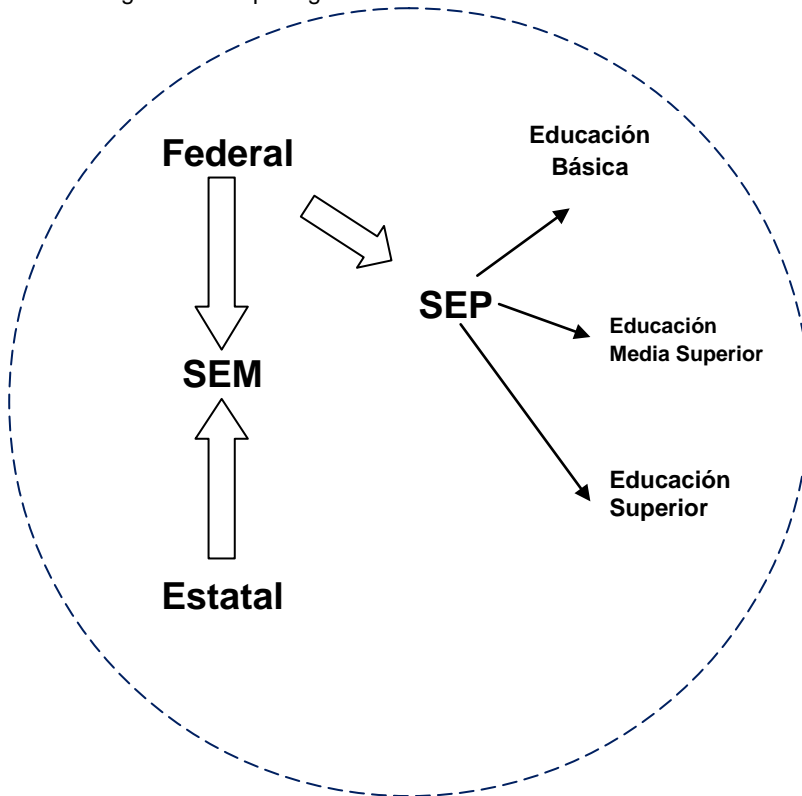
En este sentido, el SEM se encuentra estructurado principalmente en dos campos:

- 1) Federal: encargado del establecimiento de planes y programas de estudio en las diversas modalidades educativas (establecimiento de políticas educativas)

- 2) Estatal: a través del cual se promoverá y atenderá a todos los tipos y modalidades educativas (ejecución de las políticas educativas)³ y diseño de políticas que no al ámbito exclusivamente de la educación.

Tal estructuración del sistema tiene como efecto entre los organismos que la componen la homogeneización de algunas actividades, a este proceso homogeneizador bien se le puede denominar isomorfismo dado que “es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales” (Dimaggio J, 1999, pág. 108), en este sentido, el establecimiento de las políticas educativas para el SEM se dan a través del Ejecutivo Federal y que por medio de los estados es que se da seguimiento y se procura educación a todo el país.

Figura 3. Campo organizacional del Sistema Educativo Mexicano



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Secretaría de Educación Pública

³ Ver. Artículo tercero constitucional

El papel que juega la Secretaría de Educación Pública en el Sistema Educativo Mexicano es clave y miembro importante del campo organizacional ya que la SEP depende directamente del ejecutivo federal, que se encuentra facultada para normar, regular e implementar las políticas educativas que integran al sistema, el cual por medio del ejecutivo Federal y de los Estados organizan, siguen, administran y establecen las diversas políticas educativas que se encargan del funcionamiento de los diversos niveles que conforman al SEM. En este sentido se observa que la estructura organizacional se encuentra por diversas organizaciones, en este caso subsistemas educativos, que tienen en común el marco normativo institucional bajo el cual se logran establecer las reglas y normas en general, que cada sub organización deberá llevar a cabo a través de estos procesos es como se producen el mimetismo organizacional, gracias al cual, los niveles de incertidumbre en el trabajo se reducen considerablemente.

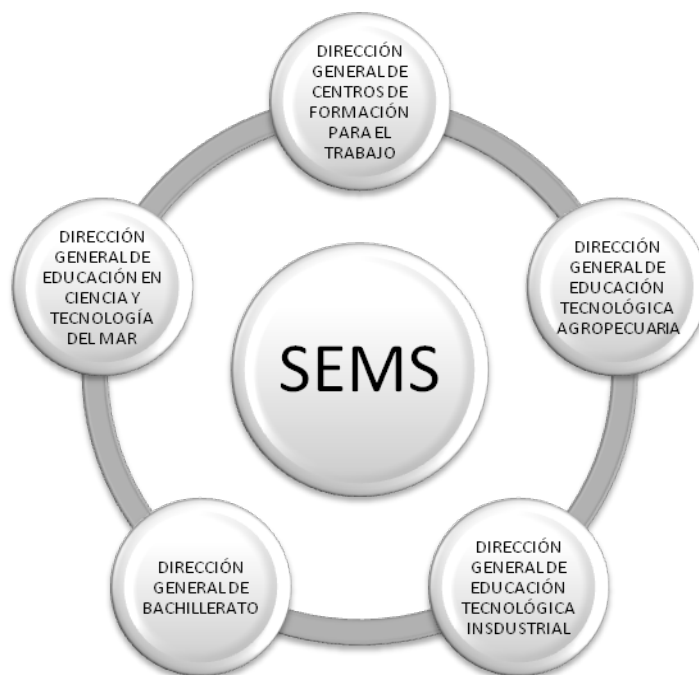
Así el isomorfismo establecido entre las organizaciones que conforman la Educación en México se da a través de aquellas interdependencias técnicas (Meyer W, 1999, pág. 85) que en este caso tienen que ver con el marco institucional que rige el propio sistema dado que “las organizaciones que incorporan elementos estructurales isomorfos con el ambiente son capaces de administrar interdependencias” (Meyer W, 1999, pág. 86) lo cual puede brindar una explicación a la sistematización estructurada del SEM, ya que a través de esta se logra el funcionamiento del propio sistema en todo el país; en este sentido se percibe el campo organizacional con estructuras densamente institucionalizadas que le dan sentido y guían la educación en nuestro país.

La Educación Media Superior en México a través de la Subsecretaría de educación Media Superior es la encargada de planear, programar, organizar, dirigir y evaluar los servicios que este nivel ofrecen a la población los gobiernos federal y estatales, así como los sectores privado y social (SEMS) , es decir, va a ser la encargada de vigilar y concretizar las políticas educativas provenientes de la federación.

Entre las organizaciones que integran la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) se encuentran las Direcciones Generales de Bachillerato (DGB), de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Educación Tecnológica Industrial (DGETI); Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECYTM) y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) todas estas consideradas como unidades administrativas las cuales actúan coordinadamente con la SEMS a demás de ser dependientes directamente del Subsistema de Educación Media Superior.

Por otro lado, la SEMS también cuenta con Centros de Formación para y en el Trabajo, los cuales imparten cursos por medio de Centros de Capacitación Industrial (CECATI). Entre las direcciones adscritas a la SEMS se encuentran reflejadas en la siguiente figura:

Figura 4. Organizaciones adscritas a la Subsecretaría de Educación Media Superior



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Subsecretaría de Educación Media Superior

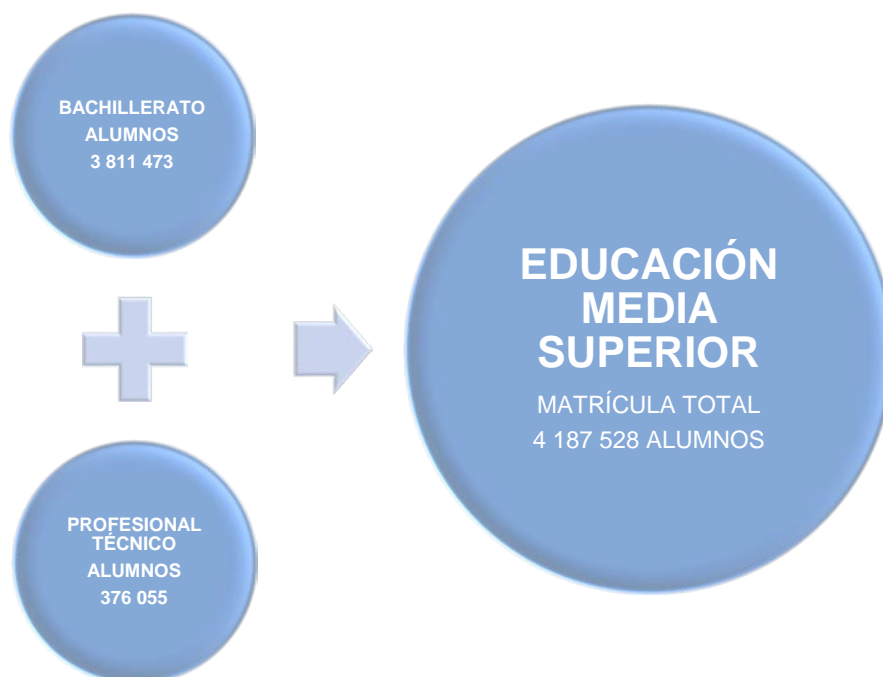
Estas subdivisiones en conjunto con la Subsecretaría de Educación Media Superior en México ayudan a la vigilancia y ejecución de los lineamientos establecido por la SEMS.

Es a través de estas organizaciones que la Educación Media Superior proporciona este servicio a los diferentes estados que componen al país. La SEMS es una unidad administrativa de la SEP, esta subdirección tiene a su cargo planear, programar, organizar, dirigir y evaluar los servicios que en este nivel ofrecen a la población los gobiernos federal y estatales, así como los sectores privado y social. (SEMS) Cada subdirección adscrita que la componen tienen normas, reglas y mecanismos de organización internos por medio de los que guían, coordinan, dirigen, vigilan, supervisan, etc., que el servicio sea brindado de acuerdo lo establecido institucionalmente.

4.5 ESTRUCTURA Y COALICIONES DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO

Al formar parte del segundo tipo educativo que conforman el Sistema Educativo Mexicano básicamente se encuentra integrada por dos niveles los cuales se organizan a su vez en distintas sub-organizaciones a través de las cuales la Subsecretaria de Educación Media Superior, que depende de la Secretaria de Educación Pública en nuestro país, lleva a efecto los lineamientos correspondientes a este subsistema educativo.

Figura 5. Estructura de la EMS



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Subsecretaría de Educación Media Superior

La Educación Media Superior al encontrarse estructurada por diversos organismos coordinados por la Subsecretaría de Educación Media Superior (órgano dependiente de la Secretaría de Educación Pública), determina y establece ciertos lineamientos a las organizaciones o dependencias a su cargo y es la encargada de difundir entre los organismos dependientes del gobierno (Federal y Estatal) así como a los particulares de información correspondiente.

En este sentido la Educación Media Superior en México vista como parte del campo organizacional educativo se encuentra integrado por diversas organizaciones formales que a través del tiempo han complejizado sus relaciones de trabajo debido a la crecimiento desmedido del propio organismo, pareciera que la EMS en el presente es todo un complejo organizacional que se encuentra integrado, a su vez por una gran variedad de organizaciones que le dan sentido y guían a la educación en nuestro país.

La estructura propia de la educación media Superior es compleja debido a que se encuentra altamente estratificada ya que por un parte encontramos aquellas instancias encargadas de brindar este servicio dependiendo del tipo de sostenimiento al que pertenezcan, en este sentido tenemos que por una parte la EMS se divide en aquella que es ofertada por la Federación, los Gobiernos Estatales, las Autónomas, y las Particulares, cada uno de estas subdivisiones se encuentran a su vez integradas por organizaciones que diversas con características particulares que las hacen diferentes dependiendo de los propósitos educativos que apremie. Se puede clasificar a la Educación Media Superior de diversas formas, una de ellas es por el sostenimiento y control administrativo que estas tengan en su interior, así se observa la siguiente clasificación:

Figura 6. Total de alumnos que integran la EMS por nivel de sostenimiento en el ciclo escolar 07-08



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Subsecretaría de Educación Media Superior

Para el caso de la Educación Media Superior se encuentra subdividida en distintas instancias organizacionales que le dan sentido y orden a este subsistema educativo, es decir, “la educación media superior comprende el profesional técnico medio (estudios terminales), bachillerato y equivalentes” (Roberto, 2000). Sin lugar a dudas en la actualidad este nivel educativo ha adquirido mayor relevancia e importancia por estar en contacto directo con aquellos jóvenes que en un futuro muy próximo formaran parte de la planta laboral, es por ello que este nivel educativo para algunos es considerado “un espacio estratégico en el que se forma un número cada vez más creciente de jóvenes que, en el corto plazo, deberán asumir diversas responsabilidades en la transformación social, económica, política y cultural del país” (Cerecedo Mercado, 2005, pág. 13), es por ello que la EMS se ve afectada por los diferentes cambios que el país ha enfrentado en estos últimos años ya que en él se forman y formaran un número creciente de jóvenes que integrarán parte de la actividad económica del país.

De forma general la Educación Media Superior se encuentra integrada básicamente por dos niveles los cuales a su vez se estratifican y dan como resultado la enorme gama de organizaciones (a nivel escolar) que integran este subsistema educativo. Este procesos de estratificación organizacional también permite, por otro lado, dar sentido a las acciones que son establecidas y llevadas a cabo por los actores que integran este nivel educativo. Para lograra la distinción e integración de cada organización a la Educación Media Superior se describirá primero las características del Profesional Técnico y posteriormente del Bachillerato.

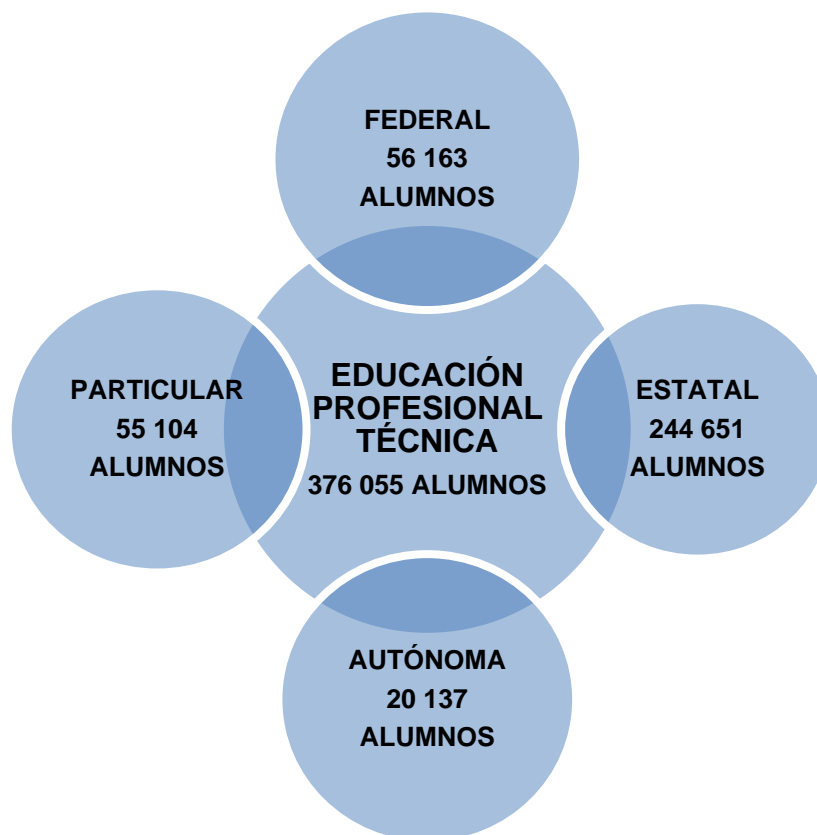
4.5.1 EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA

La educación Profesional Técnica forma parte del campo organizacional de la Educación Media Superior en México, este tiene por finalidad preparar a los estudiantes interesados como profesionales técnicos en actividades industriales y de servicios (SEP, 2003), es de tipo terminal y propedéutica ya que una vez

terminados los estudios como profesional técnico pueden tener acceso al mercado laboral y a estudios universitarios, tienen una duración variada dependiendo del tipo de escuela al que se refiera, los cursos oscilan entre los dos y los cinco años.

Este nivel educativo se encuentra estructurado a su vez por diversas formas de subsistencia como son la federal, la estatal, la autónoma y la particular, dependiendo del tipo de sostenimiento al que se encuentre sujeto le corresponderá determinado tipo de organización que se encargará de impartir el servicio educativo a la población que así lo solicite.

Figura 7. Estructura de la Educación Profesional Técnica por sostenimiento



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Subsecretaría de Educación Media Superior

Como se puede observar en la figura anterior el nivel educativo que tiene mayor incidencia entre la población en tanto a formación profesional técnica se refiere es el de carácter estatal ya que es el sistema que cubre más del 50% de la población total que asiste y se incorpora a este nivel educativo.

En este sentido, dicho subsistema a su vez se encuentra integrado por diversos organismos con niveles y formas de organización que son diferentes dependiendo del tipo de sostenimiento al que se encuentren sujetas, con cierta igualdad compartida en determinados aspectos sin importar si estas son instancias particulares o autónomas, estatales o federales todas deben responder a la misma dependencia gubernamental, en este caso al Subsistema de Educación Media Superior.

Figura 8. Organizaciones educativas por sostenimiento federal y estatal



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Subsecretaría de Educación Media Superior

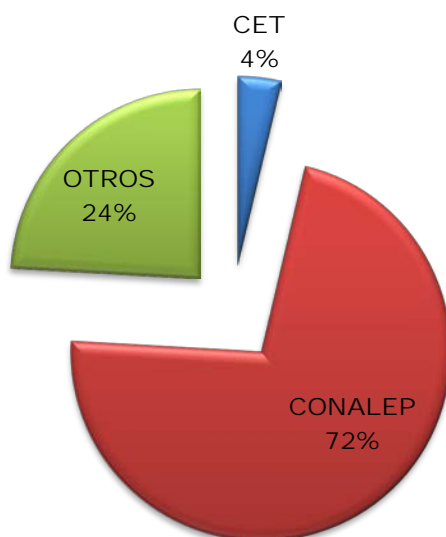
Como se logra observar en la figura anterior este nivel educativo también se subdivide en distintas organizaciones dependiendo del tipo de sostenimiento que tenga. Las organizaciones que tengan un sostenimiento federal el control técnico y administrativo proviene directamente de la Secretaría de Educación Pública y

entre las organizaciones escolares dentro de este tipo se encuentran: los Centros de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios (CETIS), el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) sólo en el DF. Y en el estado de Oaxaca; los Centros de Educación Artística (CEDART); las Escuelas Profesionales de Arte y la Escuela Nacional para Ciegos. Y el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP).

Las escuelas que se encuentran sometidas técnica y administrativamente por los Gobiernos de los Estados son las de sostenimiento Estatal y entre sus integrantes se encuentran: los Centros de Estudios Tecnológicos (CET), los Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos de los Estados (CECyTe); el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) exceptuando al de DF., y al que se encuentra en el estado de Oaxaca.

Los de sostenimiento autónomo son aquellas escuelas que de educación profesional técnica que son administradas y controladas por las universidades públicas autónomas en las entidades federativas, con independencia política en los intereses particulares en su funcionamiento interno, estos se encuentran coordinados presupuestalmente por el gobierno federal o estatal. Y por último se encuentran los de sostenimiento particular, estos son vigilados por la SEP ya que a pesar de contar con sostenimiento privado. Entre los servicios que presentan una mayor demanda se encuentran:

Figura 9. Organizaciones escolares con mayor demanda



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Subsecretaría de Educación Media Superior

La educación profesional como complejo organizacional se encuentra su vez estratificado por una variedad de organismos que le permiten ofrecer sus servicios a la población en edad de recibirlos, en este sentido el campo organizacional que a su vez forma parte de integral de la Educación Media Superior se encuentra constituido por distintas organizaciones educativas ya arriba mencionadas, formando así parte de un todo organizacional que le da sentido y guía su práctica educativa.

Estas organizaciones logran interactuar entre sí gracias a la normativa que les rige, la cual en términos institucionales (generales) es la misma ya que todas deben guiar su accionar bajo las especificaciones que designe la Subsecretaria de Educación Media Superior.

Sin embargo estas y de forma particular cada organismo contiene en su haber normas y reglamentos propios y específicos que los identifican y separan del resto de las organizaciones que integran este complejo organizacional.

Lo anterior sugiere que cada organismo que compone a la educación Profesional Técnica se encuentra envuelto en un sinfín de lineamientos institucionales a los cuales sus actores se ven sometidos en su quehacer educativo. Tales procedimientos y lineamientos institucionales brindan un grado de certidumbre a las actividades realizadas en cada uno de los organismos que integran este nivel educativo.

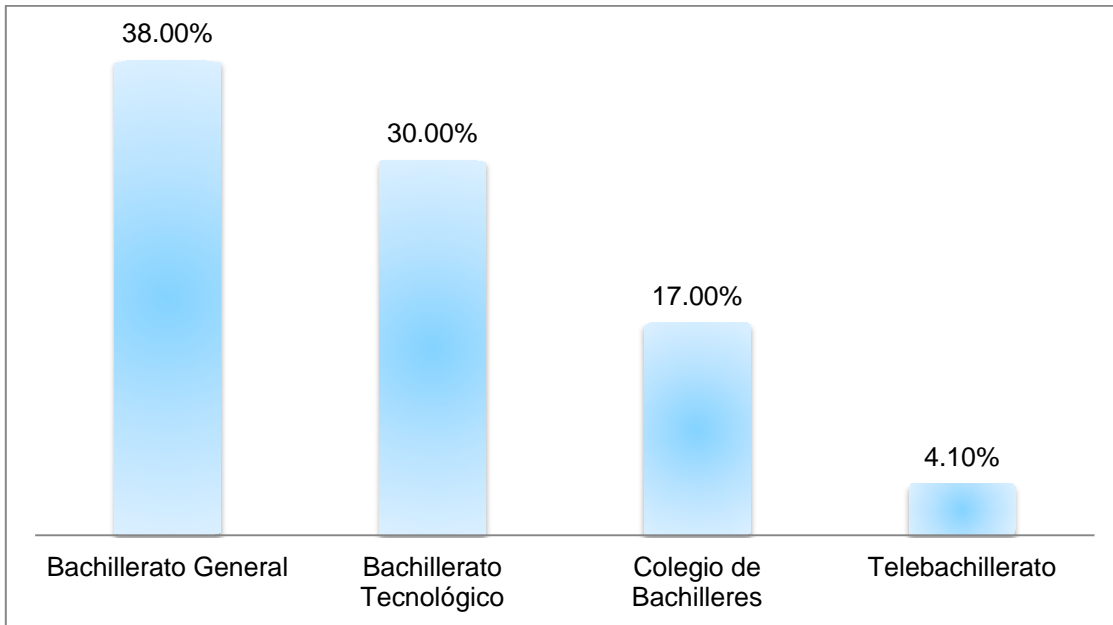
La Educación Profesional Técnica se encuentra inmersa en un complejo organizacional puesto que está integrada a su vez por un determinado número de organizaciones en su interior que son necesarias para la existencia y puesta en práctica de la labor que desempeña instancia la Subsistema de Educación Media Superior (SEMS).

El conjunto organizacional que integra a la Educación Profesional Técnica se encuentra estructurado por reglas y normas de carácter institucional que guían su actuar en el campo educativo y sin las cuales dicha actividad se encontraría en cierta incertidumbre.

4.5.2 BACHILLERATO

El objetivo central que gira en torno a esta modalidad educativa es el de “ofrecer una educación de carácter formativa e integral, que incluye la adquisición de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos con algunas metodologías de investigación de dominio del lenguaje. (SEP G. F., 2008) El bachillerato a su vez se puede ubicar principalmente en cuatro niveles de análisis de los cuales: 1- bachillerato general y 2.- bachillerato tecnológico, de los que el 43.9% de los alumnos son atendidos en el primero y el 33.1% son atendidos en el segundo nivel, el restante se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

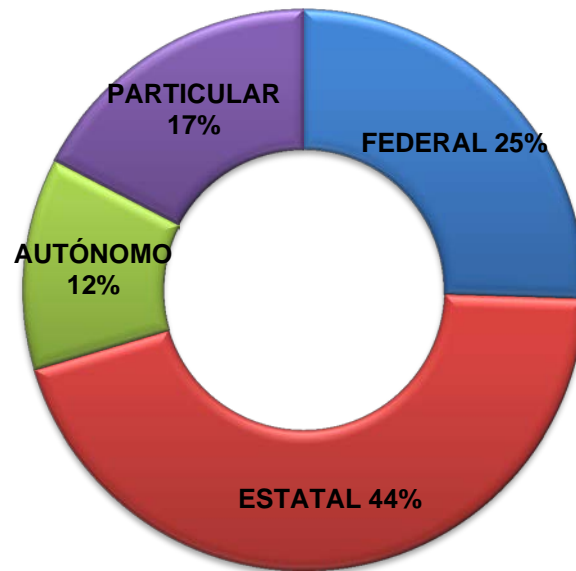
Figura 10. PORCENTAJE DE ALUMNOS ATENDIDOS (2010-2011)



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Subsecretaría de Educación Media Superior

El bachillerato en sus distintas organizaciones se encuentra ampliamente estratificado, esto es, su nivel organizacional es amplio, ya que cada una de las opciones presentadas en la ilustración anterior en su interior se encuentran variedad de organizaciones (escuelas) a través de las cuales se realizan los propósitos que en causan la Educación Media Superior en nuestro país, el nivel educativo que se establece en el bachillerato es el propedéutico con opción a recibir preparación como técnicos (SEP, 2003) . Así se tiene que el bachillerato como parte de la EMS a su vez se puede ubicar en cuatro tipos que se agrupan dependiendo del tipo de sostenimiento al que se encuentren sujetos, en este caso encontramos que el bachillerato se divide también en federal, estatal, autónomo y particular de los cuales el sostenimiento federal es el que tiene una mayor demanda por encima de los tres restantes.

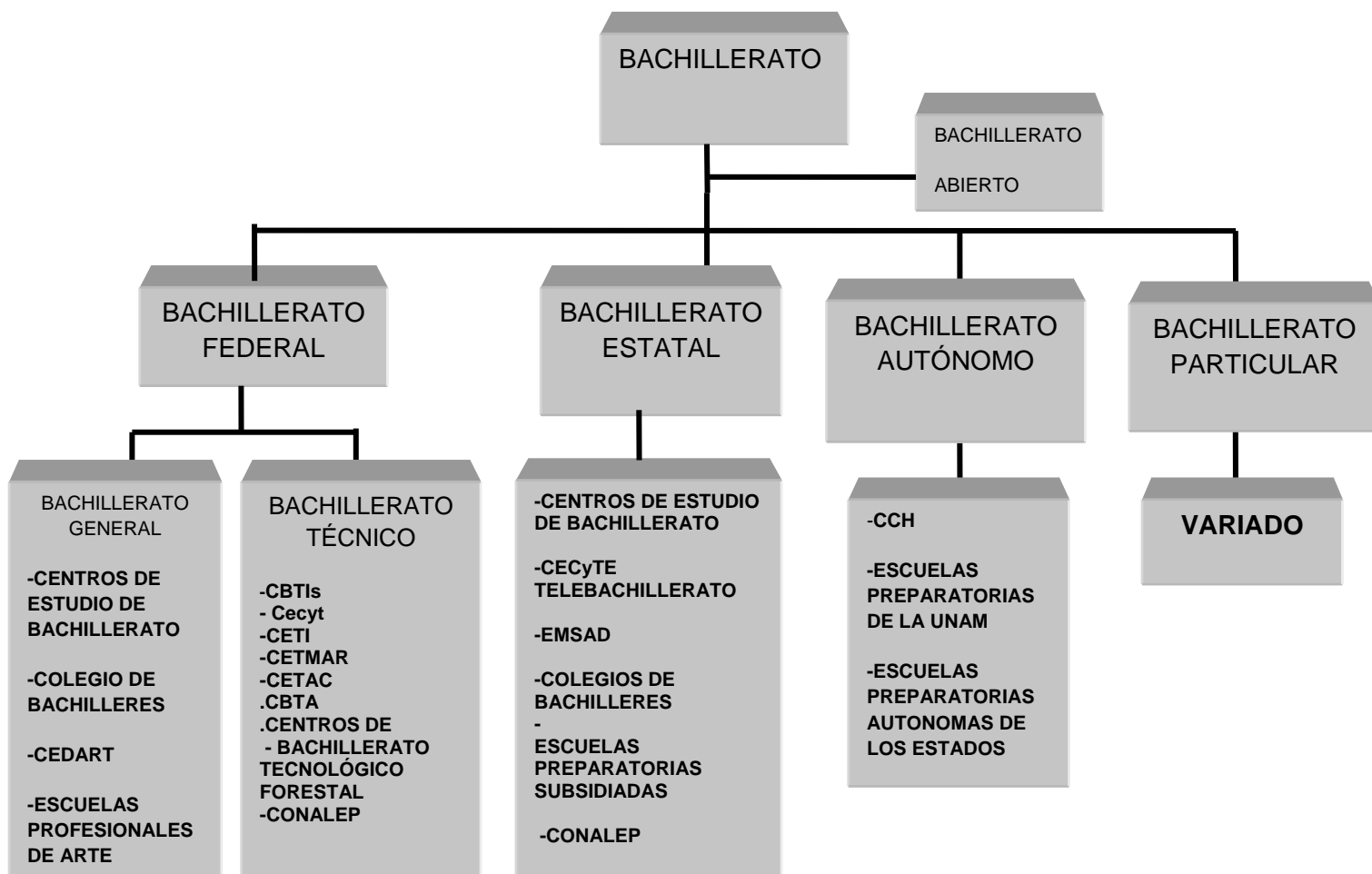
Figura 11. De acuerdo a la demanda por sostenimiento administrativo (2010-2011)



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la página electrónica de la Subsecretaría de Educación Media Superior

El bachillerato general se encuentra estructurado en diversas organizaciones a través de las cuales se brinda este servicio en el país, entre los cuales se encuentran los que a continuación se presentan:

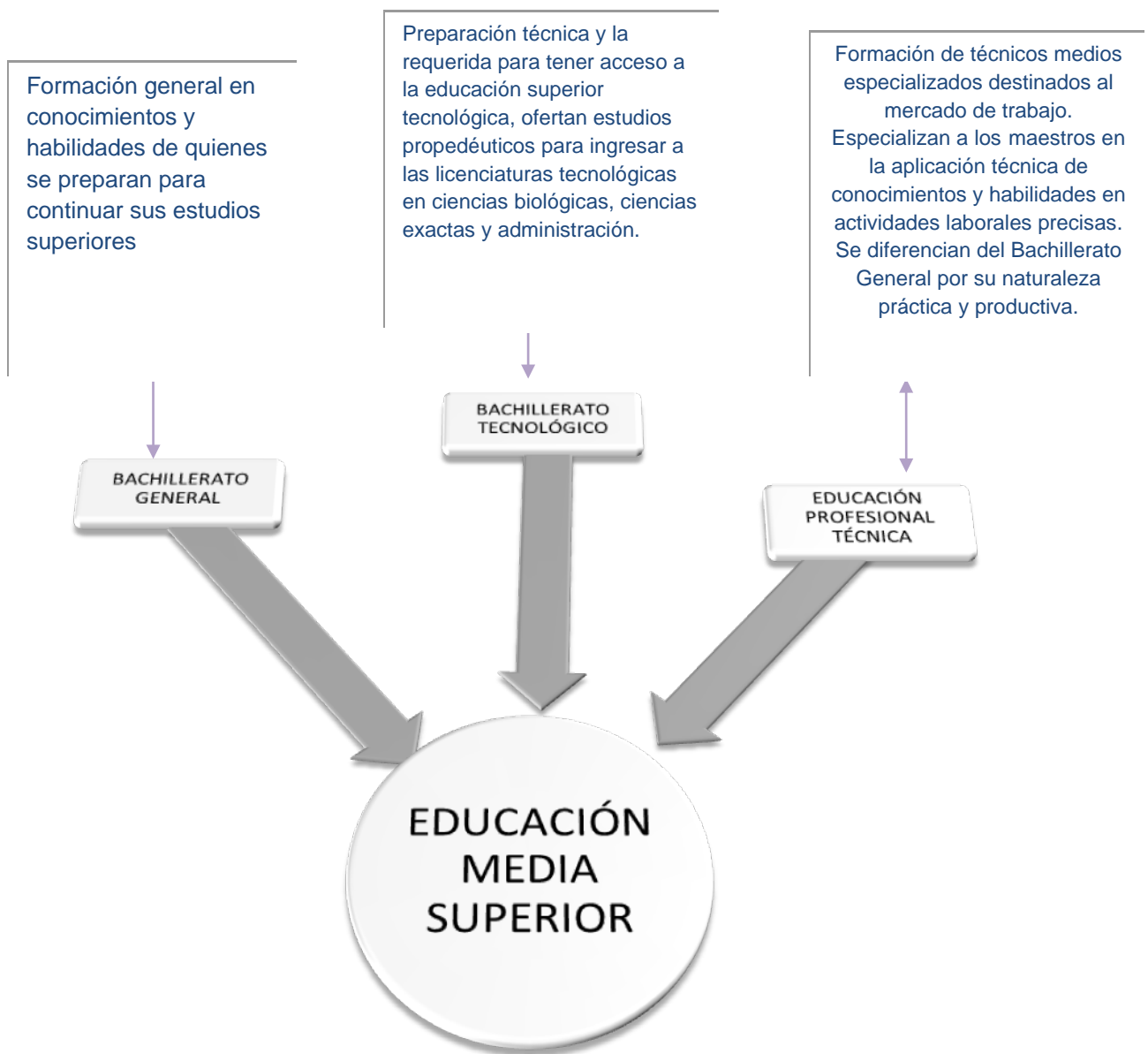
Figura 12. Estructura del Bachillerato



Fuente: elaboración propia con elementos situados en la página de la SEMS

Así se puede observar claramente que el bachillerato en su estructura organizacional se encuentra ampliamente estructurado y diversificado lo cual puede generar algunos problemas de carácter organizacional.

Figura 13. Clasificación de la EMS por modalidad educativa



Fuente: elaboración propia con información recopilada de la SEMS

Dentro de las diversas modalidades educativas en la EMS podemos encontrar a los sistemas abiertos y a distancia entre los cuales ubicamos a la preparatoria abierta y los sistemas en línea (internet). Esta clase de modalidad va dirigida especialmente a aquellos jóvenes que por diversas causas no lograron obtener un

lugar en los organismos escolarizados, encontramos también entre los posibles candidatos a la utilización de este servicio a una parte del sector poblacional juvenil y adulto interesado en terminar o concluir con sus estudios preparatorios y que por cuestiones laborales no tiene el tiempo requerido para ingresar a un sistema escolarizado.

En la actualidad también podemos encontrar la llamada “educación a distancia” la cual tiene por objetivo principal ofrecer a todos aquellos interesados en continuar sus estudios y que cuentan con los requerimientos que solicita este nivel pueden cursar esta modalidad, es así que “tanto la educación abierta como a distancia tienen características que contribuyen a elevar el grado de equidad de la oferta de oportunidades de estudio. Varios de sus componentes apuntan al uso estratégico de enseñanza que aproximan los procesos educativos a las generaciones actuales de la reforma de la Educación (Roberto, 2000, pág. 109). Cada subsistema en la actualidad posee este servicio a través, y principalmente por su página en internet, se puede acceder de forma fácil y rápida. Aquellos sectores que se pueden ver beneficiados de esta modalidad se encuentran algunas localidades rurales o urbano marginales donde hay un número reducido de planteles cercanos a estas localidades que ofrezcan este servicio educativo.

4.6 CARGA DE INFORMACIÓN EN LA EMS

Como se puede observar la Educación Media Superior es un campo organizacional que se encuentra ampliamente estructurado en diversas suborganizaciones encargadas de ofertar y procurar este servicio educativo en todo el país, este complejo de organizaciones establece canales de comunicación completamente normativos. Independientemente de las relaciones que se entablan entre los propios organismos cada uno de estos posee en sus estructuras normativas propias que les da identidad institucional, como ejemplo de estos se pueden mencionar los manuales de procedimientos, plan de estudios, objetivos, misión, visión, entre otros, los cuales por lo general se encuentra

determinados y vigilados por la federación a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior.

Este conjunto de normativas que dan sentido y estructuran los variados niveles educativos en la Educación Media Superior actúan como entes poderosos que las hacen cada vez más similares (Dimaggio J, 1999, pág. 106) en tanto al campo normativo se refiere, sin embargo en la práctica diaria, en el quehacer cotidiano las formas en cómo eso llevadas a cabo entre organizaciones suelen ser diferentes entre una y otra, es en este espacio donde se puede insertar un cambio en las organizaciones ya que en estas organizaciones (escuelas) de manera particular los canales de comunicación en la práctica llegan a ser distintos en comparación a lo que los lineamientos institucionales dictaminan.

La información que es manejada en un campo organizacional es transmitida a través de diversos mecanismos que son establecidos institucionalmente, donde la circulación de la información resulta compleja en sus diferentes etapas.

Si bien es cierto que existen en la actualidad diversas vías de información a través de las cuales se puede dar a conocer determinada información, las formas de entender tal información resultan en un proceso complejo. Las interpretaciones que resultan de la exposición de determinada información suelen estar presentes en los diferentes niveles de organización en la Educación Media Superior, abarcando con ello a los actores que conforman este nivel educativo.

Las formas en cómo es entendido algún lineamiento, reforma etc., que haya sido modificado o reestructurado se refleja directamente en el accionar de los actores que integran la organización escolar; la falta de información legible provoca en los actores involucrados cierta incertidumbre en cuanto a su quehacer cotidiano en la organización dado que no se tiene la certeza de lo que implica dicha reformulación o cambio. Por ello resulta necesario que los canales de información utilizados por las organizaciones para difundir determinada información sean claros y legibles para los actores involucrados.

CAPÍTULO V. REFORMA INTEGRAL A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

(LA CREACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL DE BACHILLERATO EN UN MARCO DE DIVERSIDAD)

En el Sistema Educativo Mexicano (SEM) se encuentra reflejada la acción del gobierno en tanto a la toma de decisiones las cuales van a guiar el rumbo de la educación, esto a través de la implementación de ciertas políticas públicas las cuales intentan dar respuesta a las demandas sociales.

La Educación Media Superior (EMS) al formar parte del SEM resulta pieza clave para la transformación de la educación en México al estar integrado por una heterogeneidad de organizaciones en su interior, se puede observar como las políticas educativas se van transformando en programas, proyectos, reformas, etc., las cuales describen en su mayoría aquel deber ser o aquello a lo que aspira llegar a cumplir de acuerdo con las expectativas gubernamentales consideradas pertinentes para dirigir el sistema educativo. Los planteamientos de la política en torno al campo educativo, están encaminados a la búsqueda de mejoras en la educación.

A través de los años, las políticas educativas, diseñadas y ejecutadas por los grupos de poder en turno, han implementado diferentes acciones con la finalidad de establecer los parámetros necesarios para alcanzar objetivos determinados con relación al campo. Un ejemplo de lo anterior es la reciente creación de la Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS) la cual considera la necesidad de dar respuesta a los desafíos que enfrenta la educación en México, atendiendo a las demandas que el mundo globalizado exige y considerando las necesidades que el sistema establece para su fortalecimiento con base en los lineamientos establecidos en el Artículo tercero constitucional, la Ley General de Educación,

prestando especial atención a las necesidades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

La EMS propiamente carece de una identidad definida, que sea común y que identifique e incorpore a los diversos organismos que la conforman como miembros importantes y activos de un mismo subsistema, *el reto es encontrar los objetivos comunes de esos subsistemas para potenciar sus alcances*, (RIEMS, 2008). Es por ello que uno de los puntos a través de los cuales gira la reforma en la educación media superior es la “Creación de un Sistema Nacional de bachillerato en un marco de diversidad”.

Por su parte la RIEMS es concebida como “un proceso consensuado que consiste en la Creación del Sistema Nacional del Bachillerato con base en cuatro pilares” los cuales se presentan a continuación:

- 1.- Construcción de un Marco Curricular Común con base en competencias
- 2.- Definición y regulación de las modalidades de oferta
- 3.- Mecanismos de gestión
 - Formar y actualizar a la planta docente
 - Generar espacios de orientación educativa y atención a las necesidades de los alumnos
 - Definir estándares mínimos compartidos aplicables a las instalaciones y el equipamiento
 - Profesionalizar la gestión
 - Facilitar el tránsito entre subsistemas y escuelas
 - Implementar un proceso de evaluación integral
- 4.- El modelo de certificado del Sistema Nacional de Bachillerato (RIEMS, 2008)

Los cuales darán respuesta a los retos que de acuerdo con la RIEMS se enfrenta la educación media superior actualmente, entre los cuales se encuentran:

- Falta de una identidad definida que permita a sus distintos actores el desarrollo satisfactorio de sus estudios superiores o en el trabajo, (o de forma general en la vida)
 - Ampliación de la cobertura (superar el rezago educativo)
 - Mejoramiento de la calidad (sentido de pertinencia con relación a los conocimientos desarrollados en la escuela ya que esta conducirá a elevar la cobertura y permanencia en la EMS)
 - Búsqueda de la equidad (su garantía va a depender de la calidad y pertinencia de la EMS ya que a veces es determinante para que se dé la continuación de los estudios de la población menos beneficiada)
 - Formar en el marco de la diversidad el perfil del bachiller considerando la variedad de modelos educativos presentes en la EMS
 - Influencia de organismos internacionales (por poseer tendencias similares a las que se observan en México en tanto a las reformulaciones aplicadas a la EMS).

Es así que la RIEMS tiene su razón de ser en el entendido de que el variado repertorio de modalidades educativas que integran a este subsistema ha provocado la creación de una diversidad considerable de planes y programas de estudio así como de modalidades educativas, lo cual, si bien es cierto que han permitido brindar la atención a un número creciente de estudiantes, también ha provocado un panorama carente de criterios que proporcionen orden, articulación

y sistematicidad al tipo educativo que tendrá la mayor expansión y crecimiento en los próximos años (EMS).

Lo cual se refleja en una carente fuerza de trabajo productivo y eficiente que logre dar resultados favorables en el desarrollo productivo del país (ya que de acuerdo con la RIEMS la competitividad del país depende del adecuado desarrollo de este nivel educativo).

En este sentido se considera que la cobertura y la calidad en la Educación Media Superior constituyen un supuesto fundamental para que el país pueda dar respuesta a los desafíos que presenta la economía globalizada en un marco de equidad. Para ello es necesario atender aspectos relacionados con la cobertura, el mejoramiento de la calidad y la búsqueda de la equidad, considerando que por medio de la atención a estos tres aspectos la EMS logre conseguir la definición de su identidad como sistema educativo y así conseguir la mejora de la fuerza productiva que el país requiere, es decir, a través de la atención de estos retos el país puede dar respuesta a los desafíos que presenta la economía globalizada en un marco de equidad. (SEP, 2008).

Entre las acciones que pretende implementar la RIEMS se encuentran:

- Creación de un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en un marco de diversidad con fundamento en la RIEMS
- Construcción de un Marco Curricular Común (MCC) con base en competencias
- A través de la definición precisa de las distintas modalidades de oferta
- Todas las modalidades de la EMS deberán alcanzar ciertos estándares mínimos de calidad y apegarse a los procesos que garanticen a operatividad del MCC.

- Todos los subsistemas y modalidades de la EMS tendrán una finalidad compartida y participarán de una misma identidad.
- Formación y actualización de la planta docente (perfil docente constituido por un conjunto de competencias: Programa de Formación Docente de Educación Media Superior PROFORDEMS)
- Programas de tutorías
- Profesionalización de la gestión escolar (liderazgo en los subsistemas y planteles)
- Adopción de procesos de definiciones y procesos administrativos compartidos a través del MCC y del Perfil del Egresado del SNB
- A través de un Sistema de Evaluación Integral para la mejora continua de la EMS.
- Certificación nacional que se otorgue en el marco del SNB (reflejara la identidad compartida del bachillerato y significará que se han llevado a cabo los tres procesos de la Reforma

Siendo los actores que influyeron primordialmente en su creación, planteamiento y seguimiento la Secretaría de Educación Pública ya que se encarga de la regulación y vigilancia del Sistema Educativo Mexicano (SEM), ayudada por la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), con aportaciones de las autoridades educativas de los Estados de la República, de la Red de Bachilleratos de ANUIES, del Consejo de Especialistas de la Secretaría de Educación Pública, de la Universidad Autónoma de México, del Instituto Politécnico Nacional, y de los diversos especialistas en temas educativos.

Cabe resaltar la influencia de otros países como Chile, Argentina y aquellos que conforman la Unión Europea, entre los elementos coincidentes que son necesarios atender en la Educación Media Superior entre estos países se encuentran los siguientes:

- Todos los países considerados han desarrollado proyectos a nivel nacional para mejorar la calidad de la educación media y buscan revertir la fragmentación de este tipo educativo, sin que ello conduzca a sistemas educativos menos diversos. Se han respetado y definido con claridad los objetivos de los distintos subsistemas de la educación media dentro de la identidad común del referido tipo educativo. Hoy cuentan con sistemas de EMS diversos e integrados, en vez de fraccionados e inconexos entre sus partes.
- El revertir la fragmentación sienta la base para definir equivalencias y facilitar el tránsito de estudiantes entre las escuelas, ya sea mediante asignaturas o competencias comunes a todos los programas del nivel medio. (RIEMS, 2008)

Algunas de las tendencias similares que se pueden ubicar en el contexto mexicano relacionados con las propuestas de mejora a la Educación Media Superior se encuentran:

- Se observa un énfasis en las competencias genéricas o clave. Hay una tendencia a postergar la especialización y fortalecer las habilidades que se consideran esenciales para el desempeño en todas las disciplinas.
- El currículo se ha enriquecido con elementos adicionales a los planes de estudio, como las actividades artísticas, culturales y deportivas, y programas de asesorías para los estudiantes. Adicionalmente, se han flexibilizado los programas académicos.
- Las reformas se enfocan en el desarrollo de programas centrados en el aprendizaje a partir de nuevas técnicas pedagógicas y la definición de

objetivos formativos para facilitar su transmisión y evaluación. (RIEMS, 2008)

En la RIEMS se pueden observar también, acciones que pueden resultar productivas, si estas son desempeñadas acorde a las necesidades reales que presenta la EMS, entre las acciones que se pueden calificar como virtudes arrojadas por la RIEMS se pueden ubicar las siguientes:

- Proyecto de identidad de la EMS
- Seguimiento de la puesta en marcha de la RIEMS a través de programas realizados por TV educativa (programa titulado “primer grado”) donde se ofrecen las diversas implicaciones, puntos de vista, percepciones, etc., que genera la RIEMS entre los diversos actores que se encuentran implicados en su realización y ejecución (expertos, docentes, directivos)
- programa de radio titulado también “primer grado” el cual abarca los estados de Puebla, Chiapas, Tamaulipas, Sinaloa, Estado de México y Quintana Roo.
- La apertura de espacios abiertos a todo aquel interesado en conocer más acerca de la RIEMS a través de sus ligas ubicadas en la página de la EMS (vía internet)
- La creación del Programa de Formación Docente de Educación Media Superior (PROFORDEMS)

La Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS) ha sido un proceso de cambio que ha visto involucrado a todos los organismos que integran a este subsistema educativo.

Los actores directamente implicados en el proceso de reforma son los docentes (principalmente), directivos, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, la RIEMS involucra a todos los actores envueltos en el subsistema.

La reforma señala a los docentes como líderes de la reforma ya que la labor del docente es el de orientar y guiar a sus alumnos para la adquisición de conocimientos, sin embargo para que los planteamientos de la RIEMS se lleven a cabo, esta propone e impulsa la actualización docente a través de “una amplia oferta de actualización y formación que les permita dominar el modelo y desarrollar el perfil del docente requerido” (díptico. SEP, 11 enero de 2010). La labor del docente ahora es la de facilitar al alumnos la adquisición de conocimiento y para ello necesita valerse de nuevas técnicas para cumplir su función educativa.

Otro de los actores que de acuerdo con la RIEMS son necesario para su funcionamiento son los directores de cada plantel educativo ya que estos los señala como “actores clave” dado que “los directores de los plateles están llamados a ser los LIDERES Y GESTORES de la transformación de la EMS en las escuelas, GUIÁNDOLAS en la implementación del MMC con base en competencias y los mecanismos de gestión y apoyos complementarios de la Reforma Integral de la Educación Media Superior” (díptico – SEP- 11 enero de 2010), su participación e intervención en la implementación de la reforma en el centro escolar es clave para que se lleve a cabo.

En su implementación en el centro escolar la reforma adquiere matices diferentes a pesar de que la RIEMS señala como actores clave para su desarrollo a los directivos y docentes, sí estos no tienen claro los lineamientos y el objetivo que persigue la reforma difícilmente podrán transmitir ese conocimiento a su personal es este caso a los docentes y estos a su vez a sus alumnos, es por ello necesario que los actores involucrados en el desarrollo de las actividades educativas en el centro escolar tenga pleno conocimiento de lo que implica la reforma y de los transformaciones que esta propiciará en su quehacer educativo.

La propuesta que ofrece la RIEMS gira en torno a la creación de un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en un marco de diversidad esto considerando las condiciones en las que la EMS se ha desarrollado en los últimos años, con la

finalidad de cubrir aspectos relacionados con el incremento a la demanda educativa (cobertura), atender problemas relacionados con la equidad y calidad del servicio que brinda este nivel educativo. Tales situaciones podrán ser atendidas, de acuerdo con la RIEMS a través de la creación del SNB el cual se estructura mediante un marco curricular común basado en desempeños terminales compartidos entre instituciones los cuales se podrán organizar a partir de un conjunto de competencias. (RIEMS. 2008)

La reforma basada en competencias tiene su razón de ser en el entendido que el desarrollo de ciertas competencias “Existen distintas soluciones posibles al problema de la desarticulación académica de los planes y programas de estudio. Una de ellas es la de establecer los desempeños finales compartidos que el ciclo de bachillerato debería alcanzar en todos los egresados...” (RIEMS, 2008). La utilización del enfoque por competencias en el nivel medio superior, ya era utilizado por algunas organizaciones de EMS, sin embargo su utilización era encaminada principalmente a la formación de técnicos y no necesariamente en la formación de bachilleres que tuvieran una mejor preparación que les permitiera el acceso a la educación superior.

En este sentido lo que se busca a través de la RIEMS es que el bachillerato (sin importar si es técnico o general) establezca la plataforma por una parte, para el trabajo, y por otra, para su incorporación a la educación media superior, a través del enfoque por competencias.

En función de esto la reforma se implementa basada en competencias se implementa como la opción que favorecería el desarrollo del Marco Curricular Común ya que el “definir el perfil del egresado en términos de desempeños terminales tiene la ventaja de que proporciona el marco común del bachillerato a partir de distintos desarrollos curriculares, sin forzar tronco comunes o asignaturas obligatorias, conciliando los propósitos de alcanzar lo común y al mismo tiempo respetar la necesaria diversidad.” (RIEMS, 2008).

Con el fin de atender el primer eje que guía la RIEMS, es decir, para propiciar la Creación de un Marco Curricular común es necesario considerar el enfoque basado en competencias ya que la pertinencia de la formación que ofrece la EMS se logrará a partir del enfoque en competencias, mediante el cual se dará atención a necesidades de los estudiantes en los contextos personal, educativo y laboral. De este modo se fortalecerá también la función social del tipo educativo. (RIEMS-2008) en este sentido el enfoque por competencias atenderá no solo las necesidades propiamente académicas, también aquellas que se encuentren relacionadas con el contexto social en el que se desenvuelvan los jóvenes en edad de cursar este nivel educativo, en este sentido, el enfoque por competencias es utilizado como una herramienta para que la Creación de un Marco Curricular Común para que se logre gestar en la EMS.

La reforma basada en competencias implica un conjunto de conocimientos y habilidades que una persona puede llegar a desarrollar en función de la realización de una actividad determinada.

El MCC dentro de la RIEMS maneja tres tipos de competencias a desarrollar, las cuales son:

- I. Las competencias genéricas;
 - II. Las competencias disciplinares básicas, y
 - III. Los aspectos que deberán considerarse para la elaboración y determinación de las competencias disciplinares extendidas y las competencias profesionales.
- (SEP- Acuerdo 444, 2009)

Competencias		Objetivo
Genéricas		Comunes a todos los egresados de la EMS. Son competencias clave, por su importancia y aplicaciones diversas a lo largo de la vida; transversales, por ser relevantes a todas las disciplinas y espacios curriculares de la EMS, y transferibles, por reforzar la capacidad de los estudiantes de adquirir otras competencias.
Disciplinares	Básicas	Comunes a todos los egresados de la EMS. Representan la base común de la formación disciplinar en el marco del SNB.
	Extendidas	No serán compartidas por todos los egresados de la EMS. Dan especificidad al modelo educativo de los distintos subsistemas de la EMS. Son de mayor profundidad o amplitud que las competencias disciplinares básicas.
Profesionales	Básicas	Proporcionan a los jóvenes formación elemental para el trabajo.
	Extendidas	Preparan a los jóvenes con una calificación de nivel técnico para incorporarse al ejercicio profesional.

Fuente: Acuerdo 444 de la Secretaría de Educación Pública (Junio, 2009)

El cuadro anterior ilustra el objetivo y características que las competencias antes mencionadas persiguen y las cuales orientan, de acuerdo con la RIEMS, la creación de un Marco Curricular Común del Sistema Nacional de Bachillerato, el cual se apoyara de diversos mecanismos entre los que podemos encontrar los que se presentan a continuación:

- Orientación, tutoría y atención individual a alumnos
- Desarrollo de la planta docente
- Instalaciones y equipamiento
- Profesionalización de la gestión
- Evaluación integral
- Tránsito entre subsistemas y escuelas
- Diploma único del Sistema Nacional de Bachillerato

De acuerdo con la RIEMS la realización de estas acciones auxiliarán a la:

1.alcanzar una definición universal del título de bachiller al definir las competencias que deberá poseer el egresado sin distinciones entre subsistemas
2. Sin perder los objetivos comunes, promueve la flexibilidad de los planes de estudio, lo cual los hace más relevantes y pertinentes
3. Sienta las bases para que sea posible el tránsito entre subsistemas y escuelas
4. Avanza en la dirección que marcan las reformas recientes de la EMS en nuestro país y el extranjero
5. Admite la organización de los planes de estudio de los distintos subsistemas según convenga a sus objetivos
6. Atiende las necesidades educativas actuales sin abandonar el aprendizaje histórico que representan las disciplinas
7. Permite al conjunto de la EMS unir esfuerzos sin abandonar la pluralidad que la caracteriza (RIEMS, 2008)

En este sentido la Reforma Integral a la Educación Media Superior con la creación del Sistema Nacional de Bachillerato basado en competencias pretende dar respuesta a los retos que la Educación Media Superior se enfrenta en la actualidad.

5.1 REFORMA INTEGRAL A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (RIEMS) COMO PRODUCTO DE UNA ORGANIZACIÓN

Vista la RIEMS como producto de una organización se encuentra subordinada a los lineamientos que de la cúpula surgen para su implementación (modelo Top-Down: toma de decisiones de arriba hacia abajo), con cierto rasgos sumamente centralistas, dependientes y de enormes proporciones (crecimiento del aparato gubernamental lo que dificulta su gestión descentralizada; en este sentido la política educativa es impuesta de arriba hacia abajo a través de organismos que simulan en su mayoría, participación democrática (supuesta consulta al momento de la elaboración de la RIEMS) y un sistema político autoritario a pesar del asunción de un partido diferente al poder.

La Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS) se puede explicar bajo los parámetros establecidos a través del Modelo del Proceso Organizacional entendiéndolo como “producto de grandes organizaciones, entre las que se distribuye la responsabilidad de atender ciertas áreas en particular” (Aguilar Villanueva, 2000), en este caso la RIEMS es una respuesta a las demandas que de las organizaciones educativas emanan ya que la presente reforma está inmersa en el Sistema Educativo Mexicano y por tanto forma parte de la red organizacional que funge como lazo rector y guía de la educación en México.

En el caso de la educación media superior al encontrarse inmersa en el Sistema Educativo Mexicano la primera está integrada por diversas modalidades educativas lo cual genera acciones fragmentadas sin conexión entre las modalidades que integran a la Educación Media Superior (problemas segmentados y el poder fraccionado entre las organizaciones) lo cual se ha visto reflejado en un sinnúmero de reformas inconexas entre las organizaciones pertenecientes a este subsistema educativo. Esta pluralidad sin control de los lineamientos seguidos por cada modalidad educativa ha generado de acuerdo con

la RIEMS la ausencia de una identidad propia del propio subsistema, es decir, las diversas organizaciones que conforman la EMS se encuentran dispersas a tal grado de no contar con mecanismos que las identifiquen como miembros de un mismo subsistema educativo, ya que esta variedad de organizaciones a causado en la EMS:

- Falta de identidad
- Dispersión
- Carencia de un perfil de egresado de la EMS
- Dispersión y falta de orden entre la gran cantidad de opciones de oferta
- Carencia de normas y definiciones oficiales para distintos servicios educativos
- Ausencia de estándares y reglas claras
- Dificultad para garantizar calidad y pertinencia
- Dificultad de tránsito entre planteles y subsistemas, lo que favorece la deserción escolar
- Ausencia de un certificado común
- Certificación propia y exclusiva de cada institución, sin reglas ni criterios comunes (SEMS)

La RIEMS en este sentido lo que pretende es corregir los puntos enunciados anteriormente con la convicción de que una vez atendidos estos problemas la deserción escolar lograr disminuir y los estudiantes se encontraran en optimas condiciones para su incorporación a la vida laboral y para continuar sus estudios, es decir, a través de la creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) se obtendrán una mejor calidad en el servicio ofrecido, identidad propia y menor

deserción escolar, esto a través de un sistema de competencias que sean iguales para todos, pero que al mismo tiempo este enfoque por competencias les dé la oportunidad de aplicarlas de acuerdo a las necesidades en específico que cada modalidad educativa requiera.

En este sentido la Creación de un SNB al requerir un enfoque por competencias es indispensable la capacitación de los docentes de lo que implica este enfoque y como es que puede ser ocupado en su quehacer docente, lo cual la RIEMS lo contempla a través de la puesta en marcha del programa de formación docente de educación media superior (PROFORDEMS), sin embargo este programa contiene variedad de requisitos que habrán de cubrir los docentes para acceder a este programa, es así como a pesar de que el programa tiene como objetivo general: “desarrollar las competencias docentes que se requieren para generar el perfil de los estudiantes egresados de la EMS”, a través de la formación y actualización docente, lo cual resulta una inconcurrencia ya que solo puedes tener acceso a este programa siempre y cuando cumplas con los requisitos que enmarcan el programa, sino cumples con ellos difícilmente se lograra acceder a este “beneficio” que la RIEMS propone.

La actualización docente es necesaria para lograr los objetivos que propone la RIEMS sin embargo no lo es todo, ya que si en principio de cuentas los docentes no se encuentran identificados con lo expuesto por la reforma aunque todos tuvieran acceso a tal programa de actualización solo asistirían por imposición en vez de ser por convicción.

La acción como producto organizacional es otro punto que toca el análisis de la RIEMS, por abarcar el seguimiento de rutinas preestablecidas para la consecución de un objetivo, lo cual depende de la actividad que cada organización tiene, esto

se traduce en el seguimiento de rutinas preestablecidas localizadas en las metas que se ha propuesto alcanzar, para el caso de la RIEMS es la “Creación de un Sistema de Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad” (SEMS), establecido por los desafíos que en la actualidad afronta la educación, atendiendo a las dimensiones individuales, sociales y económicas de la EMS para así dar respuesta a los desafíos que presenta la economía globalizada en un marco de equidad, que en buena medida dependerá del nivel de competitividad que nuestro país alcance. Por tanto los asuntos que son considerados para su atención en un país como el nuestro provienen más que de la consulta ciudadana de las organizaciones gubernamentales, de las autoridades de gobierno y además de ciertos grupos de poder, provocando con ello que la reforma pierda credibilidad entre los docentes ya que no se perciben como parte de su formulación.

La acción como producto organizacional a demás de figurarse a través de las metas establecidas por la RIEMS también se puede ubicar por medio de programas y repertorios estandarizados, en este caso la RIEMS como organización se encarga de cumplir sus funciones superiores como atender aéreas de problemas, monitorear información y preparar respuestas para contingencias probables (Aguilar Villanueva, 2000); la RIEMS a través de comunicados lanzados vía internet, por medio de tv educativa o de las transmisiones por radio del programa antes mencionado y por medio de las ligas ubicadas en la página de internet de la Educación Media Superior en donde se encuentran espacios donde se pueden escribir dudas, sugerencias, etc., con relación a la reforma. La RIEMS como producto de una organización supondría “ser capaz de ejecutar acciones cuidadosamente coordinadas” (Aguilar Villanueva, 2000), la actuación segura requiere que existan conjuntos de procesos organizacionales estandarizados ensayados para producir acciones específicas. Cada conjunto incluye un programa que la organización tiene listo para enfrentar una determinada situación.

Para la puesta en práctica de la RIEMS es necesario que sea capaz de delegar responsabilidades para lograr su implementación, lo cual se lograra por medio de las responsabilidades que cada subsistema que integra la EMS posee como organización, es decir, cada modalidad educativa podrá decidir las formas en cómo organizar sus planes y programas, siempre y cuando se guíen bajo los lineamientos impuestos por la RIEMS, es decir, que estos planes y programas se encuentren guiados y establecidos con base en el enfoque de competencias (abarcando las competencias genéricas, disciplinares, básicas disciplinares extendidas, de carácter propedéutico- y las profesionales, por el trabajo).

La RIEMS se encuentra subordinado a las decisiones que tomen los dirigentes gubernamentales en este caso las decisiones provenientes del ejecutivo a través de la Secretaría de Educación Pública, el Sistema Educativo Mexicano, la Educación Media Superior lo cual es importante considerar antes de la ejecución de alguna reforma, ya que solo se lograr obtener un conocimiento real de la situación una vez que se logre observar a los actores que influyeron directamente sobre el asunto así como identificando sus acciones.

CAPÍTULO VI. MANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

6.1 CONTEXTO DEL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS INDUSTRIAL Y SE SERVICIOS NO. 50

El Centro de Estudios, Tecnológicos Industrial y se Servicios No. 50 se encuentra ubicado dentro de la demarcación de la Delegación Iztapalapa la cual tiene una superficie territorial de 11,613 has., lo que representa el 7.7% de la superficie del Distrito Federal. Por su extensión territorial ocupa la cuarta posición entre las dieciséis demarcaciones de la Ciudad. (Ciudad de México; Secretaria de Desarrollo Económico. P.3)

Hasta el año de 2005 la delegación era considerada por el gobierno de la ciudad de México como la delegación donde se concentraba el mayor número de habitantes al tener una población que representa el 20.9% del total del Distrito Federal (Ciudad de México; Secretaria de Desarrollo Económico. P.4), de acuerdo al último censo poblacional efectuado en el 2005 se contaba con una población de 1.820,888 (INEGI, 2005), de acuerdo con las cifras establecidas por la INEGI; el segundo grupo de mayor grado poblacional es el que va de los 15 a los 19 años de edad con una población de 1.666,07 habitantes¹, es decir, este grupo poblacional es el que se encuentra en edad de cursa la Educación Media Superior.

Esta delegación tiene 433,493 viviendas particulares habitadas contabilizados hasta el 2005, de un total de 2,215,451 que hay en la Ciudad de México, por lo que en la demarcación se encuentran ubicadas el 19.6% del total.

El promedio de ocupantes por vivienda es de 4.2, lo que coloca a esta Delegación por arriba de los 3.9 que hay en el Distrito Federal.

¹ INEGI, 2005.

El Centro de Estudios Tecnológicos y de Servicios No. 50 fue fundado en Octubre de 1980 ubicado en la calle República de Cuba No. 92 en la Colonia Centro, su creación fue realizada por un convenio entre Arturo Rosembueth y la dirección General de Educación Tecnológica Industrial.

Desde su creación a la fecha el CETIS 50 ha sufrido importantes transformaciones que van desde su cambio de domicilio en 1982 por la donación del terreno ubicado en Avenida las torres por la Delegación Iztapalapa (domicilio actual) hasta la ampliación de sus instalaciones, también han cambiado sus planes de estudio y las carreras técnicas impartidas en el plantel; se han integrado y actualizado el equipo de computo y de electrónicos utilizados en el plantel.

Para 1999 se ofrece el servicio de bachillerato tecnológico en el sistema escolarizado y en el año 2000 se comienza a impartir el Sistema Abierto (SAETI) con bachillerato en computación. A través de los años se han realizado mejoras en las instalaciones del plantel como en los servicios que este ofrece a sus alumnos en tanto que se cuenta con servicio de internet, instalaciones de TV Educativa de la Red EDUSAT, entre otros.

Hoy día el Centro de Estudios Tecnológicos y de Servicios No. 50 se encuentra ubicado en Avenida las torres No. 300, barrio de San Antonio en la colonia San Lorenzo Tezonco, en la Delegación Iztapalapa, en la actualidad se encuentra dirigido por el Ingeniero Guillermo Alejandro Pérez Tabares.

Desde su creación en 1980 hasta la fecha ocho han sido los directores encargados de su funcionamiento.

Por contar con más de 1800 alumnos por ambos turnos (matutino y vespertino) este CETIS se encuentra clasificado como nivel1 en la actualidad cuenta con aproximadamente 1900 alumnos por ambos turnos, y en el turno matutino un aproximado de 1100 alumnos dicho alumnado en un 90% proviene de los alrededores a la organización ya que principalmente viven en las cercanías al CETIS. Cuenta con una plantilla de trabajadores de 215 por ambos turnos de los

cuales se encuentran el personal administrativo, personal docente y personal de apoyo por ambos turnos.

El CETIS No. 50 ofrece la oportunidad de estudiar tanto la carrera técnico profesional en paquetes de cómputo y en servicios a equipo de cómputo así como el bachillerato tecnológico en informática y en electrónica, para el próximo ciclo escolar 2009-2010 se especula de acuerdo con el personal que labora en el centro escolar que las carreras técnico profesionales ya no se impartirán más en el plantel.

Este centro escolar a lo largo del tiempo ha obtenido mejoras en los servicios e instalaciones del plantel como: el servicio de internet, la instalación de la TV Educativa de la Red EDUSAT; el reequipamiento de los laboratorios, cambio total del mobiliario y equipos audiovisual para uso del auditorio, reestructuración y mobiliario de oficinas, baños dignos, áreas verdes, red hidráulica²

Entre los reconocimientos que ha logrado el CETIS no.50. se encuentran la obtención al 1er lugar a nivel Medio Superior en el área de Mecatrónica en el 2006 diversos trofeos en áreas deportivas como lo son el futbol soccer; así como diversos agradecimientos por participar en distintas actividades como fue el caso en Noviembre del 2009, por su participación en la prueba piloto de estrategias del proyecto “promoción de patrones de alimentación saludable y actividad física en el Sistema de Educación Media Superior para la prevención de sobrepeso, obesidad y enfermedades crónicas en jóvenes mexicanos” por parte del Centro de Investigación, Nutrición y Salud, del Instituto Nacional de Salud Pública.

En la actualidad hay alrededor de 1100 alumnos inscritos y se espera para el próximo semestre en promedio el mismo número de alumnos o más.

La mayoría de los alumnos que se encuentra inscritos en el CETIS No. 50 provienen de escuelas oficiales, publicas, en un 90-95%, escuelas secundarias que se encuentran a las cercanías del plantel, sin embargo de acuerdo con los datos manejados por el plantel educativo año con año se a observado que los jóvenes inscritos en el plantel son provenientes de otras delegaciones aledañas a la

² Información proporcionada por los actores que laboran en el CETIS No.50.

de Iztapalapa (como es el caso de la Delegación Tláhuac) e incluso de algunos municipios del Estado de México.

En porcentaje el 60% de los alumnos provienen de las delegaciones Iztapalapa y Tláhuac y un 40% proviene de otras delegaciones y municipios del Estado de México., uno de los factores que influyen en este fenómeno es que la población en edad de cursar este nivel educativo se ha incrementado con el paso del tiempo en un 29.6%³ (CENEVAL, 2008), esto se ha reflejado en los resultados y la demanda del examen único de bachillerato o COMIPEMS.

Debido al lugar en el que se encuentra situado el centro escolar la población que generalmente es atendida es, de acuerdo al personal que labora el mismo, un 70-75% es gente de escasos recursos, donde predomina las familias desintegradas, donde hay problemas de violencia familiar y en algunos casos hasta de drogadicción, lo cual ha influido para que el fenómeno de la deserción se vea favorecido. Debido a la situación social y económica que rodean el centro escolar es que la disciplina de los alumnos en la escuela en algunas ocasiones se ha visto reforzada, ya que en ocasiones la disciplina en ciertos grupos se ha visto afectada sin embargo se han aplicados ciertas medidas que regulan y controlan la disciplina en el plantel, entre las estrategias empleadas se encuentran el llamar a los padres de los alumnos involucrados para tratar el asunto en cuestión.

³ Para el 2007-2008 la matrícula en el nivel Medio Superior se incremento resultando en una población que abarca el 3.830,042 de alumnos.

6.2 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DEL ESTUDIO DE CASO

La RIEMS como parte de la política educativa en el presente sexenio tiene, como ya se mencionó anteriormente, por finalidad la creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), con base en cuatro pilares:

- La construcción de un Marco Curricular Común (MCC)
- La definición y reconocimiento de las opciones de oferta de la EMS
- La profesionalización de los servicios educativos
- La certificación nacional complementaria (SEP)

La Reforma Integral a la Educación Media Superior como mecanismo de gestión para el cambio en este nivel educativo fue implementándose de forma gradual entre los miembros que conforman el CETIS No. 50 ya que los planteamientos y lineamientos que conforman la reforma en primera instancia, a nivel escuela, se fueron presentando a través de la dirección del plantel la cual fue introducida:

A través de Reuniones de sensibilización, informativas con el personal encargado para esta disposición, por parte de la Subdirección de Enlace Operativo en el Distrito Federal y personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial. (directivo-1)

Posteriormente y a través de diversos mecanismos se informó a los jefes de departamento, los cuales a su vez dieron a conocer la RIEMS al personal bajo su cargo. Una vez obtenida la información relacionada con la RIEMS fue labor, en buena medida, del director, el difundirla entre su personal, puesto que, en palabras de uno de los coordinadores involucrados señaló que:

...en primer lugar el director del plantel fue quien nos platicó del proyecto, posteriormente en la página oficial de SEMS se pudo ver la RIEMS (jefe de departamento-3)

Dicha información fue descendiendo en la escala jerárquica del plantel hasta llegar a los docentes, señalando uno de ellos, que se les informa de la reforma por medio:

Las autoridades del plantel, hicieron reuniones con los docentes, para informarnos, también utilizaron algunos videos donde algunas personas abordaban el tema. (docente-matemática-1)

De acuerdo con los miembros que conforman el CETIS No. 50 entre los mecanismos recurrentemente empleados al momento de informarles de la RIEMS se encuentran los boletines enviados por la SEMS, por medio de videos de difusión, a través de un curso impartido en el centro escolar y organizado por la dirección, por medio de las reuniones de academia⁴, por medio de mesas de trabajo organizadas por del departamento de vinculación, a través de unidades de almacenamiento extraíbles (USB, CD), a través de circulares, de correos electrónicos, a través de juntas generales de docentes, folletos, trípticos, conferencias, a través de un diplomado y de cursos de capacitación.

Los flujos de información a pesar de ser variados y de provenir de distintas fuentes como lo son la COSDAC, la propia Subdirección de Educación Media Superior (SEMS), la Subdirección de Enlace Operativo, los actores previamente entrevistados sugirieron que esta información fue básicamente introducida en el centro escolar por las autoridades del plantel:

⁴ Las reuniones de academia son aquellas juntas que se llevan a cabo de manera interna por los profesores que imparten determinada asignatura, por ejemplo: todos los docentes encargados de impartir la materia de matemáticas en los diferentes semestres integran una misma academia.

... mediante una junta general dirigida por el director del plantel, sustentada con una proyección que nos mostró el objetivo de la RIEMS... (docente- histórico social-1)

Usualmente se utilizaron las juntas de academia así como las juntas generales y a través de *los cambios a planes y programas de estudio (director-1)*. Si bien es cierto que diversas instancias han intervenido en el proceso de difusión de la RIEMS, es preciso aclarar que de acuerdo a la información recabada en el CETIS No. 50 los actores principales para introducir la reforma fue la dirección y por parte de los jefes de departamento.

La RIEMS se introduce también *implementando los procedimientos en ella descritos, esto es adoptar un modelo educativo basado en competencias, por ejemplo, (coordinador-2)*, principalmente la introducción de la reforma en el CETIS No 50 se llevo a cabo a través de cursos y de capacitación para la elaboración de secuencias didácticas y para introducir al personal en el enfoque por competencias que es manejado por la reforma.

Una vez dada a conocer la RIEMS entre los actores que integran el centro escolar algunas actividades realizadas por los involucrados sufrieron algunos cambios entre los cuales se pueden observar:

... la forma de evaluar el conocimiento transmitido, el rol del docente frente a grupo, por mencionar algunos. (directivo-1)

Las actividades consideradas de carácter administrativo son las que de acuerdo con algunos de los involucrados han sufrido modificaciones ya que hay:

... mayores cargas de trabajo y a través de una mayor necesidad de actualización y capacitación. (jefe de departamento-1)

En cuanto a la elaboración por parte de los docentes de secuencias didácticas y del reporte constante de las actividades que son y van a ser aplicadas en el aula, algunos argumentan que las modificaciones en su quehacer se ha reflejado en el incremento en las horas de trabajo, esto dado que ahora se tienen que realizar las secuencias didácticas, la planeación de clase, etc., lo cual, incrementa considerablemente el tiempo que le dedican a su elaboración en comparación con lo que antes realizaban, en este sentido y de acuerdo con un jefe de departamento la RIEMS ha afectado:

... con un mayor control de evidencias para cada etapa del proceso escolar. (jefe de departamento-2)

Sin embargo y a pesar de la carga de trabajo que, de acuerdo con algunos de los docentes involucrados, ha tenido como consecuencia la reforma, piensan que:

... en beneficio para el desarrollo en clase con la elaboración de secuencias, es una mejor preparación. (jefe de departamento-3)

La implementación de la reforma trajo consigo cambios significativos en los actores que integran el centro escolar sin embargo algunos docentes opinaron que *no afecta en la práctica (docente –química-1)*, en términos generales argumentaron que no les había afectado dado que las actividades propuestas por la RIEMS son las mismas actividades que ellos realizaban antes de la implementación de la reforma, en este caso hubo quien expresara que la reforma no afecto ya que:

... sólo se incremento las ventajas para formar buenos competentes. (docente- expresión oral y escrita-2)

La reestructuración en algunas estrategias empleadas en el salón de clase con los alumnos también fueron de las actividades que se vieron afectadas una vez implementada la reforma en el centro escolar ya que fue:

*... de manera positiva, ahora se tiene mejor planeada la actividad o actividades a desarrollar.
(docente-informática-4).*

En este sentido las actividades que sufrieron modificaciones como consecuencia de la implementación de la RIEMS son fundamentalmente las que tienen que ver con el desarrollo de clase, la planeación de las mismas, la entrega constante de evidencias de clase (secuencias didácticas) al departamento de servicios escolares, las formas de evaluación también han sufrido modificaciones, el manejo de los contenidos del programa, en la elaboración de apuntes y material didáctico para utilizar en clase con los alumnos, el papel que tenía el docente frente al grupo y del docente para con los alumnos, en este sentido los cambios presentados han sido en cuanto al rol del docente en el centro escolar.

Los cambios más prominentes encontrados giran en torno a la elaboración de secuencias didácticas y a la planeación curricular realizada por parte de los docentes en el centro escolar ya que es uno de los aspectos que han cambiado en el quehacer docente a partir de la implementación de la reforma es que le da orden al trabajo en el salón de clases dado que con *la RIEMS hay un instrumento que nos permite que todos tengamos un formato de cómo se aborda un tema y anteriormente uno lo abordaba como quería, los que trabajamos que bien y los que no pues cómo los regulas, entonces con la RIEMS si hay un mecanismo que te dice:*

...haber todos tienen que entregar una secuencia que tenga estas características. (presidente-5)

Sin embargo, la realización de secuencias didácticas son un instrumento que de acuerdo con anteriormente señalado no era común utilizarlo, los mecanismos empleados antes de la reforma eran con base en el:

...avance programático y ahora es planeación curricular que el objetivo sigue siendo el mismo pero con otro nombre. (coordinador-1)

En este sentido los instrumentos que guían la acción docente son estructurados en función de diferentes estrategias de organización escolar, puesto que ahora, al docente se le indica qué instrumentos debe emplear para la organización de sus actividades en el aula, estos mecanismos han dado cierto orden a la actividad en el salón de clases.

Otros aspecto a considerar son los sistemas de evaluación que ahora son utilizados por los docentes, ya que la evaluación es basada en el enfoque por competencias, ya que ahora se emplean diversos instrumentos de evaluación, no solamente el examen *por ejemplo de las rubricas, de las listas de cotejo, guías de observación porque aunque lo hacía lo hacía de forma empírica yo sabía que se tenía que hacer, que se tenía que desarrollar tal habilidad y sobre de eso lo evaluaba pero no tenía un fundamento y ahora pues ya lo tenemos (docente-informática-2)*, la forma de dar la clase a los alumnos a cambiando ya que anteriormente se les podía dictar solamente y no había ningún problema ahora es diferente se puede hacer uso de las nuevas tecnologías, la entrega de evidencias de sus apuntes, la utilización de proyecciones en el auditorio que ayuden a explicar o visualizar mejor algún tema en específico, etc., en tanto a la parte administrativa también se han modificado ciertas actividades además de las ya señaladas dado que ahora:

...en cuestiones de registros de información, nosotros teníamos muchos registros pero no había que dar cuenta de esos registros, ahora hay que dar cuenta de todos los registros y de todas las evidencias. (jefe de departamento-2)

Lo cual ha intensificado la carga de trabajo ya que son actividades que en comparación con otros años antes de la RIEMS no se llevaban a la práctica.

Hasta aquí los planteamientos de la reforma han incidido en diversos cambios en el centro escolar, tanto de actividades en aula como administrativas, sin embargo las formas en cómo se ha impactado la reforma es variado ya que señalan:

Ha sido de forma positiva y negativa, de forma positiva porque el bachillerato tiende a ser universal consideramos que adoptamos el MCC, así el alumno en caso de cambio de domicilio de un lugar a otro tenga oportunidad de continuar sus estudios y de forma negativa porque en nuestro plantel no tiene las condiciones que requiere la RIEMS. (docente-histórico social-1)

En este sentido la implementación de la reforma requiere de ciertas especificaciones físicas y materiales para su implementación sin las cuales su ejecución se dificulta, ya que:

La escuela se comporta como antes de la RIEMS: los salones no tienen contactos de luz (algunos tienen contactos de luz improvisados), hay resistencia de muchos profesores para trabajar con las TIC'S, hay una simulación de que se trabaja con secuencias didácticas, los grupos siguen siendo numerosos que dificulta el trabajo en equipo; sobrecarga de trabajo académico a profesores. (Presidente de academia-3),

Lo que es algo evidente que los cambios propuestos por la reforma se han reflejado en las actividades cotidianas del los docentes, ya sea de forma positiva o negativa, sobre todo los cambios de acuerdo con los involucrados son en beneficio de los jóvenes que se encuentran cursando este nivel educativo ya que hay:

...un cambio en la forma de impartir las clases frente a los jóvenes y a demás más atractivas para ellos ya que les es muy significativo si lo que aprenden es real y actual a sus necesidades. (docente- expresión oral y escrita-3)

Sin embargo habrá que esperar los resultados tangibles que con el paso del tiempo puedan reflejarse directamente en el centro escolar.

La resistencia al cambio ha sido uno de los factores que trajo consigo la implementación de la RIEMS en el CETIS No. 50, esto:

...por la falta de información y preparación, ya que no todos la aceptan, ya sea porque no la conocen, porque no están capacitados; porque requiere de mayor trabajo de planeación docente o porque no se está dispuesto a cambiar. (presidente de academia- 2)

La resistencia al cambio en cuanto a las actividades que con la reforma ahora tienen que realizar los docentes es uno de los factores con mayor incidencia en este centro escolar. Sin embargo este no es el único elemento que infiere en los desacuerdos presentados una vez implementada la RIEMS ya que:

...probablemente la más notoria es que esta reforma impone más carga de trabajo al sector educativo. (presidente de academia- 7)

Esto debido a la realización de secuencias didácticas, por una parte, ya que los formatos son cambiados constantemente provocan con ello descontento entre los involucrados, y por otra parte se encuentra la realización y entrega de la planeación de clase lo cual no se realizaba antes de la RIEMS, los desacuerdos también han surgido debido a que la RIEMS señala la incorporación del enfoque basado en competencias y debido a esto los actores involucrados han tenido que cambiar las formas de trabajar y evaluar en el salón de clases, sobre todo los

desacuerdos giraban en torno a la carga administrativa que conlleva la elaboración de secuencias didácticas ya que esto no era un hábito desarrollado por los involucrados. La actualización docente ha sido un elemento que ha propiciado algunos desacuerdos en la organización escolar.

Sin embargo estos desacuerdos han disminuido con el paso del tiempo considerando que cada vez más son los docentes que se van actualizando y que han tomado el diplomado en competencias, logrando con ello que los desacuerdos presentes en el centro escolar sean cada vez menores.

La Reforma Integral a la Educación Media Superior ha significado un:

*...trabajo secuenciado, planeado con ajustes en todo momento. Mejorar la calidad de la educación aunque a veces un poco utópica por las condiciones económicas y políticas que prevalecen en el país.
(jefe de departamento-2)*

Es decir, cambio importante en cuanto al quehacer docente se refiere ya que la RIEMS de una u otra forma a implicado que los docentes en general cambien sus formas de trabajar en lo académico como en lo administrativo pues el trabajo realizado en el aula se debe reflejar en las evidencias de trabajo que los involucrados deben entregar al personal encargado de esta actividad.

La Reforma Integral a la Educación Media Superior es para algunos miembros del centro escolar una:

...innovación educativa, la adaptación de estrategias, de responsabilidad, de actualización constante...(Docente- histórico social-1)

Implica un esfuerzo por cambiar la educación media superior en el país, un cambio que está afectando principalmente la labor del docente frente a grupo, que implica una actualización constante en tanto a métodos y técnicas de estudio, que infiere en:

*...una manera de mejorar el quehacer docente,
todos los días y difundiendo una mejor educación,
participando con toda la comunidad para ello.
(docente-matemáticas-1)*

Es un cambio que se ve reflejado en los planes y programas de estudio, en las técnicas empleadas en el quehacer educativo, implica todo un reto ya que es *la oportunidad que todos tenemos de hacer mejor nuestro trabajo y de acuerdo a las necesidades de los jóvenes, actualmente (jefe de departamento- 1)*. Es por tanto necesario que existan canales de comunicación eficientes que permitan transmitir a los actores educativos los cambios que la Reforma considera.

6.3 BREVE RESEÑA DEL ESTUDIO DE CASO

Entre algunos de los actores (docentes, presidentes de materia, coordinadores de carrera, coordinador de tronco común, jefes de departamento, director) que laboran en el CETIS No. 50 existen rutinas de trabajo bien establecidas a través de las cuales es posible el cumplimiento de su quehacer educativo, entre las rutinas más recurrentes del docentes y directivo en su carácter institucional se encontraron la utilización de los flujos variados de información de los que se vale en una primera instancia la dirección del plantel ya que es a través de esta que la información es difundida entre los miembros que conforman el centro escolar, las líneas de información han cambiando conforme la implementación de la RIEMS se ha ido gestando en el plantel, ya que ahora la información también es transmitida a través de la Subdirección de Enlace Operativo, todo lo que DGETI baja pasa a la Subdirección de la Subdirección pasa a todos los planteles del DF. Entonces pues si no te llega la información por un lado te llega por otro o sea, por eso no hay

pretexto de que no puedas cumplir, o sea, nos dicen, ni si quiera esperen los oficios, ustedes tienen que dar la información de donde te llegue la fuente, ustedes la tienen que proporcionar. (Jefe de departamento-2), las actividades, lineamientos o información con respecto a las actividades que el centro escolar debe realizar se lleva a cabo, en algunas ocasiones, a través de diversas instancias superiores como lo son la propia Secretaría de Educación Pública (SEP), la Subdirección de Educación Media Superior (SEMS), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), la Subdirección de Enlace Operativo.

Sin embargo de forma interna en la propia organización escolar, la información generalmente es proporcionada a través de juntas con el personal, dialogo directo con ellos y en otras ocasiones por vía escrita, a través de memorándums o a través de la impresión de los diferentes correos electrónicos que son los medios por los que nos llega la información por parte de la subdirección de enlace como nuestra jefatura o inclusive entregándoles copia de las instrucciones que nos marcan (Jefe de departamento-1). Entre los medios de información escritos utilizados se encuentran las circulares, memorándums y correos electrónicos, de manera verbal la circulación de la información establecida por SEP, SEMS, DGETI, Subdirección de Enlace Operativo, entre otras instancias también es dado a conocer, entre las prácticas recurrentemente utilizadas se encuentran las juntas de departamento, las juntas de academia, las juntas generales, sin embargo ...el canal más importante de comunicación es la plática, el comentario con los compañeros directamente inmersos en la solución del requerimiento ya sea oficial o al interior del plantel, esa es la principal, la segunda es pues la publicación del requerimiento a través de una circular, de un memorándum que se enteren todos ellos a través de la evidencia con su firma de enterado (director-1).

Las juntas o reuniones entre los actores de la organización escolar son uno de los mecanismos fuertemente institucionalizados de los que se valen los que componen el CETIS No. 50 para dar a conocer una información, inconformidad o estrategia de trabajo, entre los asuntos tratados se encuentran, en la gestión

administrativa, las problemáticas que se van suscitando, los planes que se tienen a futuro, las proyecciones que hay en cuanto a abatir por ejemplo, índices de deserción, índices de reprobación, se van creando estrategias con tal que cada año se vayan mejorando esos indicadores que es el instrumento de evaluación permanente que tenemos. (Coordinador-2), por una parte y por la otra tenemos aquellas cuestiones que son de carácter académico y que les competen a las juntas de academia resolver, son aspectos de la metodología, de la clase de cómo se debe de dar la clase, de que avances llevamos, de los problemas que se han presentado en la clase si hay material o si nos hace falta algo específico, el grado de aprovechamiento que llevamos con los grupos... (Docente-informática-2), también encontramos aquellas juntas que se encuentran dirigidas a toda la comunidad que labora en el centro escolar, son juntas generales donde los temas a tratar:

Depende de la temática en ese momento puede ser por ejemplo las ferias académicas que se dan entonces se nos informa cuales son las fechas de las ferias académicas y se les invita a participar a los diferentes profesores con los diferentes grupos que maneje a realizar alguna actividad, también puede ser por ejemplo los exámenes que se hace el examen ENLACE, los exámenes finales, los exámenes extraordinarios, o sea varía mucho la temática pero básicamente son para darnos información acerca de eventos que se están realizando ya sean al interior del plantel o en el exterior en todo lo que podría ser la DGETI o el Distrito Federal depende la envergadura de ello. (Docente-informática-2).

Las juntas se efectúan con una temporalidad variada ya que aun que parece que estas se encuentran, en teoría, calendarizadas en la práctica su ejecución es

diferente ya que estas se realizan, sin importar si estas son departamentales, de academia o generales, conforme las necesidades que van presentando en el plantel, ya sea porque alguna instancia superior de las antes mencionadas envió alguna actividad a realizar o debido las actividades propias que debe efectuar el centro escolar.

Los lineamientos a seguir para la toma de decisiones se encuentran definidos entre los actores ya que estos aseguran que, las decisiones son tomadas en primera instancia por el director del plantel el cual puede considerar opiniones o sugerencias que el personal a su cargo le propone en las juntas antes mencionadas, sin embargo:

La última palabra la tiene el director, dado que la dirección es la que finalmente toma la última palabra, como finalmente necesitamos de ellos para llevar a cabo los proyectos que se dan en la escuela tenemos que tener el apoyo de dirección, entonces si la dirección nos apoya caminara el proyecto...la dirección siempre está dispuesta a escuchar... cualquier cosa que se le quiera plantear siempre ha estado dispuesta la dirección. (presidente de academia-5).

Entre los actores considerados como tomadores de decisiones de acuerdo con los involucrados son, el director, los jefes de departamento, los coordinadores de carrera, los presidentes de academia y por último los docentes.

La toma de decisiones en el centro escolar se encuentra ligada a la estructura orgánica que la compone, es decir:

...la toma de decisiones recae en la dirección ya que es visto entre los actores como el elemento fundamental que mueve al plantel. (jefe de departamento-1)

Con respecto a planta docente en la toma de decisiones difícilmente se sienten involucrados en la toma de decisiones puesto que, algunos de los involucrados consideran que las opiniones y sugerencias que se puedan proporcionar con respecto a un asunto en particular, en algunos casos son consideradas por la dirección.

A través de la toma de decisiones se propicia la interacción entre los actores que integran la organización escolar, en primera instancia con la dirección escolar y los mandos superiores (SEP, SEMS, DGETI), por otra parte, se da este interactuar entre el director y sus jefes de departamento a través de las juntas de departamento, posteriormente, tal interacción baja al personal docente por medio de las juntas de academia, en donde se reúnen en un primer momento la jefatura de servicios docentes con los diferentes presidentes de materia y con los coordinadores de carrera, posteriormente y sí es necesario integran a los docentes a esta reunión, sólo en caso de ser necesario, consecutivamente, cada presidente de materia y coordinador de carrera se reúne con los docentes que conforman su academia para dar la información pertinente relacionada con la toma de decisiones previamente establecida por la dirección.

Es a través de la juntas de academia, de departamento y generales que las decisiones son tomadas o informadas (dependiendo del caso) al personal que integra al CETIS No. 50.

La interacción entre la dirección, los jefes de departamento, coordinadores de carrera, presidentes de materia y docentes en general se desarrolla también en función de la toma de acuerdos, esta toma de acuerdos nace a partir de necesidades y problemas...(coordinador-2) que las partes afectadas en su momento, pueden ser docentes, jefes de departamento, administrativos, etc., llegaran a tener.

Tal toma de acuerdos se desarrolla en diferentes momentos, dependiendo de la situación a tratar pero por lo regular esta se da a través de las juntas o reuniones que se tienen con el personal que integra el CETIS No. 50, es a través de las reuniones de academia, las reuniones de departamento y las juntas generales donde se establecen acuerdos de tipo académico y en algunas ocasiones en las reuniones de pasillo, informales donde los interesados exponen su situación, por lo general personal, en la cual requieren del apoyo ya sea de la dirección, de algún jefe de departamento o de algún docente para tratar su asunto en específico, se analiza la situación y es como se establece hacer o no determinada actividad. En este sentido por ejemplo se puede decir que:

...son acuerdos de todo tipo, tenemos acuerdos académicos y personales, los personales son obviamente son de forma ya muy individual con cada uno de los maestros. (jefe de departamento 3)

La toma de acuerdos se establece, de acuerdo con uno de los integrantes del centro escolar, día con día en el transcurso de la semana y a través del contacto que tenemos todos los días con la gente:

Constantemente estamos ajustando calendario, estamos verificando los avances que tenemos en cada una de las oficinas, hacemos juntas también, entonces en ese momento es cuando hacemos los ajustes necesarios respecto a lo que llevamos y a lo que estamos por alcanzar. (jefe de departamento-1)

En este sentido entre los actores involucrados en la toma de acuerdos, se encuentran tanto los docentes frente a grupo, los jefes de departamento, los coordinadores de carrera, los presidentes de academia y el director del plantel ya

que de acuerdo con uno de sus integrantes, en la toma de acuerdos participan los que van a llevar a cabo la acción, los que deciden tomar la acción y quienes autorizan la acción, entonces todos están involucrados... la dirección, el jefe de servicios docentes, los presidentes de academia, los docentes como tal incluido el personal administrativo, los de limpieza... El presidente de academia, el jefe de servicios docentes y los docentes... (presidente de academia-5).

La aceptación y el rechazo de un acuerdo es factor trascendental para que las actividades escolares se desarrollen de forma adecuada para todos los miembros del plantel educativo, donde los intereses de cada uno de ellos o se vean afectados, es por ello que los elementos que afectan para que se logre la aceptación de un acuerdo en este centro escolar consiste, en palabras de uno de los involucrados en que:

Somos democráticos, por mayoría, sí la mayoría está de acuerdo con eso basta. (presidente de academia-3)

El consenso es una particularidad definitoria para la toma de acuerdos y si alguno no llegar a estar de acuerdo con lo sugerido es cuando se vuelve a discutir o través, no se toma el acuerdo, el acuerdo es mayoritario, siempre es por consenso siempre salvo en los casos donde el departamento de servicios docentes se interesa por resolver alguna situación en particular, siempre académica, bueno entonces haya nos pide que intervengamos nosotros, no nos preguntan si estamos de acuerdo o, simplemente debemos de instrumentar la acción.(presidente de academia-3), cabe aclarar que la gran mayoría de los involucrados argumentaron que los acuerdos:

Pues en general ahorita no he visto una situación así, de que no se acepte un acuerdo o sea siempre ha pasado que... ha habido alguna diferencia pero después de un replanteamiento, o sea, darnos unos días o algunas horas a veces para repensar pues hemos concluido, o sea, no hay... pues no he visto

una actitud de “yo no lo acepto y no lo hago”, o sea, no, se da ese tipo de situaciones. (docente electrónica-3).

Por otra parte los acuerdos establecidos con la dirección en algunas ocasiones se han establecido a través de las juntas de academia, ya que, una vez celebrada dicha junta se le informa a la dirección a través de la jefatura de servicios docentes lo acordado y la dirección respeta de acuerdo con los interesados los acuerdos establecidos a demás de que escucha las peticiones realizadas por su planta docente ya que...

...en realidad todo lo que se lleva a cabo en la junta de academia la dirección lo respeta, y pues aquí supuestamente si uno se llega a un acuerdo de aplicar por decir un examen departamental, la dirección dice adelante, si fue un acuerdo por academia, estamos nosotros apoyados. (docente-electrónica-2).

La toma de acuerdos como medio de interacción en la organización escolar se desarrolla principalmente a través de las reuniones que se tienen con los diferentes actores que integran al centro escolar (formalmente) y también de manera más informal y directa con los involucrados específicamente en el tema a tratar. El dialogo es un factor imperantes en las relaciones de trabajo se desarrollan en el este CETIS ya que gran parte de las cuestiones relacionadas con el quehacer educativo son tratadas a través de las juntas de academia, juntas departamentales, juntas generales o platicas informales, de pasillo entre los miembros que la conforman.

Un factor asociado a la toma de acuerdos y decisiones en la organización escolar se encuentra influenciada por las relaciones de poder que se establecen en el centro escolar, es decir, los lineamientos a seguir para determinar lo que es factible hacer o no en el CETIS No 50, tienen su razón de ser en el ejercicio de las relaciones de poder que los propios miembros de la organizacional ejercen, en este sentido, la organización y el poder en cuanto a la toma de decisiones y a la toma de acuerdos se verán influenciadas por las formas de negociación que los individuos ejerzan sobre ciertos grupos en la organización, es a través de esta relación que se establecen los parámetros para controlar la incertidumbre generada por determinados lineamientos y acciones establecidas en el propio centro escolar.

Las relaciones de poder establecidas en el centro escolar en una primera instancia se dan por medio de la posición jerárquica que cada uno de los integrantes tienen en la propia organización, en este sentido, la dirección es pieza clave para determinar las acciones que se desarrollan en el centro escolar, siendo en la escala jerárquica el actor determinan para el proceso de negociación entre los actores que integran este CETIS.

Sin embargo, tomando en cuenta el rango en la escala jerárquica la dirección no es el único ente resolutivo en el proceso de negociación, ya que este proceso bien puede ser desempeñado, en menor proporción, por parte de los jefes de departamento y los propios docentes en el día a día, con el quehacer cotidiano en el aula y en la organización escolar en general.

Los procesos de negociación en el CETIS 50 se pueden observar al momento presentarse un rechazo en la toma de decisiones, tal inconformidad es propicia para que entre los involucrados se desarrolle procesos de negociación, ya que de acuerdo con uno de los involucrados:

... generalmente evitamos que el personal no llegue a estar de acuerdo porque hacemos acuerdos

*previos antes de decir “toma tu decisión”,
preguntamos qué es lo que le puede favorecer para
que realice mejor su tarea. (coordinador-2)*

Esto se lleva a cabo por medio del dialogo entre las partes afectadas, puede ser a través de juntas o reuniones informales entre los actores directamente involucrados, en este sentido la solución es con base a la conveniencia del servicio... sí alguna jefatura no está de acuerdo... vemos de manera particular con el área y argumentamos y defendemos la posición de porqué esa determinación y bajo ese esquema llegamos a buenos términos (director-1), con lo cual las zonas de incertidumbre que se puedan generar a consecuencia de una toma de decisiones se reduzca lo más posible, de manera conciliatoria, en el momento que nos enteramos de una situación de conflicto en ese momento llamamos a los directamente involucrados y escuchamos su comentario en relación a la queja por una lado, y por el otro lado de igual forma lo hacemos con la contraparte para tener un argumento más sólido al momento de tomar una determinación.

Una vez escuchada de manera separada las partes en conflicto nos reunimos tanto demandante como demandado y conciliamos, encontramos la mejor solución. El momento es en cuanto surge la incomodidad o molestia de la instrucción dada, en ese preciso momento tomamos la determinación de sentarnos y platicarlo, de exponer el porqué de la situación y conciliar los intereses...a través del dialogo y de la concertación (director-1), siendo el mecanismo utilizado con frecuencia el dialogo, esperando con ello que la situación se resuelva de forma favorable para todos los involucrados.

Por lo general la toma de decisiones de acuerdo a los involucrados difícilmente es rechazada sin embargo algunos aspectos que pudieran influir para su rechazo entre el personal se encuentran las formas de comunicar o transmitir la toma de decisiones ya que en palabras de presidente de materia:

*Púes a veces la forma en que se plantea porque lo
toman como una imposición o como una decisión*

*muy personal no de la academia sino que “XXX nos quiere imponer que hagamos esto” y la otra es la necesidad de las personas, te lo voy a plantear bonito para que no sientas ofendido y ni así, entonces yo creo que es muy circunstancial, a veces uno viene con el mejor de los ánimos y traes la pila todo lo que da y te descargas con lo que ves enfrente inconscientemente y al revés “ a veces vengo con los mejores ánimos creo que lo plantee bastante bien” pero si el otro no quiere, no quiere porque le caigo mal, porque el otro día pensó que lo vi feo, porque traigo un problema de casa o sepa dios que problema trae y entonces yo creo que tiene que ver con la forma en que se expresan los acuerdos y la manera en que las personas vienen de ánimo básicamente. A la mejor las estrategias no son las adecuadas, a la mejor estamos planteándole situaciones que para nosotros son sencillas.
(presidente de academia- 5)*

De acuerdo con esto las decisiones tomadas dependen de las cualidades que tengan los sujetos involucrados, intervienen factores como el tiempo con el cual se cuenta para cumplir con tal o cual actividad, o bajo las circunstancias que sean de orden impositivo o de capricho más que de orden funcional...(director-1). En algunas ocasiones surgen desacuerdos entre los actores que integran la organización escolar, estas derivadas de las disposiciones provenientes de la DGETI, la SEMS, etc., la soluciones que se presentan giran en torno al dialogo entre los afectados, tratando de adecuar lo que nos están pidiendo, que a veces es muy repetitivo...La comunicación es una parte importante del departamento tanto de forma lineal, formal, que sea con el subdirector y los otros departamentos como para con los profesores, los pares; platicar con ellos, tratamos de hacer labor de convencimiento y casi siempre tenemos éxito y cuando no funciona

bueno vamos a las líneas formales... primero están las pláticas y el convencimiento sino ya vamos por la línea formal donde empiezan a ver pues las notas que no quieren trabajar en lo que se le está marcando (jefe de departamento-3). En este sentido antes de la utilización de las reglas formales, de la normatividad, se emplea el dialogo, a menos que esto no funcione, es que se aplica la norma a los actores afectados en tal o cual situación, sin embargo lo que se procura es evitar la aplicación de las reglas formales.

Lo que se plantea como solución para resolver los conflictos derivados de las disposiciones oficiales son a través de pláticas (coordinador-2), ya que la solución es un trabajo en equipo, un trabajo en equipo en base a esas disposiciones y requerimiento nos estamos los directamente involucrados y... nos ponemos a trabajar para poner en la mesa de trabajo la información que compete a cada uno de nosotros para entregar un resultado que en ocasiones nos ha costado noches de desvelo si pero la satisfacción final que cumplimos en tiempo y forma con lo requerido por nuestra dirección general (director-1).

La forma de trabajar en el CETIS 50, la repartición de las labores, la organización de las actividades a realizar se encuentran plenamente estructurada que el director infiere que cómo ya estamos tan organizados que nada más es tener la fecha y la hora del inicio del trabajo y nos sentamos, previo a la comunicación de la dirección para todas las jefaturas de área o los que en el momento nos encontramos y ellos a su vez con los compañeros ausentes fijamos hora y fecha y nos reunimos a trabajar en relación a la información requerida. (Director-1), en este sentido, los procedimientos utilizados para el desarrollo de una actividad se encuentran consolidados entre los miembros del CETIS en cuestión ya que la organización y designación de actividades, así como los procesos de negociación de un acuerdo o toma de decisiones están afianzados entre los miembros que integran el centro escolar.

Las alternativas presentadas para resolver los desacuerdos en la toma de decisiones comúnmente utilizados entre los miembros del centro escolar se encuentran, las reuniones de carácter formal (reuniones de academia), reuniones

de manera informal (reuniones de pasillo), el revisar tiempos, analizar todas las situaciones, todo lo que en un momento dado nos obstaculiza el trabajo y ver cuál es la mejor manera de sacarlo... trabajar en equipo (jefe de departamento-1), otra opción son las propuestas, es decir, yo no estoy de acuerdo, proponer, decir porque no y hacer una propuesta de cómo yo realizaría esa circunstancia por otro método (docente-informática-3).

Como consecuencia de las relaciones de poder que se ejercen el CETIS 50 tenemos las negociaciones con relación a la realización de ciertas actividades, que pueden ser o no derivadas de un mando superior, como la SEP, la SEMS o la DGETI, o aquellas provenientes de la dirección del plantel para modificar tal o cual situación que está causando fricciones en la organización y el desempeño escolar, estos procesos de negociación van a estar determinados por el ejercicio de las prácticas profesionales, esta situación da cierto grado de certidumbre al momento de encarar su quehacer educativo.

El sentido de pertinencia dentro de una organización escolar gira en torno a la ejecución de ciertas actividades en el centro escolar que pueden ser consideradas pertinentes o no dependiendo de la situación del los actores encargados de desarrollar determinada actividad, un ejemplo claro de esta situación es la que en el CETIS 50 se da en torno a la implementación de los procesos institucionales, como la normativa bajo la cual se rigen sus actores, ya que su ejecución depende en gran medida de lo que los actores encargados de hacerla valer en el centro escolar consideren pertinente o no de ser resuelto por vía institucional, es decir, a través de la aplicación de la normatividad en situaciones que ellos consideran lo amerita.

Antes de ser aplicada la norma, se valen de medios, como el dialogo entre los directamente afectados para dar resolución a la inconformidad, sugerencia, malestar, etc., que se tenga, ya que la implantación de los procesos institucionales se efectúan una vez que se han agotado todas las instancias habidas y por haber

en la tan trillada conciliación⁵, platicas, sensibilización, en ese momento pues sacamos nuestro librito normativo y reglamentario y aplicamos el artículo o numeral necesario para la solución del conflicto (director-1), sin embargo cabe aclarar que entre los miembros cuestionados con relación a la utilización de los procesos institucionalizados concordaron que antes de aplicar la norma en determinada situación, el asunto es tratado de forma personal a través del dialogo constante con los afectados, hasta consumir todos los medios de comunicación entre los implicados si esto no funciona entonces, es utilizado como la última vía, antes esta... a través del dialogo y la comunicación (jefe de departamento-1).

Las actividades a través de las cuales los diversos actores que conforman el CETIS No. 50 desempeñan su labor educativa se encuentran claramente delimitados por ciertos rituales y mitos completamente institucionalizados, ya que las practicas que son ejecutadas en su quehacer educativo han tenido una línea de desarrollo similar, que mínimamente a cambiado entre un director y otro, otra peculiaridad que es de llamar la atención y que al mismo tiempo puede llegar a justificar el lenguaje y las actividades sumamente institucionalizadas empleadas por los actores que conforman este centro de estudios es que la mayoría de ellos han desarrollado sus actividades docentes en el mismo CETIS por al menos más de 10 años.

⁵ Los procesos de conciliación en la organización escolar son llevados a cabo desde la dirección del plantel, es básicamente a través de platicas que se tienen con los actores directamente afectados en las cuales se pretende sensibilizar, tal proceso se efectúa, en palabras del director del plantel reuniéndonos en... no con el aspecto formal de una reunión de trabajo, sino enfocando la desde el punto de vista de una plática entre amigos, si logramos tener esa penetración no como grupo de trabajo sino como un grupo de amigos, yo creo que ya tenemos ganado un cincuenta por ciento de esa sensibilización, esto es, como amigos nos permitimos platicarnos las cosas como son y de igual manera la respuesta es en relación a que tenemos y encontramos el apoyo del amigo que sabe entender y sabe apoyar las situaciones que nos competen y que conllevan a... que nos competen a todos y nos conlleve a la determinación consensuada, yo creo que de esa manera es la forma de sensibilizar. Platicando las cosas como son, en el entendido que más que un grupo de trabajo somos un grupo de amigos nos vamos a entender y nos vamos apoyar para tomar la decisión más adecuada. (Director-1)

La toma de decisiones y de acuerdos así como las soluciones posibles que se presentan al encarar alguna situación de inconformidad se encuentran inmersos en las relaciones de poder que se desarrollan en la organización escolar, y por otra parte a través de los lineamientos institucionales, como el orden jerárquico y por medio de lineamientos no formales como el dialogo informal, resulta pieza clave para el desarrollo de las actividades en esta organización, y para que estas las situaciones se lleguen a resolver en el CETIS No. 50.

6.4 ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO

La Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS) como parte de la Política Educativa actual pretende a través de diversos mecanismos de gestión escolar propiciar la integración de los diversos organismos que integran la Educación Media Superior (EMS) en nuestro país y así dar respuesta a los desafíos que este nivel educativo enfrenta actualmente.

La reforma es un proceso que se ha introducido en los diversos organismos que integran la educación media superior en México entre los cuales se encuentran el Centro de Estudios, Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 50, este al ser considerado por una parte, una organización a través de la cual son ejecutados los planteamientos y parámetros establecidos por la reforma y por la otra, como miembro integral que conforma el campo organizacional del sector educativo.

En el CETIS 50 la introducción de la RIEMS incidió directamente en aquellos procesos institucionalizados establecidos por los actores que integran la organización escolar como mecanismos de interpretación de la realidad que en un momento determinado se fueron gestando en el centro escolar.

La RIEMS al incidir en las formas de organización y gestión en las organizaciones educativas han propiciado modificaciones en los procesos de trabajo socialmente estructurados en el centro escolar, las formas de realizar el quehacer educativo en

el CETIS No. 50 han sufrido transformaciones que se reflejan en nuevas relaciones laborales entre los actores que integran dicho plantel educativo el cual forma parte de la EMS y que ha afectado su quehacer cotidiano en su ambiente laboral.

La reforma es un mecanismo que se introdujo en el CETIS 50 al involucrar en su proceso formas de organización institucional a nivel escuela, integradas por normas y reglas que se establecen como medio de control de la incertidumbre entre los miembros que conforman la organización escolar.

Al incidir en los procesos de gestión escolar la RIEMS ha propiciado la reformulación de procedimientos y rutinas de trabajo, así como en las estrategias de toma de decisiones (Coronilla y Arturo del Castillo, 2000) y de acuerdos que se han afianzado gracias a las relaciones de poder previamente sistematizadas en el CTEIS 50. Este proceso de reorganización de las actividades escolares a propiciado mecanismos de negociación a través de los cuales se controlan los espacios de incertidumbre causados por la implementación de la reforma en dicha organización.

En este sentido la RIEMS trajo consigo transformaciones en los procesos de trabajo internos, siendo consecuencia de ello los cambios en ciertas rutinas previamente establecidas por el personal que integra al CETIS 50.

Un ejemplo de ello resultan los flujos de información a través de los cuales se dio a conocer la reforma a los diversos actores que conforman la organización escolar.

Entre los rituales que le ofrecen certidumbre a las actividades realizadas en el CETIS 50 y que son propicios para que los procesos de negociación entre los miembros que conforman el plantel se establezcan se encuentran los flujos de información, los cuales se encuentran sujetos a la estructura jerárquica que componen a este centro escolar, dichos mecanismos se encuentran plenamente institucionalizados ya que se han convertido en una opción recurrentemente

utilizada para dar a conocer alguna información en especial⁶, para la toma de decisiones, para la toma de acuerdos, para la solución de ciertos conflictos e inconformidades, para la distribución de ciertas actividades.

Los mecanismos utilizados para llevar a cabo dichas actividades se encuentran principalmente las juntas o reuniones que se llevan a cabo entre el personal que labora en el CETIS 50, hay reuniones con los jefes de departamento⁷, con las academias⁸, con los docentes y generales, también se encuentran los medios impresos como lo son las circulares, los memorándums, los oficios, los correos electrónicos, entre otros. Dichos mecanismos se encuentran sujetos a reglamento es decir, se llevan a cabo, debido a que son actividades que se deben desempeñar en la organización escolar, considerando los lineamientos y normativas que rigen a este CETIS.

Entre las actividades que suelen negociarse en dichas juntas se pueden localizar la toma de acuerdos entre los convocados a dichas reuniones ya que al cuestionar al director, jefes de departamento, coordinadores, presidentes de academia y a la planta docente en general con respecto a los mecanismos que son utilizados para la toma de acuerdos en la organización escolar, la respuesta más común fueron las reuniones de academia y de departamento.

En este caso también se les cuestionó los asuntos comúnmente tratados en dichas juntas para la cual respondieron reiteradamente que se trataban de asunto académicos, que tenían que ver principalmente con los mecanismos de evaluación que se utilizaran durante el semestre y de también de las estrategias a seguir para que los índices de reprobación en su centro escolar disminuyeran, otro de los puntos negociables entre los involucrados se encuentran los planteamientos de la RIEMS ya que de acuerdo con uno de los cuestionados señaló que entre los asuntos a tratar en las reuniones se encontraban aspectos relacionados con la

⁶ Como lo fue en su momento el dar a conocer la Reforma Integral a la Educación Media Superior a los miembros que conforman el CETIS 50

⁷ reuniones departamentales se encuentran integradas por los jefes de cada departamento con el director del CETIS No. 50

⁸ reuniones de academia integradas por los maestros que conforman una materia en específico, por el presidente de academia y en algunas ocasiones por el coordinador de tronco común y el jefe de servicios docentes.

reforma curricular ahorita como hay diferentes memorándums que llegan a la escuela, entonces nos invitan, nos convocan para... hay reuniones, de si hay alguna reunión para aplicar algunas estrategia o seguir aplicando las mismas estrategias que ya teníamos, básicamente es eso, o sea sobre la reforma, nos están constantemente comunicando ahorita lo que no había sucedido en otros años, porque ahorita si a veces hay modificación o hay que utilizar este formato para las secuencias didácticas, ya no hay que usar este, entonces nos actualizan (presidente de academia-7).

Las reuniones tanto de academia como departamentales son punto focal y determinante a través del cual se establecen las relaciones de negociación y de poder en el centro escolar ya que es a través de estas que los planteamientos de toma de decisiones, de acuerdos y resolución de inconformidades y conflictos en el CETIS No. 50 son tratados. Los involucrados al ser cuestionados en los mecanismos utilizados para transmisión de decisiones, así como los mecanismos utilizados para la toma de decisiones y de acuerdos en la organización escolar la respuesta fue reiterada entre los entrevistados, ya que de acuerdo con el testimonio de uno de ellos, señala:

Hacemos juntas, juntas generales, juntas administrativas y juntas de docentes, en donde se exponen los diferentes aspectos a tratar, se toman acuerdos se nos da información al respecto y si es necesario que se nosotros tomemos acuerdos en ese momento definimos los puntos que se están manejando, se toman acuerdos a través de voto libre o de comentarios... (Docente-informática-2)

Es a través de dichas juntas que las relaciones de poder y negociación son establecidas, en este caso, por parte tanto del director, como de los jefes de departamento, los coordinadores de carrera y los presidentes de academia, ya que estos encabezan las distintas reuniones efectuadas en este centro escolar, es por medio de estas que se logra manipular en cierto sentido las zonas de

incertidumbre que la RIEMS trajo consigo al ponerse en marcha en el centro escolar, esto con la finalidad de que se cumpla en tiempo y forma con las especificaciones señaladas en la propia reforma. Ya que de acuerdo con Crozier, las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrían desarrollarse esas relaciones de poder.

En este sentido, las relaciones de poder se establecen a través de las relaciones antes mencionadas.

Cabe destacar que como parte de los rituales establecidos antes de la reforma se encuentran las reuniones con todo el personal donde se dan procesos de sensibilización⁹ para lo cual el director explica que:

No es algo nuevo para el CETIS 50, siempre lo hemos hecho, lo hemos practicado, posiblemente no con la regularidad que ahora lo estamos haciendo pero es la forma de transmitir actividades donde involucran a todo el personal, desde el compañero que nos atiende la puerta hasta el que ocupa la dirección. (director-1)

Siendo estas reuniones de sensibilización que se logra dar certidumbre a las actividades, donde se establecen las relaciones de poder entre un grupo de actores que conforman el centro escolar en este caso en particular. Dichas reuniones de sensibilización se han establecido como el medio a través del cual el director logra delinear a su personal en una misma dirección para sí lograra el cumplimiento de algún objetivo en particular.

A través de la relación de poder que ejerce la dirección sobre sus colaboradores que el cumplimiento de las metas se fija. En este sentido estos procesos de

⁹ Estos procesos son utilizados como mecanismo de transmisión de las decisiones en la organización escolar

sensibilización no solo auxilian en el seguimiento y cumplimiento de las actividades establecidas, en este caso por la DGETI, también proporcionan cierto grado de estabilidad a la organización ya que a través de estas reuniones se reducen considerablemente los espacios de incertidumbre evitando con ello conflictos entre los que forman parte de la organización escolar.

Hay que destacar por otra parte, que los procesos de negociación establecidos en el CETIS 50 no son exclusivos de la dirección del plantel, en este proceso también intervienen, el departamento de servicios docentes al momento, por ejemplo, de la toma de decisiones y de acuerdos, así como en la posible negociación de los mismos ya que el director delega responsabilidad y libertad a los jefes de departamento para la toma de decisiones y de acuerdos, ya que al ser cuestionados con respecto a los actores que intervienen en la toma de decisiones y de acuerdos en el centro escolar siendo el director el principal en esta función, sin embargo, se especifico que los involucrados en este proceso son:

Desde el director hasta los docentes pasando por el jefe de servicios docentes, el coordinador de carrera y el presidente de la academia (presidente de academia-5)

En este sentido se puede vislumbrar como los procesos de negociación escolar se encuentran distribuidos considerando la estructura y posición jerárquica que ocupen los actores en el CETSI No. 50, siendo este un mecanismo institucionalizado entre los miembros pertenecientes a este centro escolar.

Por su parte, este proceso de toma de decisiones a llevado a satisfacer (Simón) y cubrir las necesidades y objetivos que en su momento se pretenden alcanzar, sin embargo este proceso de toma de decisiones se encuentra fuertemente influenciado por la interacción que los actores tienen entre sí, en este sentido, es que se establecen acuerdos entre los miembros que conforman el CETIS 50, siendo uno de los actores principales para llevara acabo esta actividad la dirección

del plantel ya que en la toma de decisiones cumple un papel central y definitorio, en contraste para la toma de acuerdos, de acuerdo con los entrevistados:

...es de apoyo y de respaldo. (presiente de academia-3; presidente de academia-7)

Ya que el papel de la dirección en tanto a la toma de decisiones es:

Generalmente de conciliador, la dirección pone los puntos sobre la mesa con cada uno de los jefes de departamento y si hay alguna discrepancia él puede entrar como conciliador básicamente y obvio también se encarga que a través de los diferentes departamentos que los acuerdos se cumplan... (docente-informática-2)

De acuerdo con esto la dirección nuevamente como líder de la organización escolar, por su estructura jerárquica, delega autoridad a sus subordinados para que la toma de acuerdos sea decidida y ejecutada en tiempo y forma, procurando en el proceso que no repercuta negativamente entre el personal que integra CETIS 50.

Sin embargo también se logro identificar otros mecanismos de carácter informal (North, 1993) que se establecen a través de la interacción entre los involucrados, dicha interacción se encuentra mediatizada por la cultura prevaleciente en este caso en la organización escolar a través de procesos de socialización; que si bien no se encuentran delineados por alguna normativa en particular, son ejecutados recurrentemente, a través de las “platicas informales o de pasillo” como suelen ser nombradas, es a través de estas que también hay un control de la incertidumbre entre los involucrados y es propicio para la negociación de ciertas actividades.

Es a través de estos lineamientos de carácter informal como se plantean soluciones al rechazo que pudieran tener los docentes en cuanto a la toma de

decisiones y de acuerdos implementada en el CETIS 50, siendo esta la respuesta constante entre los entrevistados.

Por su parte, la implementación de la Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS) en el CETIS 50, fue considerado por los entrevistados como uno de los momentos más difíciles para la implementación de una decisión dado que la RIEMS trajo consigo incertidumbre entre los involucrados ya que las formas de trabajar se fueron modificando de manera rápida, de acuerdo con lo señalado por un jefe de departamento:

Normalmente las cosas que nos llegan como la reforma, que ha llegado para aplicarse así “ya”, como que te la dan y al siguiente día quieren que apliques; y no es tan sencillo. (jefe de departamento-1)

Bajo estas circunstancias, los cambios repentinos que afectan directamente en las formas de trabajar, han influido para que la toma de decisiones se complejice.

En este sentido entre los conflictos a raíz de la implementación de la RIEMS se localizan en la introducción de secuencias didácticas entre los docentes, la recuperación de evidencias que los jefes de departamento están obligados, después de la reforma a entregar a la DGETI y a la Coordinación de Enlace Operativo; lo cual de acuerdo con los entrevistados ha propiciado una mayor carga de trabajo administrativo, ya que han tenido que dedicar más tiempo a realizar actividades, como lo son las secuencias didácticas, en comparación con el trabajo que anteriormente realizaban.

Los procesos de negociación en el CETIS 50 alcanzan el uso e implementación de ciertos procesos institucionalizados como lo son las normas y reglamentos bajo los cuales se rige este centro educativo ya que la implementación de los reglamentos y normas se aplican, de acuerdo con el director del plantel, en tanto:

Hemos agotado todas las instancias habidas y por haber en la tan trillada conciliación, pláticas de

sensibilización, en ese momento pues sacamos nuestro librito normativo y reglamentario y aplicamos el artículo o numeral necesario para la solución del conflicto. (director-1)

En este caso la dirección cuenta con cierta discrecionalidad al momento de implementar la normativa bajo la que se rige el CETIS, antes de que se aplique el reglamento (reglas formales), lo que procede es tratar de conciliar y solucionar la situación en cuestión a través de las pláticas de carácter informal entre los involucrados, si estos lineamientos informales no cubren las expectativas esperadas, es decir, sí a pesar de utilizar las pláticas informales como medio de negociación no se llega a un acuerdo, es entonces y sólo entonces cuando se hace uso de las reglas formales para la solución de los conflictos, problemas o desacuerdos, que se lleguen a presentar en la organización.

En este caso el sentido de pertinencia (March & Olsen) que se establezca en el centro escolar va a determinar el uso de las normas y reglamentos bajo los cuales surge este centro escolar, ya que el sentido de pertinencia implica que haya una adecuación, en este caso, de la dirección y los actores en conflicto, que van a determinar las reglas base para la convivencia.

La gestión del cambio difícilmente se pueda alcanzar al implementar nuevos modelos de gestión ya que es probable que dé como resultado, niveles de resistencia que no beneficiarían a la organización; es necesario partir de modelos y estructuras sociales ya implementadas, dichas estructuras van a partir de los procesos socialmente institucionalizados presentes entre los miembros de la organización, con ello lo que se pretende es buscar un cambio con cierto grado de estabilidad entre los actores involucrados.

Para una efectiva gestión del cambio es necesario se cuente con estrategias flexibles y con líderes confiables, astutos, con una aguda percepción que les permitan ser capaces de anticiparse a los cambios y así brindar soluciones estratégicas a los problemas que se presenten en la organización, en este sentido,

los procesos institucionalizados que durante el presente trabajo se han descrito, son una alternativa que puede beneficiar la gestión del cambio en la organización.

6.5 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO

La Reforma Integral a la Educación Media Superior como parte de la política educativa del Estado ha traído consigo cambios en las formas de ser y actuar entre algunos miembros del CETIS No. 50, estos cambios van en función de las actividades que les toca realizar a partir de lo que los actores de éste plantel educativo interpreta y entiende de la reforma, desatando cambios que, pueden presentar buenas intenciones, pero sin una comprensión y claridad real de lo que la reforma persigue para dicho nivel educativo, resultan poco funcionales en la práctica, por consecuencia, se tiene actores educativos con disposición para implementar los preceptos que la reforma marca pero sin fundamentos claros de su rol en el proceso de cambio al que se enfrentan en la actualidad y el cual marca dicha política educativa.

6.5.1 PERCEPCIÓN DE LA RIEMS

Durante la investigación realizada en el Centro de Estudios Tecnológico, Industrial y de Servicios No. 50 en torno a la identificación de aquellos procesos institucionalizados socialmente sistematizados entre los actores que conforman el plantel a través de los cuales es posible la agestión del cambio organizacional, tomado como referencia la implementación de la Reforma Integral a la Educación Media Superior, se encontró lo que se describe a continuación:

A través de planteamientos formales como son la aplicación de políticas educativas, en el caso de la educación media superior con la implementación de la RIEMS se generan interpretaciones distintitas de dicha política educativa; debido a

que la información relacionada en este caso con la Reforma Integral de la Educación Media Superior la cual no se da a conocer de manera oportuna, generando con ello descontento e incertidumbre entre los actores de la organización, provocando que el pensamiento general de los miembros de la organización se resuma en una carga excesiva de trabajo, ya que implica realizar actividades que en el pasado no se realizaban, o que si bien, las realizaban, eran ejecutadas de diferente forma, entre las cuales se ubican actividades tanto académicas como administrativas.

Para los actores educativos la RIEMS tienen diversas significaciones e implicaciones entre las cuales se ubican el mejoramiento de la educación así como la innovación educativa y la realización del trabajo secuenciado, con lo cual necesariamente requieren un proceso de capacitación arduo y continuo, siendo a través de la actualización y capacitación que los actores involucrados puedan esclarecer las dudas generadas por la misma reforma.

Entre las actividades que han sufrido cambios y por lo cuales, los actores educativos presentan resistencia a la aplicación de la reforma son las de carácter administrativo y también pedagógico por considerarse como una mayor carga de trabajo¹⁰, por ejemplo, con la reforma se deben elaborar y entregar secuencias didácticas, reporte de actividades pedagógicas, entrega de evidencias del trabajo realizado en el plantel, actividades cotidianas en el aula, etc., dichos cambios traen como consecuencia cierto grado de resistencia en el cumplimiento de las tareas designadas con la reforma, entre algunos miembros de la organización, dicha resistencia a causa de la imposición, percibida así por los miembros de la organización, a través de la reforma educativa.

La ejecución de actividades tanto pedagógicas como administrativas no son actividades desconocidas para los actores educativos, ya que estas prácticas han sido utilizadas por ellos con frecuencia en el pasado, de forma casi rutinaria, la

¹⁰ Como lo menciona un miembro del CETIS No. durante la entrevista realizada durante la investigación de campo; *el realizar las clases atractivas para los estudiantes es un situación que implica una mayor carga de trabajo*, ya que los maestros están habituados a planear sus actividades en función del cumplimiento del programa educativo vigente dejando en segundo plano sí para los alumnos dichas actividades son funcionales para la adquisición y apropiación del conocimiento o no, sí dichas prácticas educativas eran atractivas y funcionales de acuerdo al objetivo perseguido.

mayoría de las veces, dado que anteriormente no había existido una política educativa que trastocara al nivel medio superior como lo hace ahora, y que, por medio de la reforma, replanteara las prácticas administrativas y pedagógicas que con el tiempo se fueron repitiendo sin cambios trascendentales, creando con ello la reproducción de dichas actividades con el menor esfuerzo posible, provocando con ello la institucionalización de dichas prácticas en el plantel, imposibilitando así, la innovación y renovación de dichas prácticas y por consecuencia generando resistencia cuando surgen diferentes formas de concebirlas y visualizarlas dando como resultado que el personal involucrado las perciba como una mayor carga de trabajo.

Dicha resistencia se deriva de la poca información, que de acuerdo con los miembros de la organización tienen relacionada con la RIEMS, si bien es cierto que han tenido pláticas informativas que en su momento logran disipar dudas, de momento relacionadas con la RIEMS y su implementación en el plantel, sin embargo hace falta mayor acompañamiento al momento de llevar a la práctica los lineamientos de la reforma en dicha organización, ya que no llega haber claridad en la explicación del por qué se debe trabajar ahora de forma distinta a la que se había trabajado anteriormente.

La resistencia entre los actores que integran el CETIS No.50 va en función de la poca información que se les da a conocer a los miembros de la organización, si bien es cierto que a través de reuniones de sensibilización e informativas se dio a conocer la reforma a los miembros del plantel, se observa que esto no ha sido suficiente. La falta de preparación entre el personal involucrado es un factor importante en la resistencia al cambio, ya que, de acuerdo con los actores implicados, hace falta mayor capacitación en cuanto a la implementación de la Reforma y en cuanto a cómo aplicarla en el plantel.

Es por ello que a través de procesos delineados y definidos por la política educativa resultantes en la Reforma Integral a la Educación Media Superior se

observa como a través de planteamientos formales derivados de la reforma, impactan en aquellos procesos informales institucionalizados entre los miembros de la organización, generando con ello resistencia en la práctica e implementación de la reforma teniendo como consecuencia se dificulte la gestión del cambio en dicha organización.

En este sentido la aplicación de la RIEMS a generando cierto de grado de incertidumbre entre los miembros de la organización, esto a causa de la poca información otorgada a los propios actores, derivada de una capacitación y actualización poco oportunas. Hace faltan, en este sentido, vías de comunicación que les permitan a los miembros de la organización, actualizarse e informarse, de los cambios, novedades, o que les de la pauta para, entre colegas, se genere la aclaración de dudas relacionadas con la reforma y su practica en la organización, es necesario el acompañamiento constante, durante el proceso de cambio que implica la RIEMS entre los miembros involucrados, ya que la institucionalización de procesos como el dialogo informal a traído como consecuencia cierto grado de incertidumbre al momento de su aplicación.

6.5.2 PROCESOS INSTITUCIONALIZADOS DERIVADOS DE REGLAS INFORMALES SOCIALMENTE SISTEMATIZADAS EN EL CETIS NO. 50

Se lograron identificar reglas formales e informales presentes en la organización de forma natural, sin embargo, el desarrollo de estas estructuras formales e informales se dan en tiempos y espacios bien definidos siendo más predominantes las conferidas a las reglas informales como el uso de rituales y rutinas de trabajo, ya que son las que se encuentran socialmente sistematizadas entre los miembros de la organización.

El uso de rituales y rutinas de trabajo preexistentes e institucionalizadas en el CETIS 50 son factor clave que incide directamente en las formas de hacer y desempeñar el quehacer educativo entre los actores que conforman este centro

escolar. Es a través de estos procesos institucionalizados que en el plantel se desarrollan las relaciones de poder, la toma de decisiones y de acuerdos entre los propios miembros de la organización escolar, lo cual da pauta para que la brecha entre las relaciones de negociación y de ejecución de los planteamientos de la reforma entre los involucrados se abra cada vez más.

La toma de decisiones es uno de los elementos que dentro de los lineamientos informales se recurre de manera frecuente en esta organización, ya que es a través de ésta como se resuelven conflictos y situaciones de inconformidad producidos en la actualidad, por la implementación de la RIEMS en el CETIS No.50. La toma de decisiones llega a ser un proceso institucionalizado a través del cual se llega a la resolución de problemas sin incurrir a los lineamientos formales, es decir, a través de “pláticas de pasillo”¹¹, es como se resuelven ciertas inconformidades, sin necesidad de recurrir a las consecuencias que el reglamento dicta en el momento de realizar la falta o el incumplimiento u omisión de actividades, ya que, antes de recurrir a la normatividad se emplea el dialogo.

Dicha actividad (el dialogo) no es exclusiva de aquellos actores que por su cargo tienen cierto poder jerárquico, como lo son los coordinadores y presidentes de materia, esta es una actividad socialmente validada por el Director del plantel el cual también ejerce sin necesidad de recurrir a los lineamientos formales y por el resto de los integrantes del CETIS No.50.

La toma de decisiones es un proceso sistematizado ya que los actores conocen casi de manera automática los pasos a seguir cuando llegan a tener alguna situación de conflicto o inconformidad, las relaciones de poder en este sentido son fundamentales ya que es a través de estas, es que generalmente se llega a acuerdos entre los actores involucrados.

En este sentido, la toma de decisiones al ser considerada “una actividad constante de todos los seres humanos” (Lamata Cotanda, 1998) es un proceso a través del cual comunicamos y expresamos las ideas consideradas más factibles para la

¹¹ Así llamadas por los actores involucrados en la investigación

resolución de algún conflicto presente en la organización, a pesar de que es una actividad que todo ser humano realiza de manera casi automática, dentro de una organización educativa como el CETIS No. 50 los miembros que lo conforman la desempeñan a través de niveles jerárquicos previamente establecidos en la propia organización fundamentalmente llevados a cabo por el director del plantel el cual a su vez delega autoridad a sus subordinados jerárquicamente más inmediatos para que puedan, a través de pláticas informales con los miembros de la organización, resolver problemáticas que pueden afectar a corto, mediano o largo plazo la estabilidad de la organización, en este caso, las problemáticas enfrentadas recientemente derivadas de los planteamiento de la reforma se tratan de esta forma.

Los procesos institucionalizados como la toma de decisiones parten de ideas como el poder y la autoridad¹², siendo la primera, consecuencia de la segunda, en este sentido la toma de decisiones implican relaciones de poder y de negociación las cuales se encuentren sistematizadas socialmente en la organización escolar a través de reuniones de carácter formal, como las juntas de academia o de jefes de departamento y aquellas de carácter informal como las conversaciones o reuniones de pasillo, aquellas que no están previstas, sólo hasta que se requieren, se llevan a cabo.

La toma de decisiones es apoyada por acuerdos que se toman de manera consensuada, esta toma de acuerdos es vista como un medio de interacción en la organización y es por medio de estos, que se llega a la resolución de determinados problemas o conflictos entre los actores, generalmente se llegan a través de juntas que previamente se han calendarizado, en dichas juntas se propicia la interacción entre los miembros de la organización, siendo un factor determinante la comunicación y el dialogo, cuando algún miembro de la organización en ese momento está inconforme con lo acordado en la junta o reunión, se generan canales de comunicación que permitan rebatir entre los propios actores por qué es conveniente o no realizar la actividad en cuestión y se

¹² Ver. Educación, Democracia y Desarrollo en el Fin de Siglo. Silvia L. Conde

llega, a solucionarse, ´por vía de la democracia, en el sentido más popular, “lo que diga la mayoría se hace”, se generan argumentos fehacientes que proporcionen mayor claridad al momento de generar acuerdos, en este sentido, es un factor predominante para la interacción en la organización y para la toma de acuerdos y por tanto de decisiones en la organización.

El dialogo es parte fundamental de las relaciones sociales y de los códigos de conducta de esta organización, ya que es considerado como un medio necesario, indispensable, por medio del cual se dan los procesos de conciliación, siendo la dirección quien se encargue directamente de dicho proceso.

Se deriva de la creencia de que una charla entre amigos, más que compañeros de trabajo trae mayores beneficios a la organización, ya que consideran se logra una interacción más de confianza y por ende se alcanzan más rápido los objetivos planteados y las resoluciones a los conflictos o inconformidades presentadas.

La aplicación de la norma en circunstancias que así lo ameritan genera un sentido de pertinencia y confiabilidad entre los miembros de la organización, puesto que les permite acercarse a las autoridades formales correspondientes para resolver dudas o ciertas situaciones que pueden provocar incertidumbre y problemáticas innecesarias entre los miembros de la organización.

6.5.3 PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los procesos de institucionalización como la toma de decisiones y acuerdos, las relaciones de poder, las reuniones informales son medios a través del cual los miembros de organización escolar establecen lineamientos de convivencia, dichos lineamientos no están normados o reglamentados haciéndolos aún más flexibles en su aplicación. Una de las dificultades principales a las que se enfrentan los miembros de la organización escolar va en función de la falta de información

oportuna que les permita a los actores educativos poner en práctica los lineamientos de la Reforma Integral a la Educación Media Superior.

Al considerar que la gestión del cambio, tiene que ver con la capacidad que tienen los miembros de una organización para poder dar respuesta a los desafíos y retos que está viviendo la propia organización, resulta pertinente mencionar que es necesario fortalecer las habilidades y competencias de los líderes o dirigentes encargados de gestionar el cambio en la organización.

Para que el cambio se pueda presentar en la organización resulta imperante que los actores de la organización estén bien informados con respecto a los cambios que como miembros de un equipo de trabajo, formaran parte, el involucrar a los actores de la organización desde el inicio en el proceso, al mantenerlos informados, los estamos haciendo partícipes de los propios cambios, en este sentido, los miembros involucrados, se sentirán de manera gradual comprometidos con la organización y los cambios presentes.

Para que los cambios provenientes de la reforma se puedan desarrollar con el menor grado de incertidumbre posible, se considera necesario, la reformulación de ciertas actividades institucionalizadas. La gestión del cambio organizacional se puede generar a través de la reformulación de procesos institucionalizados como la toma de acuerdos y decisiones, las reuniones informales, etc., a través de la implementación de círculos de estudio ya que es una opción factible que puede dar respuesta a la falta de comprensión

A través de los círculos estudio se pueden analizar, leer, e intercambiar formas de interpretar la reforma de manera colegiada, esta actividad puede ser desarrollada por academias, es importante indicar cuál es el objetivo del círculo de estudio y de lectura, con la finalidad de no perder de vista el objetivo, el por qué se realiza dicha actividad, es para ello necesario el acompañamiento de los jefes inmediatos, quienes serán los encargados de que estas actividades se realicen de forma regular, y que dichos círculos cumplan su funcionalidad;

Los círculos de lectura y de estudio deberán estar guiados en todo momento por los presidentes de academia y de ser posible por los jefes de departamento de forma tal que las dudas relacionadas con la aplicación de la reforma o cualquiera que sea el tema a considerar, es necesario hacer a agradable el lugar en el cual se encontrarán para la revisión de la RIEMS o el círculo de estudio, se recomienda el espacio este equipado con aquellos elementos mínimos necesarios para efectuar dicha actividad. Es aconsejable realizar un calendario de círculo de estudio y de lectura el cual deberá estar viable a los miembros de la organización, con esto se considera, este no deberá durar más de 2horas,.

Algunas características que dentro de los círculos de estudio se debe buscar son los que se enumeran a continuación:

- Un proceso en el que se desarrollan las habilidades para que las personas aprendan a aprender.
- El trabajo grupal es el eje principal de este proceso pero requiere del esfuerzo individual.
- El intercambio de experiencias para aprender más, resolver dudas, discutir y reflexionar.
- El aprendizaje es responsabilidad de todos los integrantes del grupo de estudio y no sólo del asesor.
- El punto de partida para adquirir nuevos conocimientos es reconocer y relacionar lo que sabe cada uno de los miembros
- Se hace uso de todos los recursos disponibles para aprender. (CONEVyT)

Para que esta actividad de resultados positivos es necesario adentrarla de manera gradual entre los miembros de la organización, primero como aquellas platicas informales que a menudo se tienen con el personal pero enfocadas a los lineamientos de la RIEMS, para que, de manera paulatina esta práctica se formalice hasta llegar convertirse una práctica cotidiana entre los actores y así cumpla con los objetivos establecidos para ello. La primera sesión se puede desarrollar tratando de ser lo más informal posible, a través de conversaciones pequeñas pero previamente estructuradas y guiadas a través de las cuales se

pueda alcanzar los objetivos previamente establecidos, para ello es necesaria la colaboración, participación, comunicación e intercambio de información de jefes inmediatos en la organización así como del director del plantel ya que a través de ellos es como se lograra el desarrollo de los círculos de estudio.

Es necesario que cada vez que se planee un círculo de estudio se definan los temas a revisar, prever y anticipar los recursos didácticos y pedagógicos a utilizar.

Con la implementación gradual de los círculos de estudio entre los diferentes actores que integran el CETIS No. 50 se cree puede ser una alternativa viable que puede ayudar a gestionar el cambio con estabilidad en la organización en cuestión.

CONCLUSIONES GENERALES

Los planteamientos de la Reforma Integral a la Educación Media Superior sin lugar a dudas implican un avance en cuanto a la generación de políticas educativas en el país, dado que en el pasado las políticas educativas incidían en mayor medida a la educación básica, conformada por la educación primaria y secundaria principalmente, la educación media superior carecía de reformas que, dicha ausencia, provocó entre los actores educativos sentimientos encontrados, que van desde alegría e incertidumbre, dado que es un subsistema educativo poco familiarizado al cambio, en función no sólo de sí mismo como organización, sino en función de un sistema integrado por diversos organismos encargados de otorgar dicho servicio a nivel nacional. Por tanto es de esperarse que los cambios provenientes de la reforma, provoquen un sentido de inseguridad generalizada entre los miembros de organización.

Las formas de percibir y entender la reforma suelen tener implicaciones diversas en su accionar, ya que las organizaciones integrantes de este subsistema educativo, tienen formas de ser y actuar en la propia organización que pueden

coincidir o no con los lineamientos estipulados por la reforma educativa en cuestión.

El trabajo de investigación desarrollado, se centra en discernir aquellos procesos institucionalizados a través de los cuales en la organización se puede gestionar el cambio derivado de los preceptos y la puesta en práctica de la Reforma a la Educación Media Superior.

Dichos procesos institucionalizados actúan como medio a través de los cuales los actores que integran la organización interactúan y realizan sus actividades cotidianas en la organización; las rutinas y rituales empleados en la organización generando con ello un sentido de pertinencia y estabilidad entre los actores participantes.

Los planteamientos de política educativa impactan de distintas maneras a los actores involucrados en el sistema educativo, las afectaciones pueden ser positivas y negativas; esta dualidad de formas de pensar y de sentir en la organización se observó en el caso de estudio descrito anteriormente.

En el CETIS No. 50 los miembros que la integraban expresaban sentir agrado ante la RIEMS, puesto que consideran, incluidos en todas las modificaciones que en marco de la política educativa en el país se está desarrollando y que están trastocando la mentalidad de los miembros de la organización a la cual va dirigida la Política Educativa, en consecuencia, el proceso de integración a la reforma también a suscitado cambios importantes en las formas de realizar algunas actividades que con el paso del tiempo los miembros de la organización ya habían estructurado de manera colegiada hasta llegar a ser actividades socialmente validadas y respaldadas por los propios integrantes de la organización. Es cuando la reforma interviene, ya que la RIEMS invita, innegablemente a la superación laboral de los actores miembros de la organización, implica formas de trabajar diferentes en la organización a las que probablemente estaban acostumbrados.

En este sentido, se encontró que dentro del CETIS No. 50, los integrantes entrevistados, manifestaron actividades, que, con el paso del tiempo se han

establecido y a través de las cuales se dan las relaciones sociales y laborales en el plantel, dichas prácticas son variadas, pero las predominantes en este CETIS son la toma de decisiones y acuerdos en la organización generando con ello vías de comunicación estructuradas en el colectivo social y las cuales dan un sentido de pertinencia y seguridad, puesto, es a través del uso de alternativas informales que los actores involucrados resuelven y llegan a acuerdos. Los cuales generalmente, en la actualidad son provenientes de la falta de información y formación continua, acerca de los preceptos que la RIEMS persigue y expresa como reforma del Estado.

En efecto, es posible que se den procesos institucionalizados en la organización, ya que estos pueden provocar en los actores de la organización “comodidad, sentirse amparados por la experiencia e, incluso, quedar al abrigo de la aplicación de ciertas sanciones...” (Sacristán, 1998), es decir, dichas situaciones, son acciones, que les producen estabilidad y certeza, y bajo las cuales los sujetos en la organización desempeñan sus actividades de manera rutinaria. Es así como se observa que en el CETIS No. 50 una alternativa de gestionar el cambio organizacional a través de los procesos institucionalizados ya que por medio de la comunicación informal imperante en el bachillerato tecnológico (prácticas informales) como se podrá incidir de manera positiva en los actores integrantes del CETIS No. 560, sin necesidad de que estos entren en crisis.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Villanueva, L. (2000). *Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos*. México.

Alcántara Santuario, Armando; Pozas H, Ricardo; Torres A. Carlos. (Coords.). "Educación, Democracia y Desarrollo en el Fin de Siglo". 1998. México. Siglo XXI.

Bonache Pérez, J. (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas." en *Cuaderno de economía y dirección de la empresa*, 3 (pág. 123:140).

Bromley, D.B. (1986). *The case-study method in psychology and related disciplines*. Wiley. New York.

Burns, T. R., & Flam, H. (1987). *The Shaping of Social Organization*. Londres: Sage.

Cabrera Suárez, M.K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Carmona, L. A. (2007). *Las políticas educativas en México. "Sociedad y Conocimiento"*. México: POMARES; UPN.

Castells, M. (2001). *La era de la Información (Vol. 1) La sociedad red*. Madrid (España): Alianza.

Cerecedo Mercado, M. T. (2005). *La micropolítica y la gestión escolar*. México: Ediciones Taller Abierto.

Cohen, L., & Lawrence, M. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid (España): La Muralla, S. A.

Conde L, Silvia. Proceso de gestión educativa democrática: Participación, poder y conflicto. El caso de las asambleas de grupo, en: Educación, Democracia y Desarrollo en el Fin de Siglo. pág. 171-195. 1998. México. Siglo XXI.

Coronilla, R., & Del Castillo, A. (2000). El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias. En D. Arellano, E. Cabrero, A. Del Castillo, & (coordinadores), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental* (pág. 429). México: CIDE.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza Editorial Mexicana.

Del Castillo, A. (2000). Transformación institucional en organizaciones gubernamentales. En D. Arellano, E. Cabrero, A. Del Castillo, & (Coordinadores), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental* (pág. 429). México: CIDE.

Dimaggio J, P. y. (1999). el retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos roganizacionales. En P. y. Dimaggio J, *El nuevo institucionalismo en el analisis organizacional*. México: FONCA.

Enciclopedia. (2000) *Ciencias de la Educación*. México, SALVAT

G. March, J., & P. Olsen, J. (1997). *El redescubrimientyo de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: Fondo de Cultura Económica.

García Córdova, F. (2004). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: Limusa.

Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado*. Madrid, España: Santillana.

Lamata Cotanda, F. (1998). *Manual de administración y gestión sanitaria*. Madrid (España): Diaz de Santos.

Latapí, S. P. (2008). *Andante con brío*. México, DF: Fondo de cultura económica.

López Górriz, I. Investigación educativa: algunos enfoques e instrumentos de investigación cualitativa. En E. L. Lucio-Villegas Ramos, *Investigación en educación de personas adultas*. Valencia: Nau L'ilres Edicions culturals Valencianes, S. A.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: Fondo de Cultura Económica.

Margarita Zorrilla, F. y. (2003). *Políticas Educativas*. México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa.

Mejía, R. M. (Septiembre de 1996). Competencias y habilidades para una escuela del sigloXXI. *Propuestas pedagógicas* , 37-43.

Meyer W, J. y. (1999). organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. En P. y. DiMaggio J, *El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FONCA.

North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Powel W, W., & DiMaggio J, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FONCA.

Rodríguez V. Joaquín.(1993). Administración moderna de personal. ECASA. México.

Roberto, C. y. (2000). *La educación media superior en México*. México, DF.: LIMUSA.

Sacristán, G. (1998). *Poderes Inestables en Educación*. España: Morata.

SALVAT. (2000). *Ciencias de la educación*. México: SALVAT.

Stoecker Randy.(1991). Evaluating and rethinking the case study. en *Sociological Review*. London: Sage Publications. 88-112

Vértiz Galván, M. Á., & Martínez Malagón, M. (2008). "Gestión del cambio para la implementación de políticas educativas: el caso del programa escuelas de calidad en la escuela secundaria 146 del DF". en M. G. Gómez Malagón, & M. Á. Vértiz Galván, *Gestión de la política educativa* (págs. 152-168). México: Universidad Pedagógica Nacional .

YANG, R. (2002). *University internationalisation: its meanings, rationales and implications*. En *Intercultural Education*, Vol 13, 1.

Yentel, N. (2006). *Institución y cambio educativo. Una relación interferida*. Buenos Aires: Lumen-Magisterio del Río de la Plata.

Yin, R. K. (1994). *Case study research* (2da edición ed., Vol. 5). London: SAGE Publications Ltd.

DOCUMENTOS EN LÍNEA

CONEVyT, C. N. (s.f.). *CONEVyT*. Recuperado el Abril de 2009, de http://oregon.conevyt.org.mx/colaboracion/paquete_basico_formacion/doctos_consulta/metodologia_proceso_educativo_adultos.pdf

DGCFT-SEP. (s.f.). *Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo: conócenos*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2009, de <http://www.dgcft.sems.gob.mx/dgcft/index.asp>

Hamui Sutton, M., & Villa Lever, L. (n.d.). *Observatorio Ciudadano de la Educación*. Retrieved Enero 27, 2013, from <http://www.observatorio.org/opinion/ReformaEducMedia.html>

Márquez, A. (n.d.). *Observatorio Ciudadano de la Educación* . Retrieved Enero 27, 2013, from <http://www.observatorio.org/>

Martínez Carazco, P. C. (julio de 2006). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 11 de 06 de 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/>

SEP. (2003). *Subsecretaría De Planeación Y Coordinación Estadística Básica Del Sistema Educativo Nacional*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2009, de <http://www.sep.gob.mx/work/appsite/pubbasF02A/index.htm>

SEP, G. F. (2008). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales Cifras Ciclo Escolar 2007-2008*. México, DF.: SEP.

SEP. (Enero de 2008). *reforma_integral_de_la_educación_media_superior.pdf*. Recuperado el 04 de 06 de 2009, de <http://www.riems.sep.gob.mx>

SEP. (Junio, 2009). Acuerdo 444. <http://www.reforma-iems.sems.gob.mx/>

SEMS. (s.f.). *Subsecretaría de Educación Media Superior*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2009, de <http://www.sems.gob.mx/>

SEMS, S. d. (s.f.). *Reforma Integral de la Educación Media Superior*. Recuperado el 12 de 06 de 2009, de http://www.reforma-iems.sems.gob.mx/wb/riems/qu_es_la_reforma