

EL IMPACTO DEL EJERCICIO DEL PODER EN EL PROCESO DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA TECNOLÓGICA: CASO DE LA DGETI EN EL D. F.

María Trinidad Cereced Mercado*

Carlos Topete Barrera**

Isaías Álvarez García***

Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás

ABSTRACT

The overall purpose of this research is to analyze the effects that power exercise has in the top management processes carried out in medium - high educational centers in order to improve educational quality standard.

The field of this research is the top management processes and its power exercise. Both derive from two structures generated in the organization: formal and informal. The interaction of both structures through power exercise modulates the direction and leadership generated that has an impact on the outcomes obtained in relation to the educational quality standard.

A qualitative methodology was followed by interviewing the experts, directors, former directors and key actor who play an important role in the educational centers of study. These interviews were taped – recorded and transcribed.

Moreover the conceptual content was analyzed through software called Atlas TI, which enhanced a code abstraction and the construction of families. These two tasks were essential for setting up the nets that would constitute the explicative conceptual maps of power exercise and top management.

The main outcomes enlighten the informal processes given at the time of power exercise and therefore, typologies and modalities are set to explain the existing interrelation between power exercise and top management.

* Doctora en Ciencias Administrativas, Profesora de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la ESCA Unidad Santo Tomás, Líneas de investigación: Gestión, liderazgo y calidad de la educación y la descentralización de las instituciones del sistema educativo. Correo electrónico: tricermer@yahoo.com

** Doctor en Pedagogía, Profesor de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la ESCA Unidad Santo Tomás, Líneas de investigación: Liderazgo y calidad de la educación y Formación de directivos profesores e investigadores. Correo electrónico: cartopba@yahoo.com

*** Doctor en educación, Profesor de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la ESCA Unidad Santo Tomás, Líneas de investigación: Liderazgo y calidad de la educación y Formación de directivos profesores e investigadores. Correo electrónico: ialvarez@ipn.mx

RESUMEN

El propósito general de esta investigación es analizar y valorar los efectos del ejercicio del poder en los procesos de gestión de los centros educativos de educación media superior con el fin de mejorar la calidad de la educación.

El campo de esta investigación es el proceso de gestión y su ejercicio de poder, ambos proceden de dos estructuras: la estructura formal y la informal. La interacción de ambas modula la dirección y el liderazgo que impacta en los resultados en la calidad de la educación.

Se siguió una metodología cualitativa, para lo cual se realizaron de acuerdo a una guía entrevistas a expertos, directivos, ex directivos y actores clave de los centros escolares estudiados mismas que fueron grabadas y transcritas.

Se realizó el análisis de contenido conceptual mediante el programa Atlas TI que permitió la abstracción de códigos y la formación de familias. Estas dos tareas fueron esenciales para construir mapas conceptuales explicativos del proceso de la gestión y el ejercicio del poder.

Los principales resultados dan luz sobre los procesos informales que se dan en el ejercicio del poder estableciendo tipologías o modalidades de gestión que explican la interrelación entre el ejercicio del poder y la gestión escolar.

PALABRAS CLAVE

- Gestión escolar
- Ejercicio de poder
- Estructura formal
- Estructura informal
- Complejidad organizacional

KEY WORDS

- Top School Management
- Power Exercise
- Formal Structure

- Informal Structure
- Organizational Complexity

INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de esta investigación consiste en analizar y evaluar los efectos del ejercicio del poder en las estructuras formal e informal que inciden en los procesos de gestión escolar, a fin de que se cumpla la misión específica de la educación media tecnológica con transparencia y responsabilidad social

Este tema es de gran importancia por tres razones fundamentales: primera, los estudios que dan cuenta del desarrollo y las características cualitativas y cuantitativas del nivel medio superior (EMS) son escasos. Mucha de la información de los diferentes aspectos educativos y administrativos que describen al bachillerato es incompleta y, en muchos casos, confusa.

Segunda razón, la EMS se ha convertido en nuestros días, en un espacio estratégico en el que se forma un número cada vez más creciente de jóvenes que, en el corto plazo, deberá asumir diversas responsabilidades en la transformación social, económica, política y cultural del país.

Actualmente, del total de la población en nuestro país cifra que se eleva a más de ciento cinco millones de habitantes, aproximadamente, doce de ellos se encuentran entre los 15 y los 19 años. De los cuales un poco menos de tres millones son atendidos en este nivel.

Cada año egresan del bachillerato aproximadamente dos millones y medio de jóvenes en busca de un lugar en el nivel de educación superior. Sin embargo, este nivel únicamente tiene cabida para recibir a un millón de alumnos, por lo que para la mayoría de ellos la EMS será el último nivel formal al que tendrán acceso.

El objeto de estudio de esta investigación son las escuelas de EMS, ubicadas en el D. F. pertenecientes a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), cono-

cidas como Centros de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios (CETIs).

La DGETI a nivel nacional cuenta con 434 planteles, mismos que atienden a una población estudiantil de 500,000 alumnos.

A pesar de la reforma del pasado 21 de enero, las Coordinaciones de Enlace Operativo localizadas en cada uno de los estados y en el D. F. se encargan de vincular a los 434 planteles con el área central.

En el caso del D. F., esta Coordinación cuenta con 34 planteles y atiende a una población aproximada de 75,000 alumnos.

Finalmente la tercera razón, es aquélla relativa al análisis y valoración de los efectos del ejercicio del poder en los procesos de gestión de los centros educativos de (EMS) con el fin de mejorar la calidad de la educación. Lo anterior, provoca el estudio de dos estructuras que se generan en las organizaciones: la estructura formal y la estructura informal. La interacción de ambas estructuras a través de prácticas del ejercicio del poder modula la dirección y el liderazgo que generan diversos estilos de gestión de los centros escolares que impactan los resultados en la calidad de la educación.

Las antecedentes más sobresalientes por los que el ejercicio del poder al interior del centro escolar no se realiza con una lógica racional basada en el interés sustantivo y en el cumplimiento de la misión de la institución escolar son:

- Características peculiares de la burocracia en México.
- El modelo patrimonialista de gestión, sus orígenes y sus implicaciones para el cumplimiento de la misión de los centros de educación media.
- El modelo corporativista del sistema político mexicano y sus efectos en la toma de decisiones de los directivos de educación media.
- El sindicalismo como fuerza que coadyuva a configurar las redes de poder al interior del centro escolar.

- La existencia de la corrupción como punto clave de funcionamiento del sistema escolar, desde el directivo hasta el alumno.

- Falta de consistencia y congruencia en los criterios utilizados en la aplicación de la normatividad. La discontinuidad entre gestiones y la forma en la que se reconfiguran políticamente los grupos.

- Los criterios inadecuados para la selección de directivos con habilidades de gestión.

- Condiciones institucionales que resultan antagónicas con la profesionalización de la gestión.

- Existencia de procesos de simulación en el desempeño de actividades académicas y de gestión.

Los antecedentes de soluciones potenciales están vinculados con sugerencias vertidas en tres niveles del ejercicio del poder: el nivel macro, el meso y el micro.

A nivel macro deberán contemplarse sugerencias: en cuanto a la transición de la administración y la gestión, en cuanto a la reforma curricular, en relación con la motivación, la meritocracia y los estímulos al desempeño docente.

A nivel meso las soluciones potenciales se orientan: a la misión institucional, a las prácticas del ejercicio del poder y a la gestión del centro escolar.

A nivel micro las sugerencias se abocan al ingreso de docentes, a las habilidades de gestión, al equipo de trabajo, a la comunicación.

Gestión escolar, para fines de esta investigación y de acuerdo con la concepción de las organizaciones propuesto por Brassard, es el proceso de interacción entre la estructura formal e informal contextualizado con todos los elementos que deben de tomarse en cuenta para generar resultados. Gráfico 1.

En dicho esquema se pueden observar diversos bloques, en la parte central del mismo se encontrarán las estructuras formal e informal, la primera se puede dividir en dos aspectos: el jurídico relativo a las leyes, normas, reglamentos

y regularizaciones y el organizacional relacionado con la división y la normalización de los procesos laborales.

La estructura informal está vinculada con la cultura organizacional, usos y costumbres, creencias asunciones y valores, el grado de implicación del ejercicio del poder, la forma de controlar las actividades, la composición de fuerzas políticas del centro escolar así como su relación con el exterior. Es en esta esfera informal donde se espera que el directivo dé cuenta de sus habilidades de negociación. Aquí es donde se generan los grandes compromisos en la organización ya sean positivos o negativos, particulares o colectivos.

Así pues es la parte de la gestión que dinamiza al centro escolar, aunque si no se sabe utilizar con inteligencia es la que más vicios genera entre los miembros de la organización ya sean profesores, trabajadores, alumnos o directivos.

A la izquierda se encuentran los insumos con los que cuenta el centro escolar como son: sus recursos materiales y financieros, sus actores como directivos, docentes, administrativos, alumnos, padres de familia y la delegación sindical. Los factores cultural, institucional y tecnológico, que dejan su impronta en el código de valores en el que creen sus miembros.

En la parte superior externa del gráfico 1, se presentan las relaciones contextuales de los centros escolares estudiados. Así pues, se tienen instituciones dedicadas a la evaluación como: la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPENS), dicha comisión es la encargada de elaborar, aplicar y publicar los resultados del examen único para ingresar a las escuelas de educación media superior en el D.F. y área conurbada. Dicho examen determina en gran parte la calidad del alumno que ingresa a los CETIs del D.F.

A continuación se presenta el entorno y su comunidad, que es el contexto social y geográfico en el que se localiza la escuela y que influye en el aspecto socioeconómico de la misma.

También se puede mencionar el área central constituida básicamente por las Coordinaciones Estatales de Enlace Operativo a la que pertenece el centro escolar y la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) que tiene la facultad de asignar los puestos de directivos de todo el país.

A la izquierda se presenta un proceso de cogestión simulada entre la Subsecretaría de Educación Media Superior y el Sindicato de Nacional de Trabajadores de la Educación.

Así pues a la interacción de ambas estructuras se le conoce como proceso de gestión y de su equilibrio depende una amplia gama de resultados de la gestión desde incrementales con resultados hasta decrementales y también la salud y el clima organizacional.

Algunos autores (Ball 1989; Clark 1991; Westoby 1988; Mintzberg 1991; Pfeffer 1992; Foucault 1980; Canetti 2001; Estefanía 2000), han realizado el análisis de las estructuras formal e informal que integran el proceso de gestión de donde han concluido que el poder es un factor esencial en la toma de decisiones que interviene en ambas estructuras.

El poder en la toma de decisiones en una organización se analiza, a menudo, desde dos dimensiones: la autoridad (estructura formal) y la influencia (estructura informal) (Conway, 1986, p.213).

La autoridad es el derecho a tomar la decisión final, mientras que la influencia consiste en intentar persuadir a aquéllos que tienen autoridad para tomar decisiones de algún tipo. La autoridad, relacionada tradicionalmente con el poder, es estática, se basa en la posición o rol que se ocupa dentro de la jerarquía formal, mientras que la influencia es dinámica, más informal y se puede basar en el conocimiento experto, en la posesión de información valiosa o

en otros recursos que uno puede utilizar como parte del intercambio de quienes deciden.

Es multidireccional. La determinación de quien tiene la autoridad para tomar la decisión final es un tema estructural y normativo, y está determinado por el marco institucional y organizativo. Sin embargo, la autoridad no cubre todas las contingencias. En el mundo de la racionalidad limitada surge la incertidumbre como un espacio de lucha entre los que tienen poder y los que tienen influencia (Bardisa, 1997, p.19).

Para Ball, la autoridad, en este caso, del director tiene un claro origen estructural y en el extremo de la expresión de esa autoridad se encuentra la coerción, aunque los profesores poseen algunas maneras de poder compensar con su influencia el poder potencialmente coercitivo de un director; por ejemplo, iniciar procedimientos legales de sanción, cosa que no ocurre frecuentemente, pero que permanece

de modo latente, como un recurso en las relaciones escolares, y que en el caso de que se produjera sería visto como una falta de habilidad de liderazgo (Ball, 1989, p. 205).

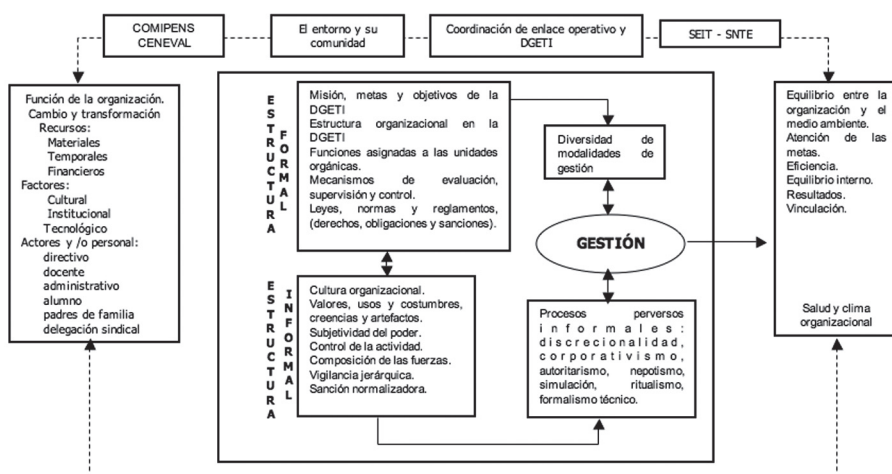
Estructura formal.- Existen estudios que relacionan el control externo de la organización y el grado de burocratización y centralización a la que está expuesta lo que apunta que el control externo suele concentrar el poder de decisión en la cumbre de la jerarquía, fomentando un uso mayor del acostumbrado relativo a las reglas y reglamentos para conseguir un control interno.

Los dos medios más efectivos para controlar una organización desde fuera son:

1) Hacer responsable de sus acciones a quien tiene mayor poder de decisión (director del plantel).

Imponer sobre ella niveles de exigencia claramente definidos, el primero centraliza la estructura y el segundo la formaliza.

GRÁFICO 1
EL MODELO DE ORGANIZACIÓN DE UN CETIs EN SU PROCESO DE GESTIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de Brassard, 1996.

El control obliga a la organización a tener sumo cuidado respecto a sus acciones al tener que justificar sus comportamientos ante personas de fuera, por lo que tiende a formalizarlos.

La comunicación formal escrita genera registros que pueden consultarse al ponerse en tela de juicio las decisiones. La normatividad asegura un tratamiento justo de parte del directivo, empleado y alumno.

Por lo tanto, la pérdida de autonomía no sólo implica la cesión del poder al control externo, sino también importantes cambios en la estructura interna de la organización, sean cuales sean sus necesidades intrínsecas (más poder concentrado en el ápice estratégico, procedimientos de personal más estrictos, más normalización de los procesos de trabajo, más comunicación formal, más informes regulares, más planificación o menos adaptación).

Sin embargo, este análisis de las estructuras posee una dimensión relativa en cuanto al nivel en el que se está estudiando. Para lo cual, esta investigación divide el estudio del poder en macropolítica, mesopolítica y micropolítica. Ya que existen argumentos que no se pueden estudiar bajo una sola perspectiva.

Para los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), la estructura formal de poder de una organización escolar es la representación de un cuerpo normativo que sustenta su existencia, carácter y personalidad. Desde luego, se asume que los ordenamientos deben de ser no solamente adecuados y suficientes para permitir el desarrollo armónico de la institución y para que esta pueda dirimir conflictos internos y externos (CIEES, 1997, p. 17).

Esta estructura formal de la institución se sustenta en dos vertientes indispensables: la legislación y el gobierno (*op. cit.*).

La legislación se debe de basar en dos tipos de normas: las *normas jurídicas de constitución y organización* que fundamentan

la existencia, finalidad y capacidad de la institución educativa y que no son actualizadas constantemente, ya que reflejan las condiciones de creación y los grandes cambios y ajustes de la institución, y las *normas administrativas* que regulan su coordinación funcional y el proceso de toma de decisiones, las que deben de ser actualizadas con mayor frecuencia ya que regulan los cambios parciales o reformas sectoriales que afectan el funcionamiento cotidiano de la institución (*ibidem*).

El gobierno está conformado con la estructura organizacional de la institución educativa, que se entiende “como la relación entre las posiciones que ocupan los diversos componentes de la institución de acuerdo con la unidad operativa armónica, ágil y eficaz para alcanzar los objetivos propios del centro escolar” (Escotet, 1984, p. 77). Desde luego, que este enfoque es muy formal y, hasta cierto punto, utópico, ya que conjuntar agilidad, armonía y eficacia es prácticamente imposible al tratar de coordinar la estructura formal con la informal.

Estructura informal.- Para Mintzberg, las organizaciones no siempre adoptan las estructuras más adecuadas acordes a sus condiciones impersonales, en el caso de la DGETI influye su tamaño, edad y sistema técnico, así como su estabilidad, complejidad, diversidad u hostilidad de su entorno, (Mintzberg, 1999, p. 58).

Generalmente, los miembros de la organización ansían el poder, ya sea para controlar a los demás o, al menos, para controlar las decisiones que afectan su propio trabajo, lo que permite realizar el estudio del poder a nivel micro político.

En el caso ideal, las instituciones de EMS actúan bajo un modelo burocrático, pero bajo otra óptica actúan con el modelo micropolítico, y que también se les conoce como: juegos políticos, agendas ocultas, mafias de la organización, maquiavelismo, etcétera.

La crítica de Ball acerca del modo en que algunos directores dirigen las escuelas como si realmente todos sus miembros participaran en ellas, es concluyente. El control en sentido general, considerando la organización como un todo, adopta en la práctica formas democráticas, burocráticas y oligárquicas. Pero tales categorías están sujetas a negociaciones, disputas y renegociaciones. En la práctica, la naturaleza del control proporciona visiones contradictorias porque en unas ocasiones el control del director es férreo y en otras es limitado por la resistencia y por la intervención de los profesores, de los padres o de los administradores del sistema educativo. Lo mismo sucede con la lucha por el poder o por un mayor status entre los departamentos. Los límites varían según las escuelas y los asuntos en conflicto frente a las representaciones, influencias o poder que poseen los actores (Ball, 1989, p. 205).

El conflicto se entabla entre ambos grupos al igual que puede enfrentar a grupos con autoridad o a grupos con influencia, respectivamente.

La característica que distingue las relaciones de poder en la escuela está configurada por la compenetración con la autoridad e influencia del director y la influencia del personal docente y administrativo.

Para Bardisa, el modelo político en las instituciones educativas recibe, cada día, mayor reconocimiento por parte de teóricos y prácticos. Al enfoque interno que persigue estudiar y analizar las escuelas como sistemas de actividad política se le conoce como *micropolítica educativa*. La imagen política de la escuela se centra en los intereses en conflicto, entre los miembros de la organización; éstos, para lograr sus intereses, emplean diferentes estrategias como: la creación de alianzas y coaliciones, el regateo y el compromiso para la acción. La identificación de las estrategias y la selección de las más adecuadas para cada situación conflictiva,

requieren diversas habilidades en los actores (Bardisa, 1997, p.19).

Para el caso concreto de dirigir un cambio en las organizaciones escolares, Glatter identifica como tales: “percepción de las motivaciones políticas, que están detrás y las consecuencias probables de los cambios previstos; ejercicio de presiones; suministro de incentivos; proselitismo a los grupos de interés; manejo de los conflictos; negociación de compromisos” (Glatter, 1990, p. 178).

Estas estrategias pueden ser fácilmente identificables por los teóricos de las organizaciones; pero en cambio, en líneas generales, los actores de las instituciones educativas no reconocen que en las escuelas se construyan escenarios de actividad política, aunque acepten que la política afecta a la escuela como parte del sistema de gobierno que rige a la sociedad. Esta falta de visión impide entender lo que ocurre en la escuela y por qué ocurre. Para Bardisa considerar a la escuela como un sistema político permite entenderla como una institución menos racional y burocrática, de lo que tradicionalmente se ha creído que era (Bardisa, 1997, p.15).

La perspectiva micropolítica plantea que el orden en las escuelas está siendo siempre negociado políticamente, y que por debajo de esa negociación hay una lógica interna. El análisis micropolítico pone el acento en la dimensión política de la escuela, caracterizada, en su interior, por la presencia de intereses diferentes, por el intercambio, la influencia y el poder (Bardisa, *id.*).

Teresa Bardisa afirma que los teóricos de la sociología de las organizaciones se han centrado más en la prescripción que en la comprensión de los conflictos o contradicciones que acontecen en las escuelas. Lo que implica haber ignorado, por algún tiempo, el poder y la política que se desarrollan tanto en el interior como en el exterior de las instituciones educativas (*idem*).

La organización escolar, derivado de lo anterior, y de acuerdo con las características y particularidades de los centros escolares que se están estudiando, resulta indispensable revisar los modelos de organización propuestos por algunos investigadores a fin de poder ubicar a los CETIs en el Distrito Federal.

De acuerdo con la clasificación de modelos organizacionales propuesta por Muñoz S, los centros escolares estudiados caen en la tipología del modelo estructural y político que se caracterizan por ser:

- Los *modelos estructurales*, se destacan los aspectos formales de la organización escolar; la constitución de los órganos colegiados, de los departamentos y equipos docentes, las normas estables de funcionamiento, los roles y la disposición jerárquica.
- En los *modelos políticos*, la conciencia de lucha por el poder que efectúan los diversos grupos de la escuela, y desde su entorno social, enfatizan la necesidad de la educación en, por y para la libertad del alumno y del grupo, (Muñoz, 1989, p 67 – 213).

La organización política.- Para Henry Mintzberg la organización política puede tener distintas configuraciones, algunas son temporales otras son permanentes. Las primeras reflejan transiciones difíciles en cuanto a la estrategia o a la estructura que evoque conflicto. Mientras que las permanentes enfrentan fuerza competitiva interna en virtud de raíces políticas que se han introducido al mismo tiempo que la organización está lo suficientemente fuerte como para permitirlo. Tal es el caso de la SEP, y de la perversidad que existe en los mecanismos de contratación alejados del perfil idóneo del sustentante, así como las plazas que ostentan gran número de empleados de la Secretaría con nombramiento “10” que significa en propiedad, a partir de entonces el empleado se convierte, de hecho, en inamovible, actúe como actúe (Mintzberg, 1991, p. 85-96).

Para Mintzberg, la “política” en la organización está relacionada con varios sistemas de influencia como son: autoridad, ideología, experiencia y política. De estos cuatro sistemas tres se legitiman con cierta facilidad en virtud de que la autoridad se basa en un poder legalmente sancionado, la ideología se basa en creencias aceptadas con amplitud y la experiencia en un poder certificado de manera oficial (*Ibidem*).

La mayor aportación de esta investigación consiste en dar a conocer la importancia que posee la estructura informal como elemento integrador de la gestión escolar. Da cuenta del dinamismo y flexibilidad que le imprime a las organizaciones escolares, una vez que la estructura informal rebasa a la estructura formal como resultado de la complejidad administrativa, aunque también advierte de los efectos del centralismo inmerso en una cultura corporativista, donde impera la cogestión SEP SNTE, se articulan juegos políticos con la finalidad de conservar el poder y en donde la ausencia de un liderazgo académico puede condensar los efectos de las prácticas negativas del ejercicio del poder sobre una ya de por sí degradada burocracia.

MÉTODO Y MATERIALES

El objetivo general de esta investigación consiste en analizar y valorar los efectos del ejercicio del poder en los procesos de gestión de los centros educativos, con el fin de mejorar la calidad de la educación.

La metodología cualitativa es la más adecuada para poder cubrir este objetivo, debido al esquema inductivo.

En este enfoque no se pretende probar hipótesis preconcebidas que surgirán durante el desarrollo del estudio y, por consecuencia, deberán de ser plasmadas al final de la investigación. Se utiliza el método de análisis interpretativo y contextual por lo que capturar las experiencias de expertos, directivos, exdirectivos y actores resulta sumamente valioso, ya que son ellos quienes, a partir

de la narración de su experiencia, describen la cotidianidad de forma objetiva y concreta.

Justificación del método cualitativo.- Esta investigación utiliza el método cualitativo de la Grounded Theory (Teoría Fundamental) debido a que las prácticas del ejercicio del poder y de la gestión forman parte de un mundo existente, objetivo y real que es visto a través de la experiencia de los directivos, exdirectivos y actores.

Los entrevistados, a quienes se les catalogó como “informantes”, dan cuenta mediante la palabra hablada de prácticas tangibles que son independientes de su voluntad y que ilustran una realidad cotidiana que ellos han vivido a través de su propia experiencia.

Por tratarse de una metodología cualitativa no se contó con suficiente información acerca de los procesos de gestión, de poder y sus interrelaciones. Por lo anterior, se carecía de capacidad para plantear hipótesis debidamente fundamentadas que no hubieran sido emitidas mediante el sentido común y no a través de una sólida fundamentación teórica; por lo cual, en esta investigación, las hipótesis van incluidas en la parte final una vez que se interpretó la información proporcionada por los informantes.

Como producto de este tipo de investigación cualitativa y mediante el uso de la “grounded theory” (teoría fundamentada) se genera lo que puede llamarse *teoría*, que se produce a través de una metodología interpretativa local, que parte de un contexto determinado y que basa su validez en el hecho de que una vez que muchos actores están de acuerdo con el dato se va construyendo un rompecabezas real (Glaser, 1967 en Buendía, 2001).

El propósito de este tipo de metodología (interpretativa local) es el de contrastar o comparar la teoría con un enfoque contextualizado y localizado de una realidad que los directivos, ex directivos y actores han percibido mediante patrones organizacionales de conducta que obedecen, entre otros factores, al tipo de cultura que posee esa institución y a la complejidad con la cual trabaja.

Se emplearon fuentes primarias de investigación computarizada, que se realizó a través de la transcripción de las entrevistas, las que pasaron a la fase de análisis en la que se utilizó el programa de investigación cualitativa ATLAS TI.

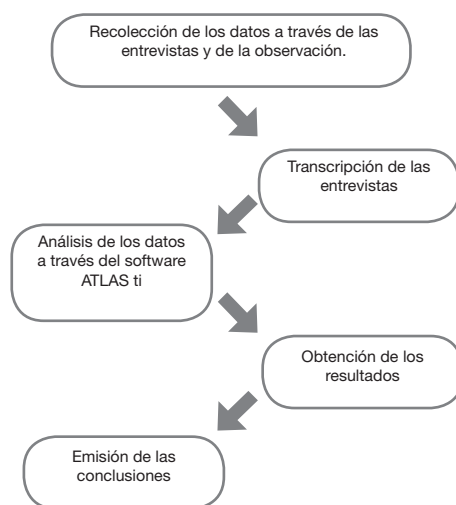
Al realizar el análisis cualitativo se obtuvieron categorías subyacentes mediante las cuales se construyeron familias que, a su vez, están integradas por un conjunto de códigos con los que se etiquetaron las citas de acuerdo con su significado e interpretación.

A cada cita se le puede anexas una cantidad ilimitada de notas que, a su vez, podrán formar familias. Por último, el informe final se realizó con base en la construcción de la unidad hermenéutica.

Otros productos que fueron obtenidos mediante el programa ATLAS TI fueron las redes, a través de las cuales se generaron las conclusiones de la “Grounded Theory” (Teoría Fundamental).

En el Gráfico 2 se observa el modelo de la investigación.

Gráfico. 2
Secuencia de la metodología de la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de la secuencia de tareas en la investigación.- Rodríguez, Gil y García, Metodología de la investigación cualitativa, Aljibe, 1999.

Sujetos de investigación y características de la muestra determinística.- Se realizaron veinticinco entrevistas a profundidad. Debido a las características de la investigación y a su enfoque cualitativo, la selección de la muestra fue no probabilística, y el tipo de muestreo utilizado fue el de “muestra dirigida por teoría”, también conocido como “muestra por criterios”, en donde los sujetos seleccionados poseen los siguientes atributos:

Cuadro No. 1
Criterios de selección de los entrevistados

Tipo de entrevistado	Criterios
Experto en organizaciones escolares	Tema de estudio: La gestión escolar y el poder.
Experto en organizaciones en general	Tema de estudio: La gestión y el poder.
Directivos de otras instituciones educativas.	Experiencia dirigiendo centros escolares.
Directivos y exdirectivos de la DGETI	Experiencia dirigiendo centros escolares.
Actores	Vivencias similares de conflictos que surgen en planteles de la DGETI en el D.F. y que están relacionados con la autoridad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios de selección de los entrevistados.- Hernández, Fernández y Baptista, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, 2003.

Cabe señalar que los sujetos a quienes se les solicitó la entrevista son más que los que aquí aparecen; sin embargo, no fue posible contac-

tar con ellos en virtud de que a algunos no les interesó el proyecto y a otros no les fue posible conceder la entrevista debido a sus múltiples actividades y compromisos.

Aún así, se considera que la información recabada es valiosa por lo que se puede realizar el análisis y emitir juicios de valor fundamentados.

En el cuadro No. 1 se definen las características de la muestra determinística, que definen los rasgos tanto de los entrevistados que pertenecen a la DGETI como de aquéllos que son externos a la institución.

Creación de la unidad hermenéutica.- Existen, ciertamente, las bases de datos documentales, que están concebidas para organizar y recuperar datos que no necesariamente siguen pautas muy rígidas sino que más bien están compuestas por textos de longitud variable que permiten localizar y recuperar con bastante flexibilidad y rapidez los datos introducidos.

Además, el uso del Atlas TI permite unir códigos a los segmentos de texto (citas), buscar citas de acuerdo a los códigos asignados y reunirlos. Buscar códigos múltiples; es decir, segmentos de texto en los que se unen más de un código, hacer búsquedas según una secuencia particular de códigos (para segmentos que siguen unos a otros en una determinada forma), también se pueden realizar búsquedas selectivas a través de un determinado grupo de documentos. Se pueden importar ficheros; es decir, memos o notas de manera ordenada, enumerar las líneas del texto de datos de los documentos primarios e imprimir copias en papel de los datos con los números de líneas unidos. De la misma manera, se pueden imprimir documentos completos que son las entrevistas, segmentos recuperados individualmente o toda la información recuperada en la búsqueda de uno, varios o todos los códigos.

Sin embargo, el programa ATLAS ti es más que un simple almacenaje de datos de fácil acceso. Este programa dispone de una ventaja agregada que facilita toda una serie de he-

herramientas para tejer relaciones entre los más variados elementos de datos, para hacer explícitas las interpretaciones y para poder, en determinado momento, “llamar” a todos los elementos que pueden apoyar tal o cual argumento o conclusión. Esto último es de especial valor cuando la cantidad de datos es enorme y llega el momento de redactar los resultados en el informe final.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

A continuación se presentan los elementos necesarios que dieron origen a los mapas conceptuales.

Tanto los datos originales como las relaciones que se crean entre ellos constituyen conocimiento. Este conocimiento surge en el contexto de la investigación, de la suma de los datos en el momento en que a ellos se les superpone una estructura de relaciones y de asociaciones, que va enfocada a la elaboración del reporte final.

Unidad Hermenéutica (Hermeneutic Unit) (HU).- En cuanto a los detalles, la unidad hermenéutica se compone, primeramente, de documentos primarios (Primary Documents) que, para fines de esta investigación, sólo constituyeron documentos en texto situados en una carpeta del disco duro que se llamó banco de textos (TEXTBANK), aunque puede ser que se trate también de gráficos o de tablas.

Documentos Primarios (Primary documents).- Estos documentos primarios permanecieron, durante la realización del análisis, como ficheros independientes.

Esta programa no tiene la capacidad de modificarlos ni de guardarlos para sí, únicamente almacena referencias o citas tomadas de ellos, permaneciendo intactos.

ATLAS ti tiene la capacidad de proveer un listado de los documentos primarios una vez que la información ha sido introducida en el que se muestra su localización mediante su nombre considerando la extensión .txt.

Cabe señalar que en todo momento se pueden recuperar los ficheros de esos documentos primarios desde cualquier otro programa.

Citas (quotations).- Las citas (quotations) son fragmentos de los documentos primarios que han sido marcados como tales desde Atlas TI. Estas citas fueron seleccionadas en virtud de su significado. En el caso de esta investigación las citas constituyen una cadena de texto. Algunas citas van desde una palabra y otras están formadas por varios párrafos, también pueden ser gráficos. Las citas permiten hilar ideas profundas; es decir, que para determinado fin existen citas en los documentos que pueden apuntar precisamente a esas frases, sin necesidad de crear un nuevo documento o texto independiente. Las citas pueden perfectamente agregarse al documento principal tal y como fueron seleccionadas desde el principio, respetando la primera etapa del análisis realizado por el investigador, también puede existir intersección entre ellas a partir de una herramienta de búsqueda (search).

Se puede imprimir un listado en el cual se indique la procedencia de la cita es decir, a qué entrevista corresponde.

Códigos (keywords).- Son palabras clave (*keywords*) indicadores de conceptos o de expresiones con las que se etiquetan las citas que sustentan o contradicen las hipótesis, estas etiquetas permiten sintetizar al tiempo en que se está realizando el análisis de las 25 entrevistas.

Los códigos fueron utilizados para marcar (codificar) determinadas citas. Un mismo código puede marcar diversas citas provenientes de las 25 entrevistas que son los documentos principales. De la misma manera, una misma cita puede estar marcada por distintos códigos. Se detectaron un total de 273 códigos diferentes.

Memos (notas).- Los memos o notas son textos breves que contienen ideas y que se asocian a alguno de los otros tipos de objetos que pueden ser citas o códigos. Sin embargo, son diferentes a los comentarios aclaratorios

que pueden ser adjuntados a las citas o a los códigos, ya que estos memos o notas tienen identidad propia y pueden formar familias y, además, ser parte de la red que en el apartado de resultados se presentan.

Familias.- Las familias son un conjunto de objetos que comparten una cualidad. Puede haber familias de códigos, de documentos primarios o de notas o memos. Para esta investigación, las familias se construyeron de acuerdo con la asociación de conceptos.

Por supuesto, un mismo elemento puede pertenecer a distintas familias. Pueden ser la base de un filtro y en determinados momentos se puede restringir una búsqueda a los miembros de tal o cual familia.

Vistas de redes (redes) o mapas conceptuales.-Las redes son configuraciones en torno a los nodos que comparten entre sí los informantes, en relación con las prácticas del ejercicio del poder y la gestión.

Las vistas de redes, compuestas de nodos y relaciones, son conexiones construidas a través de un editor específico. Los nodos pueden ser cualquiera de los objetos antes descritos: desde una cita hasta un código.

Las relaciones son los nexos establecidos entre esos nodos y se representarán por flechas de distinto tipo pero ocurre que, de hecho, hay distintos tipos de relaciones. Pueden ser del tipo “forma parte de”, “apoya a”, “contradice a” o como se defina para la propia investigación. Hay que diferenciar entre una red y una vista de red. La red es el conjunto de todas las relaciones entre los elementos de un proyecto o UH; la vista de red puede centrarse en sólo una parte de esas relaciones o de esos elementos. En estos mapas conceptuales o vistas de red se utilizan simbolismos que relacionan distintos conceptos y que pueden significar: “está asociado con”, “es parte de”, “contradice a”, “es causa de”.

Limitaciones en el uso de esta metodología.-El análisis cualitativo está condicionado

por dos factores que son: la perspectiva en la que se enmarca la investigación determinando el contenido del análisis y el objetivo científico que se pretende lograr: describir, contrastar e interpretar.

- Al realizar el análisis se pueden cometer sesgos que surgen cuando se percibe un comentario al que se le dota de un significado falso. Por otro lado, la información brindada por los entrevistados puede no ser fidedigna, por lo que la validez de los datos puede verse afectada por las características personales del analista y su mejor o peor integración en el grupo de los entrevistados informantes. Al realizar las entrevistas se requiere una gran atención y habilidad.

- La realización de este tipo de estudio demanda del tiempo completo del investigador.

Se recoge gran cantidad de material escrito que dificulta su organización e interpretación.

DISCUSIÓN

Dada la situación de la organización escolar estudiada, se trata de una construcción social compleja y dinámica cuya realidad no puede ser analizada a través de variables discretas, sino más bien mediante una mezcla de variables cuya frontera es de difícil delimitación.

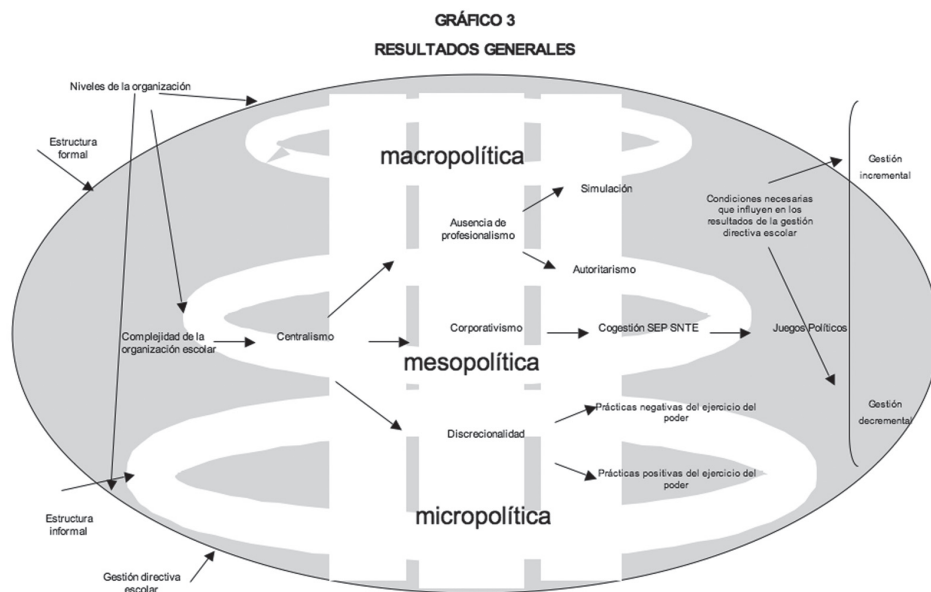
Con base en los resultados emanados de las entrevistas a los directivos escolares y expertos, este apartado presenta los núcleos cualitativos más importantes relacionados a la gestión y al ejercicio del poder.

En cuanto al contexto social y político, éste influye, de manera determinante, en el seno del centro escolar y de sus actividades escolares así como en la toma de decisiones realizadas por el directivo, por lo que la congruencia existente entre los distintos entornos a fin de no generar conflictos es básica. Por ejemplo: cuando el contexto social y la cultura urbana influyen en la vida cotidiana, al interior del centro educativo pueden encontrarse

grupos de alumnos o profesores que tengan tendencias políticas marcadas y realizar actividades que influyan en la toma de decisiones del directivo escolar.

El gráfico 1 enfoca la organización escolar del CETis y los vínculos que ésta sostiene en los diferentes niveles ya sea macro, meso y micro político. En este esquema se observan los nodos encontrados que simbolizan las prácticas del ejercicio del poder y su relación con la gestión directiva escolar.

Como se observa en el gráfico 3, la **complejidad de la organización escolar**, se desglosa en el centralismo mismo que se desglosa en: corporativismo que a su vez se subdivide en la cogestión SEP SNTE y en los juegos políticos. El centralismo también se subdivide en: la simulación y en autoritarismo y finalmente la discrecionalidad en la toma de decisiones se desglosa en prácticas positivas y negativas del ejercicio de poder.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cerecedo, 2004.

Durante el desarrollo del aparato burocrático del que forman parte los CETis, en el DF., y debido a la falta de previsión y a procesos organizacionales estáticos, estos centros escolares no encuentran la forma de enfrentar con éxito la excesiva demanda de servicios educativos y, al mismo tiempo, elevar su calidad. Por lo ante-

rior, los CETis tienden a complejizarse haciendo que su gestión y el ejercicio del poder respondan únicamente a situaciones coyunturales y de corto plazo.

Así pues, la complejidad administrativa que presenta el sistema educativo, en general, provoca que los CETis operen normativa y jurí

dicamente con un alto grado de dependencia del área central, tanto de la Dirección General como de la Coordinación de Enlace Operativo en el DF. Sus relaciones son burocráticas, en el amplio sentido de la palabra, y su estructura formal hace que la mayor parte de las veces sea disfuncional e inoperante. Por lo que en la práctica se les tiene que adjudicar a los directores de estas instituciones un amplio grado de discrecionalidad.

Centralismo.- Como se observa en el gráfico 4 derivado de la complejidad organizacional surge el centralismo el cual se va a dividir en ausencia de profesionalismo, corporativismo y discrecionalidad.

El centralismo es un aspecto de la vida organizacional que deprecia el consenso y privilegia el aspecto de mando disminuyendo el valor de las instituciones representativas y concentrando el poder político de un hombre como un órgano unipersonal.

La vida académica del plantel se convierte en un tema poco relevante ya que muchos directivos prefieren detentar el puesto como un peldaño más en su ascendente carrera política, fortaleciendo al grupo que los llevó al poder, por lo que los planteles se quedan en manos del Subdirector y, en otros casos, en las de los Jefes de Departamento, sin una directriz que uniformemente dé cauce a un proyecto legítimo ya que dicho proyecto es inexistente. Obsérvese el gráfico 4.

En una organización en la cual se fomenta el centralismo de forma tan exagerada, los directivos de los centros escolares antes que rendir cuentas al interior de su organización deben fidelidad al área central, al gran repartidor de premios y castigos, divinizado por el poder que le otorga el puesto, sea el *Señor Subsecretario* o el *Señor Director General* como se observa en el gráfico 4.

El centralismo agudiza la alta rotación del personal directivo originada por un cambio

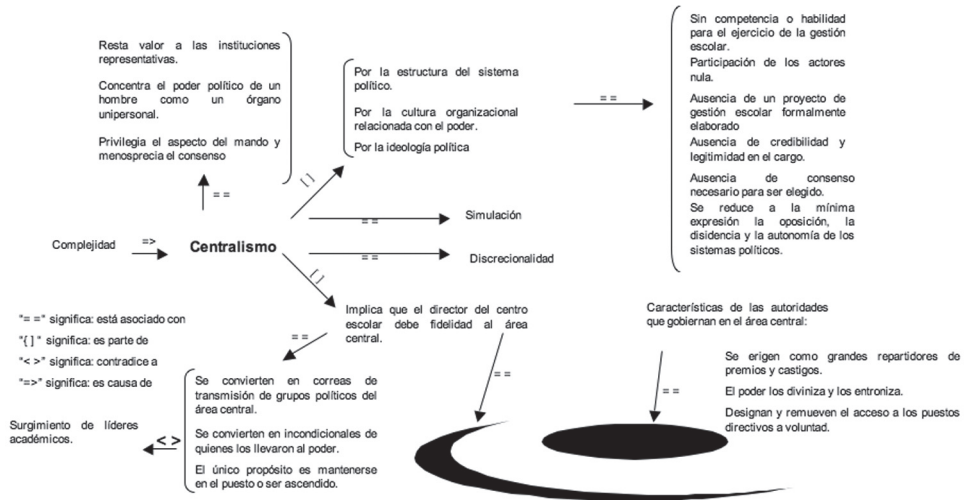
de algún alto funcionario público y, a manera de cascada, se renueva la mayor parte de la planta de directivos y se equilibra nuevamente el sistema. Al arribar al poder un nuevo grupo político las direcciones de los centros escolares se asignan en función de los compromisos políticos contraídos con anticipación por lo que los directivos de estos centros escolares carecen de habilidades para ejercer la gestión escolar con eficacia.

Además, el que los directivos escolares carezcan de un horizonte de temporalidad en el ejercicio de su cargo afecta de un modo inusitado la planeación educativa del plantel y el desarrollo de un proyecto de gestión formalmente elaborado, cuando menos a mediano plazo.

De acuerdo con un entrevistado, el centralismo se ha hecho más agudo en los últimos años, socavando la soberanía de los órganos académicos. Pero en el caso de los planteles de la DGETI, la existencia de tales órganos, consejos o estatutos no ha sido bien acogida por los directivos y, en general, por la mayoría de los miembros de la institución, ya que sería peligroso darles poder a estas instancias ya que se trata de una institución muy politizada y muchos de los directivos únicamente se convierten en correas de transmisión de grupos políticos del área central o bien en incondicionales de quienes los llevaron al poder.

La ausencia de órganos colegiados ha estimulado la sumisión de las academias, condenado a los órganos representativos de éstas a un amateurismo permanente en la que la actividad sustantiva no es tomada en cuenta ni siquiera en sus puntos medulares por lo que hay una gran ausencia de líderes académicos, como se observa en el gráfico 4.

GRÁFICO 4
RELATIVO AL CENTRALISMO Y SU ORIGEN



Fuente: Elaboración propia, Cerecedo, 2004.

Corporativismo.- El corporativismo genera en un proceso de gestión simulada SEP-SNTE, que deriva en juegos políticos.

La historia de la DGETI está fundada en una compleja red de intercambios e interrelaciones entre los actores los CETIs que conforman una *malla corporativa* que envuelve prácticamente a todos los actores internos: directivos, maestros, alumnos, personal administrativo, delegados sindicales, etcétera.

En un sistema corporativista el obtener una plaza de tiempo completo en función de las capacidades docentes es prácticamente imposible si no se cuenta con las relaciones necesarias de miembros que se encuentran en la estructura de poder formada por la cogestión simulada DGETI – SNTE.

En el seno de los CETIs el control tanto de la dirección como de la delegación sindical que se convierte en redes de poder y los actores involucrados tejen una madeja de información, complicidades y componendas que pueden ser usadas en beneficio propio y de grupo obteniendo ganancias económicas, prebendas, privilegios, etcétera.

El sistema de control e inclusión se da de forma vertical a través de los puestos que ocupan los actores. Un directivo escolar es un funcionario que se encuentra ocupado, entre otras cosas, en mantener la gobernabilidad de la organización escolar mediante el control de las actividades de sus subordinados. Ahora bien, un coordinador estatal o el director de operación de la DGETI, así como el delegado sindical de la sección X (que es a la que corresponden

los 34 planteles en el DF.) y, sobre todo, éste último requiere, por ser jefe de una organización política, el apoyo de los docentes el cual será obtenido mediante la distribución de recursos: laborales, financieros y otra clase de favores de los que estos personajes pueden disponer para lo que suele llamarse en el argot político “aceitar la maquinaria” y dejarla lista para que siga trabajando.

El corporativismo, está relacionado íntimamente con los mecanismos de ingreso y remoción de los actores a los puestos directivos, es decir, cuando un directivo llega a un plantel para integrarse, casi nunca existen compromisos con los actores específicamente en ese centro escolar, los que se van creando conforme pasa el tiempo y el directivo cede espacios de poder a cambio de complicidades, de la venta de favores, de apoyos incondicionales, generando nuevamente vicios conocidos dentro del sistema que originalmente cuando el directivo estaba recién llegado, no existían, aunque seguramente se daban con el directivo anterior y se fueron diluyendo debido a su remoción.

Cogestión SEP- SNTE.- Dado que las representaciones formales carecen de una ideología genuina y de compromiso con la educación, se da paso al surgimiento de redes informales de actores externos e internos que afectan a la gestión, constituidas por leyes no escritas que regulan las relaciones del directivo escolar, el personal docente y administrativo y el sindicato.

El eje de estas redes informales está encarnado por el área central, que en algunas ocasiones realiza prácticas similares sólo que a otro nivel por lo que le cede la gestión de la organización escolar al sindicato y al directivo escolar, en una *cogestión simulada*. Ambos asignan plazas de trabajo, mismas que pueden darse el lujo de vender, controlan el número de alumnos así como las cuotas y servicio externo, concesiones de fotocopiado, cafetería, uniformes, entre otras. Alrededor de este nivel ejecutivo, existe un grupo de empleados que forma

parte de la estructura y que realizan funciones de vigilancia, fiscalización y control legitimando el arreglo de la cogestión simulada entre la representación sindical y la representación del área central.

El sindicato, como parte de la red organizacional, es una entidad que al mismo tiempo que fomenta la lucha política equilibra el sistema ya que su corporativismo actúa como una fuerza de contrapeso a la autoridad formal, acabando por imponerse en la escuela los intereses de los líderes sindicales.

Las prácticas de cogestión simulada son comunes en los planteles del subsistema de la DGETI, por lo que, cuando el conflicto no se resuelve dentro de la institución y trasciende a otros niveles, los acuerdos quedan fuera del alcance del directivo del CETis, quien es reprendido. Por lo general, el conflicto es resuelto y se termina reinstalando a quien infringió la normatividad mientras que el director es destituido.

Juegos políticos.- Dentro de las estructuras formales que articulan a la organización escolar una parte fundamental consiste en contar con una estructura normativa completa que contemple la mayor parte de las acciones que se llevan a cabo y a todos los actores institucionales; es decir, a los estudiantes, a los profesores, a las autoridades que sepan claramente cuáles son las reglas del juego emitidas dentro de la institución.

Las fuerzas políticas en el sistema crean pugnas de poder ya que cada una busca hacerse de mayores beneficios, protegiendo sus intereses personales dejando de lado la educación.

Se pueden generar los siguientes tipos de juegos: el juego de la insurgencia, el juego de la contrainsurgencia, el juego del patrocinio, el juego de los rebeldes, el juego de construcción de imperios, el juego de la opresión, el juego de los candidatos estratégicos, el juego de la experiencia, la movida de piso.

En el caso de la educación básica es diferente ya que si bien es cierto hay casos en los

que claramente la figura del director está respaldada por una relación política con el supervisor, en otras ocasiones la mayor parte de las negociaciones tienen una racionalidad de tipo administrativo operativo, ya que las escuelas del nivel básico tienen innumerables necesidades de tipo material que no son sufragadas ni por el gobierno federal, ni por el gobierno estatal y menos aún por el gobierno municipal. Entonces, muchas veces, el director hace todo lo posible por gestionar con los padres de familia, con los miembros de la comunidad y con el presidente municipal, recursos que son necesarios para sufragar las necesidades más apremiantes de la comunidad escolar.

En relación con las sanciones que algunos directivos de escuelas de nivel básico realizan en contra de maestros que no son afiliados a los grupos políticos predominantes en su área de adscripción, éstas pueden ir desde la pérdida de su cheque, que tendría que ser repuesto en un tiempo de tres a seis meses, aproximadamente, hasta el cambio de adscripción del docente a lugares muy remotos.

Por lo que las sanciones y castigos políticos que se les dan a los actores cuando estos actúan en contra del algún grupo político son comunes en todo el sistema escolarizado, sin ser la excepción la educación básica.

Otra forma de sanción se da cuando en el nivel básico un maestro ha alcanzado el máximo de calificación en carrera magisterial, es evaluado muy desfavorablemente por el personal de su escuela a fin de que otro suba de categoría y sin ninguna razón le quitan puntos para dárselos a otro. Y finalmente, al maestro que cuenta con un nivel alto en carrera magisterial tienden a darle más tareas, en función de su salario.

Ausencia de profesionalismo.- En virtud de la ausencia de meritocracia en la distribución de plazas laborales y los ascensos que garantizan una mejor percepción de recursos económicos de acuerdo con el tabulador de sueldos,

el personal docente y administrativo tiene muy poca motivación y baja autoestima ya que no se considera ni valorada ni estimulada.

Además de la ausencia de vocación de muchos docentes, quienes únicamente se encuentran trabajando frente a grupo porque parece que el alto desempleo y la capacidad de la planta productiva del país no les permite tener mejores oportunidades, se detecta una falta de compromiso por parte del personal que labora en el subsistema, además se da una especie de chambismo; es decir, el hábito de tener varios empleos para alcanzar a completar la quincena y mantener a la familia.

Cuando el personal sabe que no hay quién revise su trabajo crea un patrón de inercia que permite el desarrollo de grupos de poder que defenderán su cómoda situación contra la norma si es necesario.

El impacto de la ausencia de profesionalismo en las academias se da en la falta de conciencia y compromiso genuino por la institución. Ya que en las reuniones únicamente se ponderan intereses particulares de quienes las conforman y carecen de una facultad propositiva para crear programas académicos con el fin de disminuir los índices de deserción y de reprobación.

Por esta ausencia de compromiso, la misma institución, como parte de su estructura formal, ha conformado sistemas de vigilancia y fiscalización para que la institución dé cuenta de que el empleado administrativo o docente cumple, por lo menos en forma, con sus obligaciones aunque no de fondo con su deber, lo que será mejor analizado en el tema de simulación de esta tesis.

La concentración de docentes en juntas de academia provoca el afloramiento de problemas y frustraciones de carácter profesional, académico y personal por lo que el profesor aprovecha la junta para hacer catarsis.

En el interior del aula, los profesores más interesados en dar clase, se la tienen que pasar

callando a los alumnos quienes únicamente tienen el interés de aprobar la materia por lo que el docente inconsciente o conscientemente sabe que su labor parece convertirse únicamente en la de una nana en el interior de una guardería. Mientras los alumnos estén guardados en el aula, el directivo y su equipo creen que están cumpliendo a la perfección con su labor ya que debido al volumen de trabajo administrativo que tienen que realizar generalmente no cuentan con el tiempo necesario para llevar a cabo su trabajo. Entonces, se concluye que no existe un flujo de comunicación formal mínima en el interior de los centros escolares para que el personal docente realice sus actividades.

Una de las razones que esgrime el personal docente acerca de la dificultad de su labor en el aula es relativa a los recursos didácticos, el profesor concluye que como la biblioteca de la escuela es deficiente, pues mejor no le sugiere bibliografía a sus alumnos. En cuanto del material didáctico que utilizan con sus alumnos, ellos expresan que el plantel carece de video grabadoras, proyector de acetatos, cañón, etcétera. Y no se les ocurre hacer un cuadro sinóptico, mapas conceptuales, diagramas V, etcétera. Lo que no únicamente refleja ausencia de formación, como un asunto de *aptitud*, susceptible de ser mejorada a través de cursos, pláticas, conferencias, etcétera. En el fondo, el problema se encuentra en la *actitud* del personal docente que no asume la responsabilidad de hacer lo mejor que se pueda a pesar de las restricciones financieras, organizacionales y estructurales de la institución.

Autoritarismo.- En la DGETI se valoran mucho los esquemas en los cuales la potestad está dada por quien detente el cargo de Director General, lo que implica legitimar el autoritarismo ejercido a través del poder unipersonal, dado por la estructura organizacional como una forma eficiente para que la organización funcione. Lo que permite que el Director General haga y deshaga con la organización de acuerdo a su

juicio, sentido ético y alta discrecionalidad, intereses y compromisos políticos y personales.

Además, como se trata de un concepto cultural añejo, en el caso de que un directivo no sea autoritario, represor o antidemocrático entonces, la escuela puede llegar a convertirse en el botín de un montón de vándalos: docentes, administrativos, alumnos o padres de familia, que únicamente la utilizarían para sus propios fines.

El autoritarismo tratado como un tema aparte surge del tipo de cultura organizacional vigente en los centros escolares, ya que, en términos generales, no existe una participación legítima por parte de ningún estatuto que integra a la organización escolar y que culturalmente en México, el carecer de una ideología democrática y de participación se torna peligroso, ya que se confunde con anarquía. Por lo que mientras no exista una cultura democrática real será muy difícil que exista una participación desinteresada y constructiva de todos los actores.

La característica más importante de los seguidores de un líder autocrático es que son leales y discretos; es decir, que tienen la capacidad de guardar fidelidad al líder y que salvaguardan su apariencia a través de la prudencia, en cuanto a la emisión de juicios reservados.

Uno de los errores cometidos por el área central se da en la imposición de un directivo en determinado plantel, ya que muchos aspirantes al puesto ven frustradas sus expectativas, generándose un ambiente hostil.

Cabe señalar que dichos aspirantes se sienten con mayor derecho tan sólo por la antigüedad que tengan en el plantel aunque nunca hayan realizado mayores méritos. Y es que la mayoría de los directivos, lo son por las relaciones que mantienen con el área central mas no por un proceso de formación, ya que en una organización tan politizada como ésta la meritocracia nunca es tomada en cuenta.

Cuando un directivo es impuesto por el área central y éste se contrapone a los intereses de los grupos de poder existentes, éstos buscarán

los mecanismos de deslegitimación de su autoridad y pondrán obstáculos al quehacer directivo, pues ven amenazadas sus posiciones y privilegios. Lo anterior se agrava si tales acusaciones son ciertas ya que se ve trastocada su autoridad moral.

El modelo autoritario jerárquico vertical es el patrón adoptado por la organización como una manera viable de relacionarse con los actores que tienen puestos de otro nivel. El puesto que les brinda la estructura es muy importante ya que ahí encuentran su nivel y de esa manera saben qué lugar ocupan. Aunque también se debe tener en cuenta que el puesto no solamente le da la estructura organizacional sino más bien le otorga la influencia de las relaciones que se tengan tanto interna como externamente.

Simulación.- La simulación es un fenómeno que se da con mucha frecuencia en los CETIs ya que su modelo de operación es político y se presenta en todos los niveles, por lo que en algunas ocasiones puede funcionar a manera de juego político. Sin embargo, en esta parte del capítulo, se hablará de la simulación en cuanto a las funciones que se deben de realizar y no se llevan a cabo más que en apariencia.

El sistema político de la organización escolar, llevado a su extremo, no permite operar de manera sistemática la actividad sustantiva de la escuela, aunado a la falta de motivación del personal que provocan la pérdida del bien común y la ausencia de resultados, lo que significa que la estructura formal está presente sólo en apariencia, ya que de facto, la simulación es la madre que rige todos los procesos cotidianos.

Otro punto fundamental se observa en el ritualismo en la tarea que se manifiesta cuando el trabajo cotidiano se realiza basado en la costumbre, el hábito y la norma. Se encuentra articulado mediante calendarios que se repiten consecutivamente año con año haciendo la tarea monótona y, sobre todo, homogeneizando los resultados y sus consecuencias. El ritualis-

mo en la tarea provoca una pérdida del sentido de la misma.

Políticas de evaluación y mejoramiento de la calidad educativa.- A más de diez años de operación de estos procesos, lo que único que se ha conseguido ha sido premiar actividades que aunque se realicen no han impactado en el proceso de enseñanza aprendizaje. Únicamente se encuentran profesores peleándose por la cantidad de alumnos que tienen que atender, sin fijarse en la calidad de su cátedra, asisten a eventos que poco o nada tienen que ver con su desempeño docente y así un sinnúmero de actividades que coadyuvan, en nada, al mejoramiento de la calidad educativa. Los efectos perversos de estos sistemas de estímulos se reflejan con más fuerza en el área de investigación ya que desmotiva el trabajo en equipo, favorece el individualismo creado por la competencia entre los profesores e inhibe las investigaciones o proyectos a largo plazo ya que se tienen que entregar resultados anualmente, ocasionando el deterioro institucional por la gran diferenciación entre el personal docente.

Discrecionalidad en la toma de decisiones.- En el contexto anterior, la modulación de los rasgos del directivo escolar en la toma de decisiones sobre la distribución de recursos materiales y financieros así como el otorgamiento de concesiones, prestaciones, becas, permisos, licencias, etcétera, le imprimen a la toma de decisiones un alto grado de discrecionalidad que, a veces, puede resultar en una gestión eficiente o bien, por el contrario, con escasos o nulos resultados.

El uso de la discrecionalidad no sólo contribuye a dar un panorama vago del ejercicio del poder sino un esquema más detallado que permite observar características propias de una cultura organizacional saturada de valores individuales y de grupo.

Así pues, siendo la discrecionalidad una práctica ésta puede ser utilizada para bien o para mal. Si posee una intencionalidad positiva

que tiende a dinamizar y a hacer operativa a la organización se convierte en un criterio que indica que la normatividad se ha hecho obsoleta. Por lo que en la práctica la estructura informal ha rebasado a la estructura formal.

Prácticas negativas del poder.- En la gestión de estos centros escolares la problemática de la corrupción no es tratada abiertamente. Es un tema escabroso y en su estudio sólo puede ser manejado mediante el tipo de metodología cualitativa debido a su complejidad.

La condena irreflexiva es siempre inconveniente. Sin embargo, lo es más en el caso de los CETis en el DF. ya que no se está hablando de penitenciarias o de sanatorios psiquiátricos, sino de centros escolares que atienden una gran demanda del nivel medio superior y porque al tratar el tema de la corrupción se pone en entredicho la credibilidad de estos planteles educativos, que como ya se mencionó forman parte del sistema de educación tecnológica pública.

Es importante señalar que las prácticas de corrupción no son responsabilidad exclusiva de un solo actor, llámese directivo, docente, administrativo, etcétera, sino que más bien están realizadas por un conjunto de individuos quienes se encuentran sumergidos en la cultura de un sistema, del cual la corrupción significa la médula de su funcionamiento.

La realidad suele ser compleja, una cosa es la percepción y otra muy distinta es la situación verdadera.

¿Qué pueden hacer los directivos escolares de los CETis en el DF. ante la tentación de jugosos sobornos por parte de contratistas, prestadores de servicios, empleados e incluso hasta de los mismos alumnos y padres de familia, cuando se encuentran presionados por el área central o por condiciones internas del propio centro escolar?

En esta investigación se analizan casos de corrupción en donde participan diversos actores de los CETis en el DF. Todos constituyen casos ilegales que fueron recopilados a lo largo

de las entrevistas permitiendo una mejor comprensión de los distintos tipos de prácticas discrecionales negativas.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta tesis se dan de acuerdo al mapeo conceptual de los procesos de gestión y del ejercicio del poder de los centros escolares estudiados

- Los CETis, en el DF, son organizaciones que cuentan con estructuras formales e informales que se presentan de manera natural. La estructura formal constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para la gobernabilidad. La norma fue creada para preservar la autoridad y, sobre todo, el sentido de justicia, por lo que se hace necesario entender que si no ha de cumplirse en su totalidad es porque existen: experiencia previa, antiguos usos y costumbres e intereses de importancia, cuya presencia valdría la pena revisar antes de ejercer el poder cabal de la normatividad a fin de preservar el mínimo necesario para que la organización cuente con gobernabilidad, haciendo que el directivo escolar se encuentre en condiciones de gestionar a favor de mejoras en la calidad de la educación.

- Una vez que el plantel ha procurado la estabilidad y la gobernabilidad del centro escolar, se refiere al liderazgo académico que el directivo ejerce dentro de la organización; es decir, las prácticas realizadas para que se cumpla, de manera efectiva, la misión sustantiva del centro escolar. El directivo escolar ocupa un cargo político, mediador de las diversas fuerzas provenientes de la cohesión y alianzas de ciertos actores en el interior del plantel sin descuidar el área central. Una vez equilibradas las fuerzas, el centro escolar comienza el avance académico. La estructura informal actuando positivamente, abre los caminos para que se cumpla la estructura formal, de otra forma es rebasada.

- No existe un modelo único de gestión aplicable a las dinámicas particularistas dentro

de cada organización. Cada centro escolar, impone su propio modelo de gestión.

- Falta de actualización en la capacitación de los directivos en la gestión escolar.

- Adjudicar a los directores de los CETis un amplio grado de discrecionalidad es el resultado de la complejidad administrativa en la que se encuentra su estructura formal compuesta por niveles organizacionales excesivos que obstaculizan el cumplimiento de la misión académica, entorpeciendo los procesos administrativos básicos.

- En la macro red se promueve la rotación de directivos que se especializan en resolver problemas o conflictos en alguna parte de la estructura del sistema, así el sistema conserva su equilibrio político y legitima sus procesos de gestión aún cuando los resultados no sean óptimos.

- Uno de los rasgos más notorios que debe de observar el directivo escolar es la relación que los miembros de la organización tienen con quien distribuye recursos, proporciona poder y brinda influencia. Aunque normativamente, los recursos dependen del cargo y no de la persona que temporalmente ocupa el puesto, políticamente se sabe que la distribución de recursos afecta profundamente el desarrollo de la organización.

- Las prácticas sindicales y la organización laboral reflejan una red jerárquica en el núcleo mediante prácticas de cogestión simulada, en donde operan autoridades de la SEP y líderes sindicales. El sindicato, como parte de la red organizacional, es una entidad que al mismo tiempo que fomenta la lucha política equilibra el sistema ya que actúa como una fuerza de contrapeso a la autoridad formal, acabando por imponerse en la escuela los intereses de los líderes sindicales.

- Quienes acceden al poder negociando con astucia los arreglos adecuados, y saben renovarlos y ampliarlos en el curso de su gestión, pueden muy bien sobrevivir sin mucha dificultad a los vaivenes de su popularidad. Ya que

esta última, puede ser útil mientras se requiera capitalizar el entusiasmo o ganar la aprobación de la opinión en determinado asunto, pero no es con ella con la que se dirige. Por otro lado, cabe señalar que la popularidad es la parte más vulnerable del prestigio y de la reputación, ya que la opinión que los seguidores o subordinados puedan tener del directivo escolar es muy veleidosa y puede cambiar de acuerdo con las circunstancias haciendo que las amistades sean inciertas o convirtiendo a las lealtades en deslealtades.

- Los CETis pueden describirse mejor en términos de poder que como estructuras organizacionales, ya que como toda organización son fuentes naturales de conflicto que propician juegos políticos. Las fuerzas políticas en el sistema crean pugnas de poder ya que cada una busca hacerse de mayores beneficios, protegiendo sus intereses personales, dejando de lado la educación.

- Se detectaron diversos juegos políticos como: el juego de la insurgencia, juego de la contrainsurgencia, el juego del patrocinio, el juego de los rebeldes, el juego de construcción de imperios, el juego de la opresión, el juego de la experiencia, el juego de candidatos estratégicos, la movida de piso.

- El ritualismo en la tarea y el formalismo técnico hacen de la simulación una forma de trabajo.

- Debido al alto grado de complejidad que posee la institución, los encargados o directivos de las escuelas operan con un amplio margen de discrecionalidad lo que, en ocasiones, genera procesos perversos y, en otras, procesos constructivos, con su consecuente pérdida o ganancia del bien común y la presencia o ausencia de resultados.

- Los sistemas culturales heredados y reforzados, asociados al descomunal aparato administrativo, debilitan los valores fundamentales del individuo y refuerzan la cultura de la ilegalidad así como los procesos de legitimación de lo ilegal debido a la complejidad del sistema, al

esquema jerárquico y a la ausencia de una cultura de compromiso y transparencia en la toma de decisiones, lo que da como resultado procesos perversos que afectan la eficiencia y la calidad de la gestión educativa.

REFERENCIAS

- Ball Stephen (1989). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona.: Paidós
- Bardisa Teresa (1997) *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares*. Revista Iberoamericana de Educación No. 15, 19-53.
- Brassard André (1996). *Conception des organisations et de la gestion*. Montreal, Nouvelles.
- Buendía, Leonor., Colás, Pilar., Hernández, Fuensanta (2001). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. España, Mc. Graw Hill.
- Canetti Elías (2001). *La conciencia de las palabras*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Clark Burton (1991). *El sistema de educación superior*. México, Nueva Imagen.
- Cerecedo Trinidad (2004). *El poder interno de la organización sobre la gestión en las instituciones de educación media tecnológica*. (Tesis de Doctorado, Instituto Politécnico Nacional ESCA Santo Tomas).
- Comités interinstitucionales para la evaluación de la educación superior (1997). *Marco de referencia para la evaluación de la administración y gestión en las instituciones de educación superior*. México, CONPES.
- Conway James (1986). *Power and participatory decision – making in selected English schools*. En Bush et, al (y otros), *Approaches to school management*, (pp 23 -41). London., Harper and Row.
- Escotet Miguel (1984). *Técnicas de evaluación institucional en la educación superior*. España, Ministerio de educación y ciencia.
- Estefanía Joaquín (2000). *El poder en el mundo*. Barcelona, Plaza Janés.
- Foucault Michel (1980). *Vigilar y castigar*. México, Siglo XXI.
- Glatter Richard (1990). *La dirección como agente de innovación y cambio de los centros educativos en las Actas del Congreso Interuniversitario de organización escolar*. Barcelona, Ministerio de educación y ciencia.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos., Baptista, Pilar (2003). *Metodología de la investigación*. México, Mc Graw Hill.
- Mintzberg Henry (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Díaz de Santos.
- Mintzberg Henry (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- Mintzberg Henry (1983). *Power in and around Organizations USA*, Prentice Hall.
- Muñoz Antonio (1989). *Modelos de Organización Escolar*, Bogotá, Cincel Kapelusz.
- Pfeffer Jeffrey (1992). *El poder en las organizaciones*. España, Mc Graw Hill.
- Rodríguez, Gregorio., Gil, Javier., García, Eduardo (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España, Aljibe.
- SEP SEIT DGETI (1986). *Manual de organización del CETis Y CBTis*. México, Colección de manuales administrativos.
- SEP SEIT, (1998) *Sistema Nacional de Educación Tecnológica*. México, SEP.
- Westoby Adam (1988). *Culture and power in educational organizations*. Great Britain, Open University Press.

Recibido: 4 de Abril de 2005

Aceptado: 9 de Noviembre de 2005