



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

División de ciencias sociales y humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales

“Las estructuras organizacionales de la educación. Un análisis de su transformación y efectos desde el caso de la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA:

Diana Elia Belmont Malfavón

2173801077

DIRECTOR DE TESIS: DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANÉ

JURADO:

Presidente: Dr. Luis Manuel Juncos Quiané

Secretario: Dr. Juan Manuel Herrera Caballero

Vocal: Dr. Germán Vargas Larios

Iztapalapa, Ciudad de México a 25 de mayo de 2023.

dbelmontmalfavon@yahoo.com.mx



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

División de ciencias sociales y humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales

**Las estructuras organizacionales de la educación. Un análisis de su
transformación y efectos desde el caso de la Dirección Regional Benito
Juárez en Iztapalapa.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA:

Diana Elia Belmont Malfavón

DIRECTOR DE TESIS: DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANÉ
UAM IZTAPALAPA – UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Ciudad de México

Junio 2023

Dr. Belmont Malfavón
19-06-23

Reconocimientos y agradecimientos

Agradezco y reconozco que la terminación de esta investigación es posible gracias a la participación de un conjunto de elementos constituidos por un grupo de personas, instituciones y organizaciones que contribuyeron positivamente en su elaboración, para lo cual en primer lugar agradezco el apoyo recibido por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) para llevar a cabo mis estudios de Doctorado.

La terminación de esta investigación también es una oportunidad para agradecer a la Secretaría de Educación Pública (SEP), quién ha ayudado a la evolución y desarrollo de mi pensamiento crítico mientras fui docente de secundaria y después cuando concluí la Maestría en Educación, razón por la cual la necesidad de crecer me llevó a entablar este enlace académico con la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa para cursar el doctorado y elegir esta temática de investigación.

Por este medio hago también un amplio reconocimiento a todas las personas que pertenecen laboralmente a la DGSEI y a la Región Juárez, quienes participaron gustosamente en el desarrollo de este trabajo de investigación como grupo de actores clave, otorgando siempre la información necesaria para la elaboración de este texto con gran actitud y sentimientos de apoyo, especialmente a la Lic. Roberta Luis Aguilar que fue el principal enlace para la participación de todo el grupo de trabajo con estas organizaciones.

Se hace indispensable el reconocimiento y agradecimiento a la Universidad Autónoma Metropolitana en especial a la Unidad Iztapalapa y en particular, al Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales (PPEO), pues representó un espacio para el trabajo y desarrollo

académico, que demostró siempre su gran compromiso en la formación de especialistas en el estudio de las organizaciones a través de una plantilla académica excelentemente bien preparada en todos los aspectos, mostrándose siempre con un gran desempeño profesional, y que además compartió en todo momento su gran conocimiento y experiencia. Específicamente vale la pena resaltar el apoyo del PPEO para la creación de redes académicas mediante la ayuda proporcionada para participar en diversos congresos y foros que permitieran mi formación y desarrollo académico.

Dentro del PPEO, extiendo el agradecimiento al apoyo del finado Dr. Guillermo Ramírez, que como titular del PPEO siempre participó activamente en la formación y desarrollo de todos los participantes del programa, también a la Dra. Ma. Teresa Magallón Díez que invariablemente colaborativa y resolutiva apoyó todo este proceso de formación y avance académico.

También dentro del PPEO resalto y agradezco la labor y el apoyo recibido por parte del personal adscrito a la coordinación, quienes hicieron que la estancia en el posgrado fuera agradable y productiva. Específicamente vale la pena reconocer a Rosalba y a Alejandra que permanentemente estuvieron dispuestas a ayudarnos a resolver cualquier problemática que se presentara. Agradezco la unión y fraternidad de mis compañeros de la generación del PPEO, quienes mostraron una gran actitud y capacidad de trabajo en equipo para el desarrollo de las consignas doctorales.

A continuación, agradezco ampliamente del Dr. Luis Manuel Juncos Quiané, que aceptó ser mi director de tesis aun cuando tenía mucho trabajo y otras asesorías haciendo tiempo para escucharme, asesorarme y otorgarme pláticas que siempre permitieron expandir mi

conocimiento hasta llegar algunas veces al asombro por la cantidad de conocimiento que posee, y que sin egoísmo ni duda me mostró todo el tiempo durante su dirección con el único fin de mejorar este trabajo de investigación.

Agradezco a mis padres, aunque ya no estén con nosotros pues con su gran ejemplo de trabajo y esfuerzo siempre me animaron para seguir desarrollándome en el logro de mis propios objetivos, hoy les digo que los amo, los recuerdo, les agradezco y ofrezco siempre mis esfuerzos y logros.

A mis amadas hijas, quienes son mi razón de vivir y objetivo de vida y que además siempre han representado un impulso y motivación para seguir avanzando en este camino académico, para que a su vez tomen este ejemplo como un logro al que ellas también pueden acceder, demostrando que los sueños sí se pueden lograr siempre y cuando lo hagamos con ahínco.

Por último, espero que este documento elaborado mediante un largo proceso y con gran esfuerzo, represente una oportunidad para contribuir a la investigación organizacional y educativa, esperando que realmente sea tomada en cuenta para los futuros rumbos de este rubro tan importante para el desarrollo dentro de nuestro país.

Diana Elia Belmont Malfavón

Ciudad de México, octubre 2022.

ÍNDICE

Introducción	Pág.10
---------------------	--------

Tema	Pág.
-------------	-------------

CAPÍTULO 1 Construcción del objeto de estudio

1.1 Planteamiento del Problema de investigación, pregunta de investigación, justificación y objetivos.	Pág. 13
a) Objetivo General	Pág. 15
b) Objetivos específicos	Pág. 15
c) Justificación	Pág. 16

CAPÍTULO 2 Consideraciones epistémicas sobre la transformación en las organizaciones educativas.

2.1 Estado de la cuestión	Pág.20
2.2 Acercamiento a las organizaciones educativas como objeto de estudio. Un recorrido desde los Estudios Organizacionales.	Pág.21
2.2.1 Análisis de la Estructura, modificaciones y especificaciones de la Administración Educativa de la Ciudad de México hasta llegar a la Dirección Regional Benito Juárez de la DGSEI.	Pág.30
2.2.2 La Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa. Caracterización histórica y contexto actual	Pág.38

2.2.3	La Alcaldía de Iztapalapa	Pág. 41
2.2.3.1	Situación educativa en Iztapalapa	Pág. 49
2.3	Apartado teórico	Pág. 51
2.3.1	La política pública y las organizaciones	Pág. 51
2.3.2	La política pública y las organizaciones educativas	Pág. 55
2.3.3	Políticas públicas y política educativa	Pág. 56
2.3.4	Policy y politics de la educación en México	Pág. 63
2.3.4.1	Caracterización de las políticas públicas en la educación en México desde la policy y politics	Pág. 65
2.3.5	Gobernanza, gobernabilidad y política educativa	Pág. 66
2.3.6	El Acuerdo Nacional de Modernización Educativa; origen, historia y contextos presentes y futuros desde lo político	Pág. 70
2.3.6.1	Sexenios posteriores al ANMEB y cambios en la política educativa.	Pág. 77
2.3.7	La Reforma en las organizaciones.	Pág. 82
2.3.8	Estructuras organizacionales.	Pág. 85
2.3.8.1	La organización y la estructura.	Pág. 85
2.3.8.2	Estructura y Organizaciones educativas	Pág. 87
2.3.8.3	Elementos que conforman la estructura	Pág. 94
	a) Formalización.	Pág. 94
	b) Jerarquía y autoridad.	Pág. 96
2.3.9	Nuevas formas organizacionales	Pág. 97
2.3.9.1	Nuevas formas organizacionales en la época de innovación.	Pág. 109

2.3.9.2 Formas organizacionales en las organizaciones educativas escolares y no escolares	Pág.113
2.4 Relación entre políticas públicas, la reforma de las organizaciones y formas organizacionales	Pág. 114
2.5 La educación básica. Un panorama general contemporáneo	Pág. 116

CAPÍTULO 3 Apartado metodológico

3.1 Antecedentes. ¿Por qué pensar en un marco interpretativo de investigación, metodología, enfoque o estrategia de investigación dentro de los Estudios Organizacionales?	Pág. 129
3.2 Aspectos generales	Pág. 130
3.3 Entre lo cualitativo y lo cuantitativo	Pág. 130
3.3.1 Elección de la metodología y su importancia en los Estudios Organizacionales	Pág. 134
3.3.2 Investigación cualitativa. La inclinación en lo organizacional.	Pág. 138
3.3.3 Estrategia de Investigación	Pág. 139
a) Diseño de la investigación.	Pág. 139
3.3.3.1 Método etnográfico	Pág. 140
3.3.3.2 Representaciones sociales	Pág. 141
3.3.3.3 Herramientas e instrumentos de Investigación	Pág. 145
3.3.3.4 Selección de la población objeto de estudio	Pág. 148
3.3.3.5 Instrumentos de análisis	Pág. 149
a) Validación de la información	Pág. 151
b) Análisis de datos empíricos	Pág. 151

c) Interpretación de la información	Pág. 152
-------------------------------------	----------

CAPITULO 4. La organización y su transformación. Resultados

4.1 Las diferentes etapas de la Región Juárez y la DGSEI	Pág. 161
4.2 ORÍGENES. Fundación 1993-2000. ¿Descentralización o aislamiento?	Pág. 166
4.3 TRANSFORMACIÓN. Consolidación (2000-2006). Estrategia para el desarrollo de la educación inicial y básica 2001-2006. Sentimientos, identidad y esfuerzo recompensado	Pág. 172
4.4 DECADENCIA. Comienzo (2007-2012). Alianza por la calidad de la educación (ACE)	Pág. 180
4.5 DECADENCIA. Desarrollo (2013-2018). Reforma Educativa de Peña Nieto	Pág. 186
4.6 DECADENCIA. Actualidad (2018 a la fecha).	Pág. 193
4.7 Liderazgo en la organización	Pág. 203
4.8 Política Pública	Pág. 206
4.9 Normatividad escolar	Pág. 210
4.10 El sindicato y sus alcances políticos	Pág. 219

CAPÍTULO 5. Reflexiones finales

5.1 Desde los Estudios Organizacionales	Pág. 226
5.2 Clasificación de las organizaciones educativas en escolares y educativas no escolares	Pág. 228

5.3 Los procesos de transformación organizacional a lo largo del tiempo	Pág. 229
5.4 La innegable necesidad de hablar de una organización para poder hablar de otra	Pág. 230
5.5 Sobre el resultado de la investigación	Pág. 231
5.6 Desde el logro de los objetivos de investigación planteados	Pág. 232
5.7 Acerca de la DGSEI y la Región Juárez	Pág. 233
5.8 La transformación de las organizaciones educativas desde la política pública y presupuestal	Pág. 234
5.9 Las organizaciones educativas y sus perspectivas a futuro	Pág. 235
5.10 Otras reflexiones	Pág. 235
6. Referencias bibliográficas	Pág. 237
7. Anexos	Pág. 256

Las estructuras organizacionales de la educación. Un análisis de su transformación y efectos desde el caso de la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa.

Introducción

La principal intención de esta investigación, es identificar los efectos en las transformaciones estructurales de la Dirección Regional Benito Juárez perteneciente a la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI) dependiente de la Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México (AEFCDM), y ésta a su vez a la Secretaría de Educación Pública (SEP)¹, con el fin de ofrecer nuevos conocimientos que sirvan para la mejora a la educación en México, dentro de una sociedad en constante ir y venir, sometida a procesos generados por rupturas y transformaciones profundas, inmersa en la urgencia de tomar decisiones de orden económico, político y cultural.

Considerando que la educación básica, con frecuencia se modifica en períodos sexenales que relacionan proyectos y planes tipificados generalmente en el eje de la articulación de la educación, por lo que el sistema educativo se convierte en el centro de atención, ya que la actividad representada como el principal instrumento para consolidar mejoras en la población sobre aspectos sociales, económicos y culturales, además de servir al Estado para consolidar la soberanía e identidad nacional. Es debido a su importancia que se habla de lograr la calidad educativa y, para asegurarla o tratar de conseguirla, se implementan cambios normativos, curriculares, pedagógicos y estructurales; la mayoría de ellos considerados como aspectos de

¹ Es decir, se habla del Nivel de Educación Básica en la Ciudad de México.

mejora e investigación constante, pues representan las bases sobre las que se finca esta añorada condición de *calidad*. Brunsson y Olsen (2007) aseveran que el cambio y la transformación pueden relacionarse directamente con el proceso en curso de modernización de la sociedad, es decir, con el progreso y desarrollo, dos de los valores más fuertes de la sociedad moderna.

No sólo intervienen aspectos y organizaciones nacionales sino también organismos internacionales como la OCDE, quién también reclama el cumplimiento de los caminos y acuerdos que lleven hacia su logro a través de los resultados que se registran en pruebas estandarizadas como la del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA por sus siglas en inglés) y que sirven como referente para evaluar los niveles y logros educativos de los países. Pero debido a que ni la calidad en la educación se alcanza y tampoco se logran los buenos resultados, es por eso que en México se han promovido diversos movimientos y modificaciones en sus políticas educativas, lo que a la postre ha significado engrosar las filas burocráticas y estructurales aumentando la nómina y el gasto en educación. Investigaciones van e investigaciones vienen, pero con las aportaciones y descubrimientos que resultan de éstas tampoco se observa que se contribuya decisivamente a la mejora en materia educativa. Es por eso que se presenta este proyecto de investigación basado en las transformaciones estructurales, su análisis y la forma en que éstas han aportado en la mejora o no de la educación, con el fin de tratar de conocer los efectos organizacionales de las modificaciones estructurales que se han llevado a cabo en la Ciudad de México desde 1992 a la fecha²; y valorar así las consecuencias de las formas de trabajo actuales basadas en la

² Año en que se da la descentralización de la educación en México de acuerdo al Acuerdo Nacional de Modernización Educativa en la Educación Básica (ANMEB), que sirve para enmarcar la investigación y de lo que se habla más adelante.

estructura organizacional que prevalece, considerando el análisis de factores como la dinámica organizacional, procesos de construcción colectiva, resistencias, manifestaciones y significados al respecto, entre muchos más que dificultan y los que facilitan los objetivos organizacionales desde la gestión escolar; mediante un estudio de caso referido a la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa que, a su vez, se encuentra directamente relacionada a la Dirección General de Servicios Educativos en Iztapalapa (DGSEI) ambos pertenecientes a la SEP.

Para lograr lo anterior, en este texto se presentan cinco diferentes capítulos, en los que en un primer momento se lleva a cabo el planteamiento del problema de investigación, la pregunta de investigación, la justificación y los objetivos, general y específicos, además de su justificación. En un segundo capítulo se habla de los hallazgos en la elaboración del estado del conocimiento para, posteriormente, hablar del acercamiento a la organización objeto de estudio mediante un recorrido histórico y contextual para pasar a un apartado teórico que incluye 3 aspectos principales como son: la política pública, la política pública y las organizaciones, además de la relación de éstas con la educación. En este mismo capítulo se aborda un apartado relacionado con la reforma de las organizaciones, las estructuras organizacionales, las nuevas formas organizacionales y un panorama educativo general contemporáneo. Para continuar con un apartado metodológico que enmarca la investigación para su aplicación en la investigación, para rematar con un capítulo de resultados de investigación y otro correspondiente a las reflexiones finales.

Se incluyen también los anexos de investigación y las referencias bibliográficas correspondientes.

CAPÍTULO 1. Construcción del objeto de estudio

I. Planteamiento del problema de investigación, pregunta de investigación, justificación y objetivos.

Debido a la necesidad de concretar el objeto de estudio en cualquier investigación mediante el planteamiento del problema, en las siguientes líneas se hablará específicamente de ello, por lo que para comenzar y solo para referirlo teóricamente, se alude a lo que mencionan algunos autores al respecto.

Para Wright Mills (2004) desde la imaginación sociológica, todo empieza con una inquietud personal que se puede convertir en un problema público, para Sánchez Puentes (1993) es un cuestionamiento del investigador, una clarificación del objeto de estudio y un trabajo de localización, una construcción del problema de investigación; mientras que para Lozano y Mercado (2011) requiere considerar dimensiones y niveles de la realidad educativa, asumir una posición epistemológica, teórica y metodológica; a continuación se expresa lo relacionado con esta investigación.

El México actual es resultado de diversas luchas, rupturas y transformaciones que han involucrado al rubro educativo, a la fecha según datos de los resultados de las principales pruebas estandarizadas internacionales, no ha podido consolidar las mejoras esperadas. Las modificaciones han traído como consecuencia que la educación básica como organización³ creara, a su vez, otras organizaciones paralelas o nuevas redes de trabajo dentro de ella que conviven con las organizaciones educativas escolares y no escolares⁴, lo que ha involucrado

³ Referida a la Secretaría de Educación Pública.

⁴ Se explica en párrafos posteriores el porqué de esta tipificación.

procesos difíciles, tal vez lentos o complicados, debido a diversos factores como la interacción de los individuos, sus resistencias, su propia aprobación, o no, hacia estos cambios o la imposibilidad de contar con planeaciones anticipadas para su implementación, con lo que se concluye que tienen sus propias complicaciones y situaciones dignas de analizar como un elemento principal sobre la transformación educativa.

Aunque hay avances y pese a que en las instancias superiores se habla al respecto, aún no se logran las mejoras esperadas; lo cual se puede ver como expresiones de la tensión entre la educación pública con sus fuentes sociales de legitimidad institucional (Vértiz, 2017), tomando en cuenta que la política educativa en México ha sido diseñada asumiendo que los resultados de la actuación y transformación de las organizaciones educativas y los sujetos que las constituyen, serán consistentes con lo prescrito por ésta, representando un cambio intencional y dirigido en el sistema educativo por una autoridad rectora.

Desde lo anterior surgen muchas y variadas reflexiones como las siguientes: ¿se conocen los efectos organizacionales sobre las realidades y experiencias surgidas durante los procesos de transformación estructural en materia educativa?, ¿Cómo se organizan segmentos de mandos medios del subsistema de Educación Básica tal como la Dirección Regional Benito Juárez de la DGSI en Iztapalapa?, ¿cómo está diseñada su estructura organizacional considerando los efectos en el hacer, sus actividades?, ¿cuál es su dinámica organizacional en los procesos de construcción colectiva? ¿Cómo se han llevado a cabo todos los puntos anteriores derivados de la transformación estructural desde 1992 a la fecha?, todas las cuestiones anteriores, están enmarcadas de significaciones que involucran a los efectos educativos y si es que se han llevado a cabo investigaciones en torno a estos temas: ¿qué han aportado dichas investigaciones para la mejora de las organizaciones educativas y el logro de sus resultados?

Lograr el conocimiento de la respuesta a estas reflexiones basadas en las transformaciones estructurales, llevaría a la comprensión acerca de cómo éstas han influido en los objetivos de la educación básica para así tener una nueva visión de un aspecto que no ha sido aún tan explorado; considerando el estudio de caso de la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa.

Por lo que la pregunta de Investigación es:

¿Cuáles son los efectos organizacionales de las diversas realidades y experiencias surgidas durante los procesos de transformación estructural en materia educativa, desde 1992 a la fecha considerando a la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa?

a. Objetivo General

Analizar los cambios en la estructura organizacional de la Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa (DGSEI), para conocer e interpretar sus efectos en la dinámica organizacional de la Dirección Regional Benito Juárez desde una perspectiva de políticas públicas.

b. Objetivos específicos

- Estudiar la configuración estructural que ha adoptado la organización de la Dirección General Benito Juárez en Iztapalapa considerando sus cambios histórico-políticos, con objeto de conocer su realidad y condiciones actuales.
- Investigar e interpretar las consecuencias de las transformaciones estructurales desde las prácticas individuales y colectivas considerando al actor, sus comportamientos, interacciones, resistencias y actitudes de 1992 a la fecha, en la Dirección Regional Benito Juárez como estudio de caso.

c. Justificación

Algunos autores como Hernández Sampieri, et al (2000), mencionan algunos criterios de justificación acerca del tema de investigación, tales como la conveniencia, las relaciones prácticas, el valor teórico y la relevancia social. Por lo que este proyecto de investigación, se justifica basado en considerar una mirada que ayude a redescubrir a las organizaciones educativas del nivel básico desde un nuevo enfoque, buscando, desde diferentes puntos de vista, aquellos elementos que contribuyan a vislumbrar nuevas realidades educativo-organizacionales sobre los resultados educativos actuales, puesto que generalmente los enfoques de investigación educativa a nivel básico contemplan un trasfondo basado en la pedagogía, el aprendizaje, sus estructuras materiales o la labor docente entre otros, sin tomar en cuenta generalmente de forma clave otras vertientes como la investigación sobre los fenómenos asociados a lo organizacional.

Este estudio, intenta visibilizar temas como el análisis de la estructura organizacional educativa basado en información histórica para aplicarla a la realidad actual, buscando siempre aportar información que provea nuevas visiones sobre las decisiones y soluciones de la problemática educativa, que trastoca el binomio Estado-Educación.

Merece especial mención realzar la importancia de este tema en la realidad actual, ya que se habla de la educación como un tema coyuntural, pero que ha considerado visiones parciales que buscan alternativas fáciles, sin profundizar en aspectos como el organizacional, conscientes siempre de la oportunidad de aportar valor teórico que redefina el contexto actual en lo educativo y social.

Por otra parte, es importante señalar que la organización bajo estudio es la única que cuenta con estas especificidades, ya que se creó desde la ruptura que representó la reorganización educativa basada en su descentralización organizacional en la Ciudad de México⁵, por lo cual ésta es una oportunidad para estudiarla, conocerla, entenderla y poder aportar desde lo organizacional una nueva comprensión de lo que le sucede, también desde una nueva mirada como lo es el análisis estructural y su transformación a lo largo del tiempo.

El texto anterior representa un marco elemental que permite clarificar y delinear el problema de investigación, así como guiar el camino del resto de este ejercicio de investigativo, por lo que a continuación se establecerán los aspectos epistémicos más representativos que servirán para enmarcar y continuar con el desarrollo de este trabajo.

⁵ Referido al Acuerdo Nacional de Modernización Educativa (1992), considerado como histórico en el cual se plantea la descentralización y federalización de la educación Nacional y del cual se habla en el Marco Teórico.

CAPÍTULO 2

Consideraciones epistémicas sobre la transformación en las organizaciones educativas.

Tomando en cuenta que el desarrollo de esta investigación considera la necesidad de seleccionar aquellos aspectos más adecuados con el cuerpo epistemológico y teórico que se asume, referido específicamente al tema elegido que para este estudio debe considerar su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna con el fin de permitir el análisis de hechos conocidos, así como la guía que logrará enmarcarla, enseguida se inicia con el desarrollo de este apartado.

Para lograr lo anterior este segmento, en un primer momento, lleva a cabo un análisis del estado del conocimiento, posteriormente se reconoce una aproximación sobre las organizaciones educativas como parte de los Estudios Organizacionales (EO), ¿qué son?, ¿por qué son organizaciones susceptibles de estudio desde esta perspectiva?, con el fin de esclarecer que el objeto de estudio puede ser abordado desde la perspectiva de los Estudios organizacionales, en este punto también se lleva a cabo una tipificación de las organizaciones educativas, para reconocerlas en la investigación como educativas escolares y educativas no escolares, en ese sentido se considera que existen las organizaciones educativas que no adquieren el carácter escolar como tal, ya que desde la trinchera de la gestión, o el lado administrativo, llevan a cabo acciones continuas para la mejora de las escuelas, pero no atienden directamente a los alumnos; son organizaciones que se encuentran siempre activas y pendientes de los cambios en la política educativa, en lo normativo y organizacional y cumplen una relevante labor ya que sin ellas las escuelas no podrían trabajar. Se encargan de

trámites, gestiones laborales, enlaces comunicativos, supervisión pedagógica, administrativa y operativa como lo mencionan los diferentes manuales organizacionales. Específicamente son organizaciones que coexisten paralelamente a la escuela dentro del sistema educativo y que representan la estructura operacional del sistema educativo nacional. Estas organizaciones administrativas son conocidas, la mayoría de las veces, desde el nombre que estructural y organizacionalmente reciben, asumen denominaciones tales como supervisiones, regiones, subdirecciones, direcciones, entre otras muchas definiciones, y es desde donde se activan y toman algunas de las más importantes decisiones que, impactarán directamente a las escuelas y sus resultados en la educación.

Seguidamente es necesario considerar que la educación se encuentra dentro de marcos institucionales que cambian de acuerdo a las políticas educativas que se encuentran en constante movimiento, por lo que se plantea el cambio organizacional de acuerdo a los logros en la educación comparado con lo esperado, lo anterior también con el fin de argumentar los cambios estructurales que se suceden en este rubro. También para complementar lo organizacional, se menciona que las organizaciones educativas han sido investigadas por los estudiosos de las organizaciones y han dado origen a las *teorías de la ambigüedad* y de los *sistemas flojamente acoplados*.

Posteriormente, se consideró un análisis histórico de la estructura, modificaciones y especificaciones de la Administración Educativa de la Ciudad de México, de la Dirección de Servicios Educativos en Iztapalapa hasta llegar a la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa, al ser una organización excepcionalmente creada de manera experimental por la ahora llamada Autoridad Educativa Federal en la alcaldía de Iztapalapa, con objetivos de

control y también para servir de prueba (pilotear) planes y programas de aplicación federal, su caracterización histórica incluye cambios normativos para poder concluir con su contexto actual y peculiaridades específicas actuales.

Se lleva a cabo una contextualización de la Alcaldía Iztapalapa por su importancia en todos los sentidos incluyendo lo educativo, ya que es la única alcaldía que por sus especificidades cuenta con su propia Dirección General de Servicios Educativos en la Ciudad de México y, en consecuencia, una Dirección Regional que es objeto de estudio de esta investigación, considerando además un apartado sobre su situación en materia educativa.

Más adelante, se habla de una sección teórica indispensable para enmarcar otros aspectos en la investigación primero desde la política pública y todo lo relacionado y posteriormente tomando en cuenta la Reforma en las organizaciones de Brunsson y Olsen (2007), las Estructuras organizacionales y sus elementos, las nuevas formas organizacionales y su caracterización en las organizaciones educativas escolares y no escolares, además de un panorama general contemporáneo de la educación básica.

2.1 Estado de la cuestión

Considerando que la importancia del estado de conocimiento para llevar a cabo una valoración de la producción generada en un determinado campo temático, definido temporal y espacialmente, que tiene como principio ético ineludible delimitar la perspectiva teórica de interpretación para acotar la subjetividad del investigador (Martínez, 2012), se consideró necesario llevar a cabo un esfuerzo teórico para desentrañar las asociaciones epistemológicas, metodológicas y axiológicas en la producción investigada abarcando el mayor número de

trabajos posible desde un carácter multirreferencial y colaborativo mediante una ardua investigación en diversas fuentes de consulta como *Scielo*, *Dialnet*, *Google académico*, *redalyc*, *Jurn*, *Refseek*, *Iresíe*, además de revistas de investigación educativa y organizacional, entre otras fuentes revisadas.

Se pudo comprobar que en México la investigación sobre el tema es deficiente, ya que solo se lograron encontrar dos tesis con un enfoque educativo en cuanto a estructuras, en donde se habla de cambios en la Autoridad Educativa Federal, una tesis sobre las implicaciones de la estructura organizacional referida a la enseñanza, un artículo de investigación de origen venezolano sobre los tipos de estructura organizacional en universidad y otro más sobre la estructura en la educación universitaria virtual; lo anterior, refleja el amplio espectro de oportunidad de esta investigación para aportar nuevo conocimiento bajo un enfoque organizacional.

2.2 Acercamiento a las organizaciones educativas como objeto de estudio. Un recorrido desde los Estudios Organizacionales.

Las organizaciones representan un espacio activo de entramados, de tensiones, acciones y cultura que se encuentran constantemente en pelea por ganar su posición a través del poder y la ambigüedad que las puede caracterizar. Existen gran cantidad de definiciones, pero entre otras la de Scott (1981) dice que son colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Para Crozier (1973) la organización moderna (que para este caso así se considera) es el medio por el cual una población ahora menos rígida puede tener opciones en las cuales

desarrollar la creatividad y la innovación. En el mundo organizacional se considera que la definición más completa es la de Hall (1996) quién dice que la organización es:

Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con el cumplimiento de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (p.33).

Según el portal de la Secretaría de Educación Pública (SEP) la escuela, como son llamadas las organizaciones educativas y que forman parte del sistema educativo, son un conjunto organizado de recursos humanos y físicos que funciona bajo la autoridad de un director o responsable destinados a impartir educación a estudiantes de un mismo nivel educativo y con un turno y horario determinados. Así pues, lo anterior da cuenta de lo que aquéllas son según los EO y también de acuerdo a la definición de Hall (1996), pues estas organizaciones son una colectividad, ya que son un conjunto de elementos diversos que subyacen en un espacio que puede ser identificable a través de sus fronteras que dan cuenta de un ambiente basado en un orden normativo como la propia Constitución, la Ley General de Educación y la Ley del Servicio Profesional Docente por mencionar algunos. Tiene diferentes niveles de autoridad establecidos de acuerdo a las propias leyes mencionadas, sus sistemas de comunicaciones han llegado a ser a distancia y en línea, sus sistemas de coordinación de membresías son conocidos y están legitimados, lo cual da cuenta de que sus actividades se llevan a cabo en diferentes ambientes que definitivamente tienen que ver con los resultados

que se obtienen para la misma organización, sus miembros y la sociedad como se verá más adelante a través de la rendición de cuentas que se encuentra instituida en la organización.

Además de las organizaciones educativas escolares, existen las organizaciones educativas que no se consideran escolares como tal, pues desde la trinchera de la gestión, o el lado administrativo, llevan a cabo acciones continuas para la mejora de las escuelas, pero no atienden directamente a los alumnos; son organizaciones que se encuentran siempre activas y pendientes de los cambios en la política educativa, en lo normativo y organizacional ya que sin ellas las escuelas no podrían trabajar. Se encargan de trámites, gestiones laborales, enlaces comunicativos, supervisión pedagógica, administrativa y operativa como lo mencionan los diferentes manuales organizacionales.

Específicamente son organizaciones que coexisten paralelamente a la escuela dentro del sistema educativo y que representan la estructura operacional del sistema educativo nacional. Estas organizaciones administrativas son conocidas la mayoría de las veces desde el nombre que estructural y organizacionalmente reciben, tales como supervisiones, regiones, subdirecciones, direcciones, entre otras denominaciones y es desde donde se activan y toman algunas de las más importantes decisiones, que impactan directamente a las escuelas y la educación. Pero... ¿Por qué estudiar a las organizaciones educativas escolares y no escolares desde los Estudios Organizacionales?

Vivimos en un estado organizacional (Lawmann y Knoke, 1987) pues estamos inmersos dentro de ellas, cada uno de nuestros actos de la vida cotidiana se entrecruzan con ellas, no

podemos evitarlas y algunos teóricos de la organización como Etzioni (1986) dicen que son necesarias para alcanzar algunos fines deseables como la paz, prosperidad y justicia social. Las organizaciones son entonces indispensables en la vida humana porque tienen un impacto social y específicamente en la comunidad (Hall, 1996), las organizaciones educativas, entonces, tienen un papel más que importante pues la educación en cualquier país son una necesidad básica, en México se integran dentro del “sistema educativo” brindando educación, comunicación educativa, actualización docente y diversos servicios relacionados a la educación, mejora y regulación que ayudan a regular y controlan su funcionamiento para el buen cumplimiento de los objetivos educativos.

Organizacionalmente y enfocados hacia la educación, es indispensable hablar de lo institucional en un primer momento y, posteriormente, del cambio organizacional, ya que en la educación, sus organizaciones y las estructuras de éstas, son sometidas a constantes modificaciones concebidas en la política⁶ educativa que se plantea, pues todas éstas se interrelacionan en lo que se conoce como marcos institucionales, que desde North (2001) incluye las reglas formales, los procedimientos sociales interiorizados por todos y que son asumidos desde la tradición y la costumbre y los mecanismos para inducir a los actores al cumplimiento de las reglas formales. Existen muchas normas de comportamiento organizacional que no son formuladas ni controladas dentro de las organizaciones locales, sino que se crean en un nivel más amplio y tienen una aplicabilidad más general (Meyer y Scott, 1983; Thomas et al., 1987).

⁶ Más adelante se desarrolla un apartado relacionado con las políticas públicas y la política educativa.

Todos los cambios en la educación pueden entenderse como una modificación a los marcos institucionales. Cuando una institución bien desarrollada genera una gran capacidad de acción facilita una coordinación eficaz, pero también crea inercia o fricción cuando se intenta llevar a cabo alguna reforma, así pues es necesario comentar que la gestión del cambio, influirá en los resultados de las organizaciones educativas; es aquí en donde se considera que cuando un sistema educativo cuenta con legitimidad social, su transformación en todos los aspectos será difícil pues los actores participantes persistirán en el arreglo institucional vigente, y solo cuando el sistema educativo enfrenta una crisis de legitimidad la aceptación del cambio será posible (Vértiz, 2017), inclusive de uno radical, pues el consenso es el medio para el conflicto (Buchanan y Brennan, 1987).

El Nuevo Institucionalismo ayuda a dar cuenta del cambio institucional en las organizaciones educativas de forma constante, como lo define North (2001) de forma abrumadoramente incremental. Estos cambios incluyen modificaciones estructurales que deberían ser mencionadas y contempladas en las organizaciones educativas, pues siempre existen cambios formales e informales que de acuerdo a la estructura jerárquica son difíciles de modificar, pues podría ser justamente la creación de estabilidad en las organizaciones lo que a menudo se considera un problema importante (Zucker, 1988); por otra parte, las limitaciones informales nacen como extensiones, adaptaciones y definiciones de reglas formales, que se convierten en parte de la conducta habitual además de las limitaciones informales encajadas en costumbres, tradiciones y códigos de conducta (Vértiz, 2017).

Sin embargo, aunque las organizaciones educativas pretenden gestionar el cambio organizacional con fines de calidad en la educación, según Powell y Di Maggio (1999) las

organizaciones gestionan el cambio no para el aumento en la eficiencia o el desempeño de la organización⁷, sino para aportar legitimidad a la organización derivada de los mitos institucionalizados entre las redes organizacionales sobre su funcionamiento (Meyer y Rowan, 1999); esto permite a la organización atraer recursos y sobrevivir (Pfeffer, 2000), derivando un isomorfismo organizacional, aunque sin referirse lo suficiente a los procesos de interacción internos de la organización.

Por otro lado, Brunsson y Olsen (2007) aluden a que, debido a la naturaleza institucional de las organizaciones, es más fácil iniciar una reforma que tomar decisiones, pero más sencillo decidir que implementar, porque la implementación requiere de la participación activa de los receptores que puede incluir a varias organizaciones. Lo difícil es cambiar los comportamientos y resolver resistencias ya que algunas veces ven a los cambios o reformas como algo que no es bueno para los resultados o soluciones de lo que consideran su organización identitariamente⁸ pues consideran que la conocen tanto que lo que se propone no es lo mejor; o simplemente no quieren el cambio.

Estos mismos autores mencionan que los entornos institucionalizados en donde organizaciones ajenas participan tales como proveedores, bancos, clientes o gobierno entre muchos más, tienen que lidiar con la reorganización y, por lo tanto, también quieren

⁷ Cuestión que contradicen Brunsson y Olsen (2007), al mencionar que entre los cambios de la organización se encuentran precisamente la eficiencia y desempeño de la organización. Aspecto que se desarrolla más adelante en otro apartado.

⁸ Cuando todos los trabajadores forman una identidad laboral y consideran a su lugar de trabajo como suyo y se identifican de tal forma que quieren lo mejor para éste.

participar de esta, por lo que algunas veces no les parece o no quieren hacerlo por diversas circunstancias, lo importante es cuando se presenta el deber ser enmarcado por la legislación. Por otra parte Czarniawska-Joerges (1988a. 1988b) mencionan que las visiones del mundo y las normas también pueden cambiar en un proceso que incorpora lemas, propaganda, mitos y símbolos pues en las organizaciones formales, la producción de ideología y los intentos por cambiar las culturas organizacionales, al influir en las normas y las ideas, se están utilizando deliberadamente cada vez más como técnicas gerenciales, ya que la redefinición de tareas, los objetivos y el desempeño de una organización puede realizarse mediante un discurso racional, que vincula argumentos y el desarrollo de ideas (Wagner y Wittrock, 1989).

Según Brunsson y Olsen (2007) la idea de que las organizaciones y los entornos institucionalizados limitan las opciones de los reformadores tiene algunas consecuencias pues, por un lado, pueden ayudar a echar por tierra la ilusión de libertad de elección de los reformadores y el mito de que se puede influir en el futuro fácilmente si se diseña a las organizaciones de manera racional y eficiente; pero también puede ayudar que los reformadores, relacionados directamente, y terceros puedan ver más claramente cuánta libertad de elección tienen en realidad, lo cual debería permitir que todas las partes tomen decisiones con prudencia.

Por otra parte, hablar de instituciones es hablar de significados, normas e ideas por lo que los procesos de cambio institucional son parte de un proceso histórico-cultural, además de que pueden incidir en lo que los participantes y los observadores consideran posible, verdadero y correcto.

La Secretaría de Educación Pública (SEP), fue creada como una organización que tiene el objetivo principal de proveer educación pública a todo el país, para lograrlo ésta se encuentra constituida con un marco normativo, líderes, políticas y procedimientos para llevar a cabo tal fin, sin embargo, los objetivos establecidos de educación, aprendizaje y educación con calidad e inclusión no han sido los esperados según los resultados de pruebas internacionales como Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA por sus siglas en inglés), por lo que prácticamente todos los gobiernos en sus diferentes períodos han tratado de mejorar este rubro promoviendo diversos cambios.

Cambios que a su vez se dan a través de diversas reformas impulsadas dentro de la SEP y que se han llevado a últimas fechas, considerando también el entorno internacional, específicamente a aquellas organizaciones mundiales que han cuestionado el hecho de que México destina un gasto en educación de casi el establecido por ellos de 6.2% frente al 6.3% del PIB (OCDE, 2013) sin obtener lo que ellos llamarían “los efectos esperados”.

Cabe comentar que los cambios en la educación forman parte de una política pública de gobierno susceptible de ser investigada bajo la perspectiva del diseño organizacional, pues gracias al trabajo de Ramírez et al (2011) se puede decir que “hay una relación orgánica de discernimiento que permite establecer el puente entre lo organizacional, lo político y la administración pública así como el pasaje o transformación del desempeño como una categoría eminentemente organizacional a la capacidad institucional como una categoría eminentemente social” (pág. 36).

Ahora bien, una vez referido lo anterior y solamente para complementar el panorama organizacional de las organizaciones educativas escolares y no escolares, es necesario aseverar también que desde la perspectiva de los EO, las organizaciones educativas para este caso de nivel básico, representan alguna a la teoría de la ambigüedad (March y Olsen, 1976) y del flojo acoplamiento (Weick, 1976), conocidas como corrientes de investigación en las organizaciones, pero que aunque por el momento no será motivo de este documento se conceptualizarán y enmarcarán para no omitir información relacionada al tema y a los EO, así pues para comenzar la ambigüedad es una propuesta teórica que podría considerarse como alternativa al modelo tradicional burocrático (Cadena, 2016), que generalmente es ejemplificado a través de las universidades y que, en este caso, tiene también relación directa con el nivel básico de educación, específicamente las secundarias de la Ciudad de México.

Continuando con las características de la ambigüedad, esta perspectiva ayuda a entender las causas de que en la organización impere la ausencia de claridad, de intencionalidad o de causalidad en los objetivos, procesos y estructuras, es decir, la ambigüedad (March, 1994), ésta fue considerada como algo negativo para la empresa, pues dentro de la racionalidad instrumental no tiene cabida, sin embargo. Cohen, March y Olsen (1972) están en contra de lo anterior pues ésta no puede separarse de la organización, ya que puede resultar positiva para la flexibilidad organizacional, así lo menciona Solís (2001) que aunque lo que expresa es acerca de las universidades, atañe también al sistema educativo de educación básica, se habla específicamente las escuelas secundarias por su composición, infraestructura y complejidad ya que sus objetivos suelen confundirse, ser poco claros y precisos porque responden a demandas sociales, culturales, incluso políticas viéndose en la contradicción de

ser eficientes pero también socialmente aceptadas y legitimadas, pues en ellas convergen múltiples racionalidades que interactúan entre sí (Barba y Lobato, 2012).

En cuanto al acoplamiento flojo según Solís (2001), Weick es el responsable de esta perspectiva al considerar que las decisiones, las creencias, las selecciones y las soluciones no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de las organizaciones y sus resultados; en realidad existe un flojo acoplamiento entre ellos o, en ciertos casos, no hay conexión alguna. En este caso el flojo acoplamiento juega un papel muy importante al ser el nivel secundaria uno solo, siendo una organización compleja pero está integrada por diferentes modalidades, a su vez cada modalidad está compuesta por diferentes planteles en donde cada uno tiene diferentes formas de interactuar, diferentes contextos, formas de trabajo, de pensar y diferentes objetivos que a su vez son difíciles de identificar y de confluir, por lo que toda la educación básica y también el nivel secundaria representan, un ejemplo de anarquía organizada y flojo acoplamiento.

2.2.1 Análisis histórico de la Estructura, modificaciones y especificaciones de la Administración Educativa de la Ciudad de México hasta llegar a la Dirección Regional Benito Juárez de la DGSEI.

Se podría comenzar hablando desde la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1921, pero es largo el camino, además de que el enfoque de la investigación que se pretende llevar a cabo va desde el sexenio del expresidente Lic. Carlos Salinas de Gortari a la fecha, por lo que a continuación los cambios estructurales en la que hoy es la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México se inician así:

En 1992 siendo presidente Carlos Salinas de Gortari y Secretario de Educación Pública el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León se publica el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), mismo que representaba la decisión de involucrar al país en un nuevo contexto económico- mundial que se estaba gestando⁹, por lo cual se pensó en reestructurar la educación nacional considerando sus elementos y actores más importantes, es decir, lo curricular, la formación docente, la relación SEP-SNTE y uno de los aspectos más importantes que han marcado el manejo administrativo, educativo y organizacional de la educación en México: La descentralización de los recursos y estructura organizacional educativa a los estados, sin dejar de lado el carácter federal y operativo de los planes y políticas educativas.

El ANMEB, representó la oportunidad de contemplar la consolidación auténtica de un estado federalista¹⁰ en un área tan importante como lo es la educación para cualquier país, a través de una participación social más activa en beneficio de la educación y una modificación sustancial de su estructura y organización a nivel nacional. El federalismo en el caso de la educación, plasmado en este acuerdo, alude a la mejora continua de los servicios educativos basados en la calidad y en la oportunidad de mejorar la cobertura de los servicios educativos.

Fortaleció la legitimidad del régimen legal mediante su cumplimiento ajustándose a la concurrencia de atribuciones previstas, como resultado en el mismo año (1992), se firmaron los convenios que concretarían la responsabilidad de la conducción y operación del sistema

⁹ Hablando del Neoliberalismo y globalización que prontamente formaría parte del sistema económico mundial.

¹⁰ El federalismo educativo tiene su origen en 1824, configurado desde los postulados liberales de este constituyente, que propone lograr la unidad nacional, ratificado y enaltecido en la Constitución Política de 1917 (Bolaños, 1981). Sin duda, en el siglo XX y XXI, el sistema federalista ha representado la base de la unión nacional y el medio para el logro de los objetivos nacionales.

de educación básica y Normal por cada estado; en donde cada gobierno estatal aceptó recibir toda la responsabilidad en cuanto a las organizaciones escolares en los aspectos técnicos, administrativos, de inmuebles y recursos financieros utilizados en su operación.

Lo anterior representó una primera oportunidad para que cada estado reconfigurara la situación educativa reconociendo sus propios contextos, además, se señaló que cada gobierno estatal, por conducto de su autoridad competente, reconocería y proveería lo necesario para respetar los derechos laborales de los trabajadores de la educación. Para el caso del entonces Distrito Federal, ahora Ciudad de México, el proceso de desconcentración consistió en fortalecer el papel de la Subsecretaría de Servicios Educativos (SSEDF) mediante la transferencia de facultades y la creación de nuevos órganos al interior de la misma.

Así, entre las nuevas organizaciones creadas surge la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGESI) como un proyecto piloto para la reorganización de la SSEDF con el fin de formar parte de la descentralización de servicios educativos en el Distrito Federal, antes de federalizarlos, entregarlos, a la autoridad política de la entidad, dentro de los archivos de la propia alcaldía se encontró que en un inicio se concibió como piloto, debido al retraso en la instauración de la otra región lista para funcionar (Alcaldía Gustavo A. Madero¹¹), y para comparar o servir de referente o grupo testigo, lo que colocó a Iztapalapa como región única, pasando a ser de región piloto a región experimental.

La Unidad de Servicios Educativos Iztapalapa (USEI), como se llamó al inicio, comenzó operaciones en junio de 1993, en ese contexto la USEI dejó de ser un modelo a replicar y se

¹¹ Pero que sin embargo no arrancó. No se tiene información de las causas.

convirtió en un modelo para probar la efectividad de diversos procesos y proyectos educativos para que en su momento pudieran ser retomados por la SSEDf y así pudieran ser implantarlos en otras unidades administrativas, como ya se mencionó comenzó con la denominación de USEI, con personal de mando contratado bajo el régimen de Honorarios y con una estructura organizacional no formalizada. Sus propósitos según el manual de organización de 2018 fueron:

- El mejoramiento de los servicios de educación inicial, básica, especial, así como de la educación física y para adultos.
- Acortar distancias entre la administración central y cada una de las escuelas para generar un contexto de apoyo a la gestión escolar en cuanto a cuestiones administrativas y de comunicación.
- Ofrecer a cada escuela de educación inicial y básica de Iztapalapa el respaldo institucional.
- Otorgar los medios y recursos necesarios para impulsar su mejora continua.

En enero de 1995, la unidad entró en una etapa que podríamos denominar de “capitalización y consolidación de logros” en cuanto a gestión escolar por sus resultados en gestión y escolares, participación social y administración de planteles; por lo que, en 1997 fue reconocida formalmente la presencia de la Unidad de Servicios Educativos de Iztapalapa concediéndosele el nivel de Dirección General dependiente de la SEEDf.

En septiembre de 1997, los puestos de honorarios homólogos a los puestos de mando con los que operaba la USEI, se transfirieron formalmente a la Dirección de la SSEDf. Lo anterior

se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, el 23 de junio de 1999, en donde se describen las atribuciones de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa.

Para entonces en septiembre de 1999, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP ahora SAT Servicio de Administración Tributaria), autoriza la actualización de la estructura orgánica de la USEI formalmente, a través de 26 plazas de mando para que, en el 2001, se realizaran cambios de denominación y de reubicación organizacional sin modificar el número de plazas de mando. En 2002, la SHCP, autorizará los cambios de denominación que realizó la DGSEI, integrada por 26 plazas. Posteriormente el 20 de diciembre de 2002, se le concede a esta organización poder para otorgar autorización o Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios a Particulares¹² que pretendían establecerse para ofrecer servicios de educación. En 2004 se cancela el nombre de secretario particular del director de USEI y se crea estructuralmente dentro de la organización el nivel de subdirector.

En cuanto a la SSEDF, el 21 de enero de 2005 se publicó en Diario Oficial de la Federación el Decreto por medio del cual se crea la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, que sustituye en funciones a la Subsecretaría (SSEDF), como un Órgano Administrativo Desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública con autonomía técnica y de gestión. Esta organización creada como Órgano Desconcentrado se encargó de la prestación de los servicios de educación inicial, básica-incluyendo la indígena-especial, así

¹² Esta organización se adhiere al acuerdo de fecha 27 de mayo de 1998 publicado en el Diario Oficial de la Federación como el "Acuerdo número 243 por el que se establecen las bases generales de autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios", y que tiene su última actualización en el 2018, con lo cual se formaliza la validez y reconocimiento de esta organización.

como la Normal y además para la formación de maestros de educación básica en el ámbito del Distrito Federal (ahora Ciudad de México). Así mismo, contó con facultades específicas y competencias decisorias para que, según documentos formales de la SEP, se lograra generar la eficiencia y eficacia esperada en la prestación de los servicios en la entidad.

Por otro lado, vale la pena hacer un resumen de lo acontecido de 1995 a 2000 operativamente y estructuralmente hablando, ya que la SSEDf utilizó las siguientes líneas y formas de trabajo según lo siguiente:

- La Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto y la Dirección General de Administración de Personal en el D.F. que fueron establecidas en 1993 para descentralizar la operación de los servicios educativos del D.F. de la Oficialía Mayor de la SEP y para iniciar el proceso de territorialización, no avanzaron mucho, limitándose a consolidar la centralización de procesos y decisiones administrativas y de planeación para todo el D.F.
- Surgieron los programas y proyectos de extensión educativa, para cuya coordinación se creó una Dirección General, por encima de las direcciones generales, coordinaciones sectoriales y direcciones de área.
- Se creó la Dirección General de Operación, donde se ubicó toda la interlocución política y laboral.
- Nació la Coordinación de Asesores de la Subsecretaría, desde donde se emitieron los lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios educativos para

todo el D.F. y se instruyeron diversas acciones que tuvieron como corolario la "Nueva Escuela Urbana".

- La federalización educativa representó para el D.F. una recentralización operativa y técnica, que incluyó a Iztapalapa.
- En 1997, a la par que la USEI se consolida como región, pasando de Unidad a Dirección General con un modelo de organización y funcionamiento territorial, el resto del D.F. se consolida con un modelo de organización y funcionamiento por niveles y modalidades educativas, al pasar de direcciones de área a coordinaciones sectoriales y direcciones y subdirecciones de área.

Con fecha 15 de agosto de 2007, se publican en el Diario Oficial de la Federación las modificaciones al Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, en ellas se incorpora las funciones correspondientes a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica y se modifican dentro del apartado VII las funciones correspondientes a las Direcciones Generales de: Innovación y Fortalecimiento Académico, Operación de Servicios Educativos y de Servicios Educativos Iztapalapa.

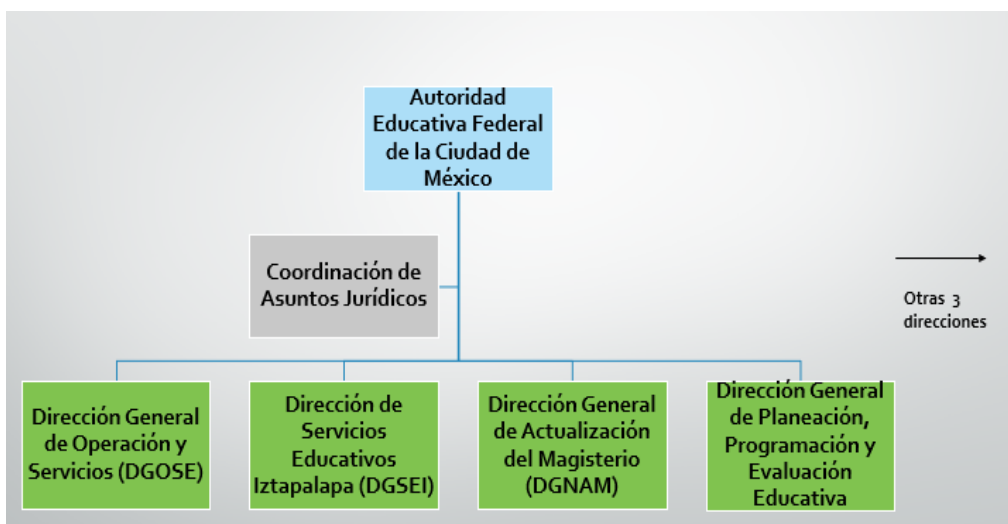
Con fecha 31 de julio de 2013 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las modificaciones al Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal que consistieron en derogar en el Apartado VI "Estructura Orgánica", el punto C00.5, Dirección General de Educación Física y del Apartado VII "Funciones", las correspondientes a la Dirección General de Educación Física;

asimismo se reformaron del Apartado VII “Funciones”, las relativas a la Dirección General de Operación de Servicios Educativos y las correspondientes a la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa y el Apartado VIII el “Diagrama de Organización”.

El 23 de octubre de 2017 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto mediante el que se crea la Autoridad Educativa Federal de Servicios Educativos en la Ciudad de México (AEFCDMX), como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, publicado el 21 de enero de 2005 y que en su Artículo 1o. establece: “Se crea la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con autonomía técnica y de gestión”.

A continuación, se puede observar en la siguiente imagen el organigrama inicial de trabajo de la DGSEI, en donde se encuentra al mismo nivel que las demás direcciones vigentes en ese momento, se muestra además la autoridad, responsabilidad y libertad que adquiere al tener esa posición.

Imagen 1.

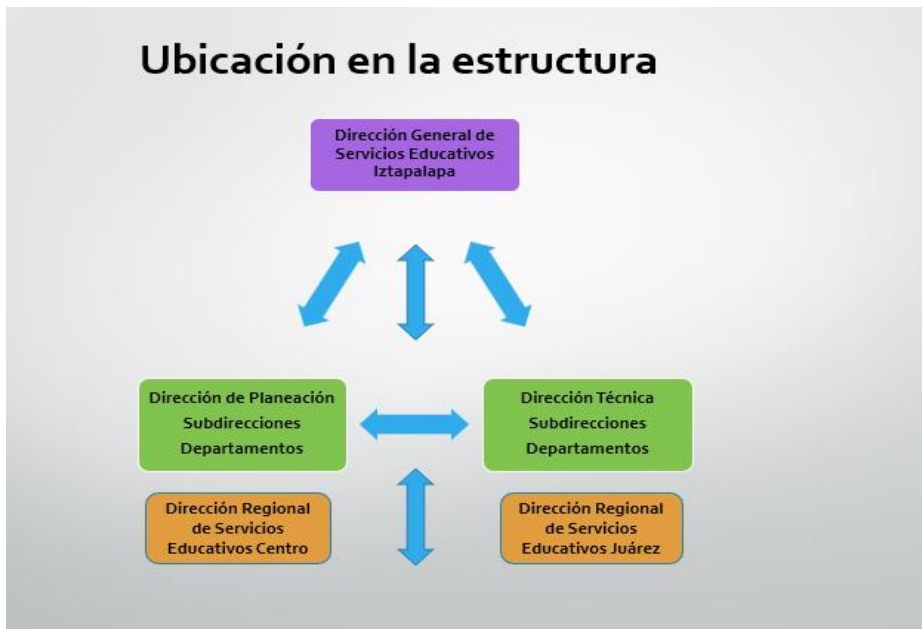


Nota: Elaboración Propia. Información para su elaboración proporcionada por la Región Juárez.

2.2.2 La Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa. Caracterización histórica y contexto actual.

Actualmente se encuentra ubicada entre las calles de Rafael Curiel y Coronel Matías Rodríguez S/N Colonia Constitución de 1917 en la alcaldía de Iztapalapa. En 1994 la USEI se subregionalizó y se realizó una desconcentración territorial interna, por lo que se conformaron dentro de la DGSEI cuatro áreas por regiones conforme a un criterio geográfico territorial, de tal forma que se facilitara la atención de los servicios educativos de manera integral y no por nivel educativo, es decir, considerando la Educación inicial, Básica, Especial y Educación para Adultos, es ahí en donde surge la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa, que para los años de 1995 a 2000 se constituyó en una experiencia de aislamiento ya que desde lo político, fue un éxito aislar a los frentes populares asentados en la demarcación y al magisterio iztapalapense, cuyo instrumento principal de lucha eran las marchas a la SEP y al Zócalo de la ciudad. En muchos casos la USEI -ahora DGSEI- jugó un papel de pararrayos, ya que ahí fueron a parar la mayoría de las marchas magisteriales, la toma de instalaciones y el bloqueo de calles. Se trabajó bajo el proyecto central, pues no contempló al igual que las demás regiones un proyecto propio. Se muestra a continuación en forma de simulación la estructura organizacional de la localización de las Regiones.

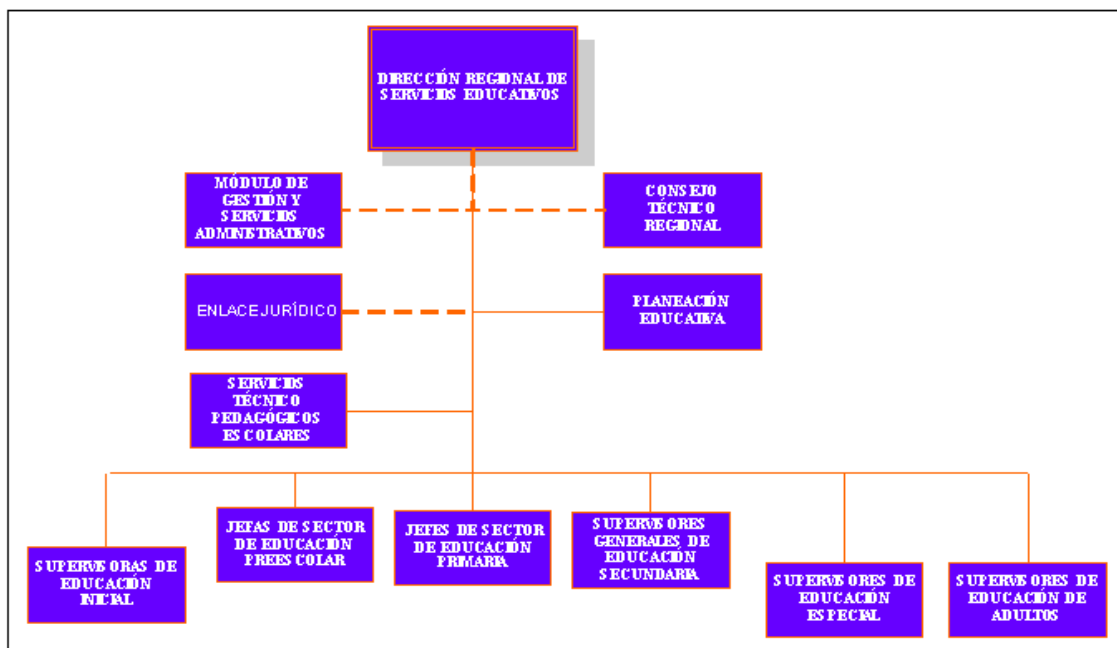
Imagen 2



Nota: elaboración propia a partir del organigrama del momento.

Las direcciones regionales adscritas a la DGSI funcionan de acuerdo a la siguiente estructura:

Figura 1. Organigrama tomado del Manual de Organización de la Dirección Regional Benito Juárez



Nota: Se muestra gráficamente cómo está organizada la Región Juárez

De acuerdo al protocolo del Manual de Organización de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa de septiembre de 2018, la Dirección Regional de Servicios Educativos Juárez debe ser cubierta por un Director que de acuerdo al puesto tendrá el siguiente objetivo general que a la letra dice: Dirigir y administrar la prestación de los servicios educativos: Educación Inicial, Básica, Especial, para Adultos y Educación Física en las escuelas públicas y privadas adscritas al ámbito regional de su competencia, en apego a la normalidad vigente para que los alumnos y alumnas logren el perfil de egreso, a partir del desarrollo de competencias para la vida.

Se explica la relación como una interacción con autoridades de la Demarcación Territorial Iztapalapa e internamente con las áreas de la SEP, así como con los planteles y unidades administrativas competentes de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México. La información tendrá como característica que repercute hacia el interior de la dependencia.

Se mencionan 26 funciones que constituyen el actuar de la persona que se encuentre en este puesto, entre estas funciones están las que abarcan la programación, organización y control de las actividades académicas, de supervisión escolar y para la operación de la Educación inicial, básica y especial en el ámbito regional de General de Servicios Educativos Iztapalapa y todo lo relacionado a ello a través de la vigilancia, acompañamiento, control y promoción correspondiente en todos los sentidos.

2.2.3 La Alcaldía de Iztapalapa.

Al incluir a la Alcaldía para contextualizar a la organización tiene una justificación considerando que la nuestra es una sociedad organizacional, en donde las organizaciones no son una característica prominente, sino la dominante de las sociedades modernas, la prevalencia de las organizaciones en todos los ámbitos de la vida social son un indicador de su importancia (Scott, 1992). Ahora bien, la sociedad es un constructo organizacional que debe ser entendido de forma objetiva y empíricamente mediante las organizaciones que la forman y que permiten identificarla en unidades concretas de análisis.

La interacción constante es una actividad que se lleva a cabo dentro y alrededor de las organizaciones, es una actividad que atañe a todos los seres humanos y, así como todos y cada uno de ellos son diferentes, de igual manera pasa con las organizaciones, ninguna es igual a otra, por lo tanto generalizar una tipología entre ellas puede hacerse por los fines que persiguen, por sus objetivos, por el número de empleados o por el sector al que pertenecen, por mencionar algunos criterios posibles (Heydebrand, 1989); pero siempre habrá detalles que las hacen diferentes, ya sea por su organización, ambiente o formas de trabajo; representan espacios identificables que en todo momento están inmersos dentro y formando parte de la misma sociedad. Como se observa las organizaciones son complejas y la sociedad también, pero es un hecho que las organizaciones influyen en las estructuras de composición social y, por ende, en la interacción de la misma dentro y alrededor de éstas, caracterizándola a ella y a sus comunidades. El ambiente se modifica a consecuencia de las organizaciones, pero éste también las modifica a ellas, es decir, sucede una interacción constante que ocasiona que se les otorguen características identificables; asimismo, las organizaciones interactúan entre ellas, con el individuo dentro de ellas, fuera de ellas y entre ellas mismas como resultado de su acción. Se reciben y dan respuestas en una continuidad que forja la inseparabilidad de los actores (organizaciones e individuos). Sin embargo, lo más importante es el equilibrio que a través de este dinamismo basado entre organización, individuos y ambiente se presenta para conjugar actividades y fines.

Es por eso que las organizaciones deben tener claro qué se quiere conseguir y cómo hacerlo, así como los lugares y entornos idóneos para lograrlo, pues estarán en todo momento relacionadas con la sociedad y los individuos que la componen para poder obtener sus fines.

En ese sentido, las organizaciones gubernamentales tienen fines en los que la mayoría de las veces no pueden o no deben elegir los lugares de acción, pues su función es cumplir con los encargos de la sociedad representada a través del Estado organizado, es decir, compuesto por organizaciones que también representan complejidad y especificidad para lograrlos. Una de las funciones del estado como supra-organización es el de regir, normar y legitimar el funcionamiento de las demás organizaciones para que se respete a la sociedad y sus características, en ese plano, ésta es otro tipo de relación que se da y que es necesaria entre organizaciones y sociedad.

Por otro lado, y como ya se había señalado, los contextos influyen en los cambios y modificaciones de las organizaciones, en este caso de los cambios organizacionales en las organizaciones educativas; es por todo lo ya dicho, que para comenzar con la caracterización del objeto de estudio, se hace necesario conocer la Alcaldía de Iztapalapa en su importancia en todos sentidos desde lo presupuestal y, claro, hasta lo educativo, ya que es la única alcaldía que cuenta con su propia Dirección General de Servicios Educativos en la Ciudad de México y, en consecuencia, una Dirección Regional. En un primer momento se hablará del contexto sociodemográfico que incluye a la ahora alcaldía Iztapalapa, en donde se encuentra la Dirección Regional Benito Juárez y la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, de quien depende directamente y que también tiene su propia historia por contar.

La Alcaldía de Iztapalapa se localiza en la Ciudad de México, CDMX. De acuerdo a lo que señala el mapa de la República Mexicana, la demarcación antes mencionada se encuentra situada entre las coordenadas geográficas 19° 24' y 19° 17' latitud norte del trópico de cáncer

y entre 99° 58' y 99° 08' longitud oeste del meridiano de Greenwich. También es fundamental saber que Iztapalapa colinda al norte con Iztacalco, al poniente con las delegaciones de Benito Juárez y Coyoacán, al sur con Tláhuac y Xochimilco y en la región este colinda con los municipios mexiquenses de Nezahualcóyotl, La Paz y Valle de Chalco Solidaridad, todos ubicados en el Estado de México.

Iztapalapa está formado por una extensión territorial de 117 kilómetros cuadrados. Su nombre quiere decir "sobre las losas del agua o en el agua de las lajas". Asimismo, en otra información complementaria es fundamental saber que de acuerdo a los resultados obtenidos del tercer censo de población realizado en el año 2018 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el número total de personas que vive en Iztapalapa es de 1,815,786, siendo la alcaldía más poblada de la Ciudad de México y la segunda entidad después de Ecatepec. Aunque esta población, ahora demarcación política, tiene sus orígenes desde los indígenas, se hablará específicamente del siglo XIX, pues este siglo marcó una nueva era en lo que ahora es la República Mexicana ya que tuvo una gran fuerza durante los primeros años del México independiente, en donde los Iztapalapenses comenzaron a ver lo elemental que era tener una mejor posición con otras localidades porque comenzaba el movimiento comercial industrial importante y muchas personas pasaron por su territorio con destino a otros puntos de la Ciudad de México y otras entidades como Puebla y Veracruz, lo que despertó interés de los habitantes para comenzar a salir adelante ante una sociedad en constante cambio. Iztapalapa tenía cierta ventaja sobre otros lugares como el hecho de contar con vías fluviales mediante los canales de Xochimilco y Chalco, los cuales se unían para

formar el Canal de la Viga, de esta forma los habitantes podían comunicarse con la Ciudad de México.

En un inicio, la alcaldía de Iztapalapa se distribuyó en 13 barrios con dos poblados, mientras que el resto se creó en 1862, en ese entonces se registró un total de 1.809 personas. En 1861 Iztapalapa pasó a formar parte de Tlalpan hasta que se dio una ley de organización política y municipal en 1903 en donde se señaló la adición de varios pueblos al gobierno de local de Iztapalapa como por ejemplo Iztacalco, San Juanico Nextipac, Santa Cruz Mayehualco, Santa Martha Acatitla, Santa María Iztlahuacán, Tlayocuxan, Tlaltenco y San Lorenzo Tenzonco.

En el año de 1906 se estableció como demarcación y la organización local de 1903 quedó sin efecto con la promulgación de una nueva ley territorial para la Ciudad de México que fue promulgada en 1929. En esa ley se señaló y estableció la división en delegaciones políticas dependientes de la Jefatura de la CDMX, entre las cuales se agregó a Iztapalapa. Las actividades económicas continuaron basándose en agricultura, cuyos productos naturales obtenidos eran comercializados en la localidad y en otros puntos de la ciudad de México. Después dejaron de funcionar las haciendas y los ranchos, haciendo que las personas tuvieran la necesidad de buscar otro tipo de trabajos para poder obtener el recurso económico necesario para vivir. A comienzos del siglo XX los habitantes de Iztapalapa comenzaron abrirse otros caminos mediante la práctica del comercio, el crecimiento de las industrias, así como la prestación de bienes y servicios.

Posteriormente, se dio el proceso de urbanización y una de las acciones emprendidas por el gobierno local fue la construcción de la Calzada en Iztapalapa, por lo que camiones y tranvías comenzaron a ser utilizados. En el año de 1920 el INEGI dio a conocer que en la población local dicha delegación estaba formada por más de 20.000 habitantes.

Después de 1966 los habitantes comenzaron a centrarse en la adquisición de productos agrícolas permitiendo la demanda de estos, ante lo cual se contrataron a más personas para que trabajaran las tierras y así poder cumplir con las necesidades de la sociedad. En Iztapalapa se formó una población de inmigrantes de otras etnias que poco a poco se fueron esparciendo a otras partes de la ciudad. Las personas que se dedicaron al campo también lograron crecer a poblaciones urbanas conforme se fueron expropiando sus terrenos agrícolas. Se dio un proceso iniciado en 1928 en donde Iztapalapa pasó a ser una de las 12 unidades jurídico-administrativas de la Ciudad de México, ante lo cual se hicieron algunas modificaciones en cuanto la población que vivía del cultivo de chinampas y tierras de temporal.

Para el año de 1960, el 85% de la población era urbana, lo que incrementó en un 40% los asentamientos, esto en comparación con la situación vivida en 1940. Otro avance se dio en 1940 cuando Iztapalapa y sus ocho barrios de La Asunción, Santa Bárbara, San Ignacio, San Pedro, San Pablo, San José, San Lucas y San Miguel se incorporaron a la zona urbana de la Ciudad de México. Pasaron 10 años para que se entubara el famoso Canal de la Viga, lo que provocó que la agricultura chinampera se viera afectada al haber desaparecido uno de los canales más importantes para el desarrollo de dicha actividad.

El movimiento principal era el comercio con la venta y comprarle artículos, bienes y servicios, todo enfocado a satisfacer las necesidades de la población creciente que presentaba una mayor demanda en diversos ámbitos. Cabe decir que, a pesar de los cambios ante señalados en esa época, existían algunas pequeñas áreas agrícolas pero la situación provocó que desaparecieran ante la presión ejercida por parte de inmobiliarias, aunado al hecho del creciente flujo de inmigrantes que querían vivir en la delegación en busca de terrenos más baratos, esto en comparación con otras delegaciones de la Ciudad de México en donde los terrenos eran más caros por la ubicación que tenían.

A partir del año de 1970 hasta 1980 el territorio de Iztapalapa registró uno de los mayores índices de asentamiento urbano en la ciudad, ante lo cual el INEGI señaló que se trató del crecimiento de la población así como el constante flujo migratorio de personas, fue por eso que esta demarcación continúa desarrollándose y creciendo en diferentes aspectos, ante lo cual el gobierno local sabía que era su responsabilidad tener cierta organización en cada una de las colonias y barrios para que de esa manera los habitantes pudieran vivir de manera adecuada, respetando las zonas viales así como parques y jardines, entre otras zonas abiertas al público.

Los esfuerzos del gobierno se centraron en crear más y mejores oportunidades laborales para los habitantes de Iztapalapa, pero no pudieron impedir ni modificar el esquema de crecimiento poblacional, ante lo cual tuvieron que ofrecer más servicios que pudieran satisfacer las necesidades de las personas. Cuando el tiempo pasó el gobierno federal se dio

cuenta de la importancia de crear una política de expropiación de las dotaciones ejidales de los pueblos que fueron absorbidos por el crecimiento de la ciudad, esto debido a que la actividad agrícola había desaparecido en el Valle de México. Poco después los nombres de algunas colonias pasaron a ser reconocidas como ejemplo "Ex-ejidotes de Iztapalapa".

Comenzaron las expropiaciones como la del antiguo ejido de Iztapalapa en 1982, en donde se construyó de la Central de Abasto de la Ciudad de México. Desde ese entonces y hasta el año de 1990 muchas personas especularon sobre la situación de la tierra ejidal por las leyes, reformas y los cambios que el gobierno había implementado en diversas épocas.

La historia también muestra que Iztapalapa sufrió un gran desabasto de agua, comenzó a tener problemas de transporte a pesar de haberse dado la construcción de dos líneas del Metro de la Ciudad de México, esto no resolvió la situación que ya existía. En cuanto a la educación, ésta se calificó con falta de calidad en los diferentes niveles, ante lo cual la población exigió mejores oportunidades para los estudiantes con la finalidad de que tuvieran una mejor educación que fuera integral y que los ayudara a tener un mejor futuro, estando preparados ante una sociedad en constante cambio por todo lo que sucede en otros países, lo que repercute en la República Mexicana.

Es imprescindible señalar que la Universidad Autónoma Metropolitana, con unidad educativa en la Delegación de Iztapalapa, puso en marcha un proyecto en 1992 enfocado en recaudar todos los documentos sobre las zonas resguardadas en el Archivo General de la Nación, logrando crear un archivo histórico en la demarcación que inició actividades en la

Plaza Cuitláhuac ubicada en la zona centro de Iztapalapa en el 2010, en donde se resguarda un acervo documental sobre la historia local del lugar señalado que va desde la época prehispánica hasta la actualidad. La información que se encuentra en ese lugar está conformada por fotografías, mapas, planos, libros, revistas, trípticos, volantes, carteles, notas periodísticas, boletines de prensa y más. Se encuentra abierto al público de lunes a jueves a partir de las 9:30 am y cierra a las 3:30 pm, los días viernes y sábado de 10:00 am a 2:00 pm.

De acuerdo a las reformas implementadas por el Presidente de la República Mexicana Enrique Peña Nieto, a partir de las elecciones que se realizaron en el año 2018, la palabra jefe delegacional fue cambiada por "alcalde" o "presidente municipal", lo cual se debe a la creación del Estado Libre y Soberano de la Ciudad de México, ante lo cual desaparece el llamado "Distrito Federal o D.F", por lo que ese territorio pasará a formar parte de un nuevo estado en el país, con una nueva Constitución Política específicamente para esa ciudad. Es así como se continúa escribiendo la historia de Iztapalapa, un lugar en constante cambio por los movimientos sociales, políticos, económicos, culturales y globales que se dan a través del tiempo.

2.2.3.1 Situación educativa en Iztapalapa

De acuerdo a un estudio llevado a cabo por Reveles (2017) en materia educativa y respecto del rubro del analfabetismo, la población de 15 años o más se redujo entre 2000 y 2015, pasando de 3.61 a 1.81 por ciento. Para el año 2000 tenía el primer lugar junto con

Cuajimalpa; Más adelante en el año 2005 y 2010 se ubicó en segundo lugar, en tanto que para 2015 fue cuarto.

Hablando de la asistencia a la escuela, la población de 6 a 14 años que no asiste a la escuela aumentó considerablemente a partir de 2010, esto pudo haber sido ocasionado porque el grupo de edad considerado por el INEGI se modificó al incluir a la población desde los 3 años. Antes de que el gobierno decretara su obligatoriedad no se había observado ni conocido esta situación tan preocupante en la medida en que, de acuerdo a los indicadores, pareciera que los niños de preescolar no asisten a la escuela.

Como aspecto positivo se observó que la población de 15 años y más con educación básica incompleta disminuyó entre 2000 y 2010, tal vez, debido los recursos destinados por el gobierno local y el gobierno central para enfrentar la deserción, se otorgaron apoyos tales como: becas, zapatos, tenis, pants, lentes, útiles y, en algunos casos, computadoras e impresoras. Cabe comentar que tal avance no se observó en períodos de gobierno anteriores en donde Iztapalapa se gobernaba por regentes designados por el gobierno federal y que, de igual forma se destinaron recursos para desarrollar el aspecto deportivo¹³, mismo que, a decir de un sondeo realizado entre autoridades educativas especializadas en el tema, ha traído muy buenos resultados en competencias a nivel Ciudad de México, consiguiendo representativos en deportes como vóley ball, foot ball y atletismo.

¹³ Se llevó a cabo una entrevista a autoridades educativas de Educación física que constataron que la alcaldía de Iztapalapa frecuentemente obtiene representaciones a nivel Ciudad de México para competir a nivel nacional en deportes como Voley ball, foot ball y atletismo.

2.3 Entre la política pública, la reforma a las organizaciones, sus estructuras y las nuevas formas organizacionales.

A continuación se desarrolla una sección que atiende la discusión teórica que se ocupa en este trabajo de investigación referente a la política pública y otros temas relacionados: un apartado de la Reforma en las organizaciones; otro sobre las estructuras organizacionales y sus elementos que incluye un sustento basado en la intromisión de la administración en la educación y su uso gerencial, lo que determina y justifica el uso de configuraciones estructurales y organigramas en las organizaciones escolares educativas y no escolares educativas; también conceptos, dimensiones, tipos de configuraciones estructurales, características de las estructuras y formas organizacionales que adquiere; se anexa un apartado más sobre las nuevas formas organizacionales.

Posteriormente, se presenta un panorama general de la educación básica, amén de que el texto está dedicado a este rubro y las estructuras que asume y de acuerdo al siguiente desarrollo.

2.3.1 La política pública y las organizaciones

Definitivamente, todo y todas las especialidades en uso de hoy en día tienen orígenes y transformaciones; así en la Ciencia Política, Lasswell (1951) señaló la necesidad de una “orientación de políticas” en las disciplinas tradicionales, afirmando que el proceso de las políticas era objeto de investigación por derecho propio. Así, surge la primera delimitación de las políticas públicas afirmando que se puede considerar las ciencias políticas como el conjunto de disciplinas que se ocupan de explicar los procesos de elaboración y ejecución de las políticas y se encargan de localizar datos y elaborar interpretaciones relevantes para los problemas de políticas de un período determinado (Lasswell y Lerner, 1951, pág. 47).

Con esta definición Laswell y Lerner (1951) inician con la representación operativa sobre las políticas públicas al hacer énfasis en sus diferentes etapas y en el proceso de comunicación de los actores participantes, lo cual sirve de referente para el análisis de un problema público. Lo anterior da cuenta del reconocimiento de las políticas públicas como un campo interdisciplinario con objetivos definidos.

Pasando a lo organizacional, éste campo aún no ha encontrado sus límites disciplinares debido a los diversos aspectos que pueden ser abordados desde sus diferentes perspectivas; así, partiendo del hecho de que la administración pública está conformada por una estructura orgánica que compone a un conjunto de organizaciones que incluye a Estados, empresas públicas, juzgados escuelas, hospitales, Instituciones, secretarías, entre otras; que a su vez están constituidos por recursos humanos, financieros, estructurales, tecnológicos, normativos, legales y todo lo que se pueda anexar; a su vez se transforman día a día período de gobierno tras período de gobierno en programas públicos que tienen que ver con la implementación de políticas públicas, cuyo objetivo pretende cumplir con fines diversos, entre los que están obviamente satisfacer intereses comunes a los ciudadanos por los que fueron implementados resolviendo sus problemáticas que incluyen satisfacción de necesidades, satisfacción de control y demandas.

En ese ámbito, De la Rosa y Contreras (2013) establecen que lo organizacional se ve influido por la política pública, debido a que esta última se acerca a objetos y/o fenómenos ubicados en el medio organizacional, en donde la representación conceptual de la organización y/o de lo organizado funciona como plantilla sobre la cual se puede acomodar lo percibido –política pública- al mismo tiempo que se va produciendo la operación de asimilación de eso

percibido; señalan que al acomodar a la política pública sobre la plantilla de la organización y/o lo organizado será asimilada como organizacional, por lo que entonces la política pública toma un sentido organizacional que será representada como un objeto o un fenómeno que se percibe como parte de lo organizado o como insumo/producto de la organización.

Así, las políticas públicas, en tanto instrumento del Estado, se establecen para atender las diversas necesidades y problemáticas sociales; en muchos de los casos, esas políticas conllevan la creación de organizaciones, se instrumentan a través de organizaciones y se aplican sobre las organizaciones mismas.

Para algunos autores como Vargas (2007), las políticas públicas se pueden entender como un proceso que se inicia cuando un gobierno detecta la existencia de un problema que, por su importancia, merece su atención y termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema. Deben establecerse dentro de un marco que abarque el bien común de toda la comunidad, sin distinción de ideologías ni partidismos, y con la profunda decisión de que deben ser tomadas con total prescindencia de intereses privados con vocación de servicio y, esencialmente, con transparencia y responsabilidad por lo que, para Tamayo (2003), las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios.

Según Vargas (2007) el nacimiento de las políticas públicas en los Estados-nación tiene que ver con la necesidad de mejorar la prestación de los servicios públicos a las sociedades

nacionales; entre dichos servicios se encuentran: a) los servicios tributarios; b) trámites diversos, seguridad pública; c) (transporte; d) salud, e) educación; f) abasto; g) agua potable; h) infraestructura; i) comunicaciones; entre otros. Por su parte el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) explica que las políticas públicas son el conjunto de acciones y decisiones encaminadas a solucionar problemas propios de las comunidades, de las sociedades, los cuales pueden ser de tipo económico, social, de infraestructura, de educación, transporte, entre otros, mientras que según Vargas (2007) las políticas públicas son el instrumento idóneo para vincular los esfuerzos privados y gubernamentales a favor de las metas colectivas (pág. 7).

Desde lo anterior, se puede resumir a las políticas públicas como un conjunto de decisiones formales que conllevan acciones y prácticas gubernamentales que, de forma legal, emanan desde los actores públicos y que tienen un interés común y público para resolver e impactar a los ciudadanos y sus problemáticas desde lo individual y lo colectivo, es decir, lo organizacional.

Cabe comentar que para algunos autores, como Olsen, las políticas públicas se han encontrado en ciclos de entusiasmo y desilusión por parte de los gobiernos, pues se han percatado de que existe una gran confusión entre los problemas identificados y las soluciones propuestas, aun así están convencidos que mediante diseños explícitos pueden mejorar, con todo y que a la administración pública se le ha criticado por ser compleja, centralizada, intervencionista, poderosa, burocrática pero al mismo tiempo rígida e incompetente, pues no responde a las demandas ciudadanas y tampoco a sus representantes electos; también, es demasiado endeble con cuestiones de efectividad de comparaciones en cuanto a costos,

resultados eficacia y productividad, este autor (Olsen) considera a la administración pública más como un arte práctico que como una disciplina teórica, al reflexionar si ¿son importantes las estructuras de las instituciones gubernamentales y políticas? ¿cuáles son los efectos de las distintas formas organizacionales? ¿Por qué se han desarrollado las formas actuales? ¿cómo se pueden explicar sus orígenes desarrollo y resistencia?.

2.3.2 La política pública y las organizaciones educativas

De acuerdo a Guerrero (2013), en México no hay una realidad, hay tantas realidades como “Méxicos”, por lo que las políticas públicas que son destinadas a impulsar, desarrollar y ejercer influencias nacionales de forma general, tienen que ver con que están respondiendo a satisfacer necesidades de la diversidad y complejidad organizacional en la educación.

Las organizaciones educativas caracterizan su complejidad desde el tipo especial de poder que encuentra obediencia y es legítimo (De la Rosa, 2002, p.21), por el carácter estratégico de los actores (Guerrero, 2013) en donde este tipo de organización no se corrige en función de sus propios errores o como un conjunto de círculos viciosos relativamente estable (Crozier, en De la Rosa, 2002).

Ahora bien, las políticas públicas trastocan los ambientes y complejidades de las organizaciones educativas en todos los sentidos haciéndolos algunas veces más complejas, pues las políticas públicas reflejan ambientes institucionalizados que ayudan a que se sigan manteniendo brechas entre las estructuras formales y las actividades diarias de trabajo organizacional (Meyer y Rowan, 1999), pues diariamente se pasan por alto reglas de trabajo, formalidades, y se llevan a cabo actuaciones que algunas veces responden a intereses personales y no como corresponde a los objetivos de la organización educativa, pero no cabe

duda que las organizaciones educativas que pretendan continuar subsistiendo tendrán que continuar bajo el panorama que anuncie la implementación de políticas públicas que consideren los marcos institucionales de actuación.

La política pública tiene que cumplir con los grandes desafíos de la educación y sus organizaciones, referidos en gran medida a los alcances que se pretenden tener; para comprenderla no puede pensarse de forma restringida desde lo que se relaciona únicamente el aspecto escolar, sino como el espacio en donde se lleva a cabo la lucha por el control de la cultura, el conocimiento y la ideología.

2.3.3 Políticas Públicas y Política Educativa

Para hablar de política pública dentro de la educación, se debe hablar primero de los desafíos que ésta debe superar dentro de entornos cambiantes y transformaciones necesarias que han permeado los espacios educativos en el mundo y, por supuesto, en México.

Los retos de la educación hoy en día, tienen que ver con la importancia de educar y formar al ciudadano de este siglo, sin dejar de lado la necesidad de una verdadera transformación docente que se vea resaltada con su práctica; puntos en donde el Estado representado por su gobierno deberá asumir la responsabilidad de conferir a la educación uno de los lugares con más alta prioridad, para que esta se modifique y sirva de forma paralela con la transformación social del país, acorde con los nuevos tiempos, en donde las relaciones entre lo público y lo privado lleven a tener acuerdos políticos, éticos y democráticos que, confabulados a través de reformas y recursos, mantengan una visión a largo plazo que contribuyan a romper los marcos de desigualdad y pobreza que logren mediante la educación y el conocimiento una

nueva visión humanista, que impulse el desarrollo nacional y que presente lineamientos dentro de un marco de políticas educativas.

Para superar los desafíos educativos, se deberían considerar varios puntos entre ellos la calidad educativa, término que para muchos es abstracto y diferencial, pues puede representar diferentes cosas a la vez o algunas de ellas en coincidencia; aunque, “la calidad dentro de los sistemas educativos, debe tener una definición conceptual y operacional bien clarificada para ser eje motor de las políticas educativas dentro de un país” (Del Castillo, 2009, pág.158), lo importante es tomar en cuenta que lo que se ofrezca como educación siempre deberá aportar, sumar, perfeccionar y procurar el logro de los objetivos educativos de la mejor manera, con óptimos elementos posibles ya sea materiales, humanos, financieros y todo lo relacionado a la satisfacción de lo educativo.

El párrafo anterior, alude al tema de la satisfacción de lo educativo y es en ese sentido en el que todos los actores en diferentes épocas han demostrado su inconformidad, buscando cambiar este rubro de acuerdo a las modificaciones en la sociedad misma considerando el pasado y el presente, lo cual ha significado un gran desafío para los gobiernos y sus políticas públicas, quienes han buscado nuevas tendencias y alternativas que permitan transitar en lo nuevo y en lo considerado como real.

Entre la anhelada calidad y la necesidad de cumplir y llegar a las condiciones reales de la sociedad surge otro desafío: el pedagógico, que también se ha enfrentado en contextos pasados, actuales y de acuerdo a la satisfacción de necesidades sociales. El punto a resaltar es que este aspecto tendrá que considerar cuestiones teóricas, técnicas o científicas que aporten a la mejora de la práctica profesional de los docentes y su desenvolvimiento para el

desarrollo dentro de ambientes que incluyen diversos fenómenos y aplicaciones contrapuestas de la educación.

Otro punto a considerar dentro de los desafíos en la educación es la institucionalización, (des)institucionalización y reinstitucionalización de las reglas, normas y comportamientos que dan cuenta de los patrones de funcionamiento de los sistemas educativos y su margo legal; dentro de los cuales se encuentran las prácticas tradicionalistas, resistencia a los cambios, a la innovación; en donde, además, no se pueden dejar de lado factores vinculados a los nuevos tiempos capitalistas como el uso de las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's)¹⁴ y la globalización, que han provocado otros fenómenos dentro de la educación difíciles de ignorar como el aumento a la pobreza, el desempleo, la exclusión social o la fragmentación cultural que ha traído diversas consecuencias como el rol de algunos grupos de jóvenes conocidos como “ninis”. Entonces, si bien la educación no es garantía hoy en día de la mejora en el nivel de vida (Levinson, 2012) y tampoco garantiza la empleabilidad o un mejor desempeño ciudadano, el problema incluye la dificultad que tienen los diferentes modelos de gestión educativa para romper el determinismo social y crear unidad de sentido, proyección de futuro y todo lo que define la función de transmisión que poseen la educación y la escuela (Tedesco, 1995).

Entonces, para resumir, entre los principales desafíos que enfrentarán los sistemas educativos, se encuentran lograr mayor efectividad y calidad acordes con los propósitos y objetivos que se establezcan para cada nivel y modalidad, por lo que con afán de que la

¹⁴ Término que se modifica en cada sexenio pero que representa el uso de tecnologías digitales.

educación los enfrente, tendrá que evolucionar llevando a cabo cambios institucionales desde el mismo momento de la creación de organizaciones dedicadas a ello como la SEP. La estructura y el tamaño del Sistema Educativo Mexicano es una de las expresiones más claras de su historia y transformación, en donde puede apreciarse el resultado de un proceso de acumulación y desacumulación (Lindblom, 1991) permanente de instituciones. La visión actual es de un sistema que, desde su inicio, se fue transformando y expandiendo. En cada una de esas transformaciones y momentos de expansión se pueden encontrar debates, decisiones de política, asignaciones de recursos y un amplio espectro de actores y prácticas que operan sobre él. Hablar de una descripción del sistema educativo, su compleja estructura y su dimensión es un modo muy claro de dar cuenta de la política educativa de México. Pero ¿qué se debe considerar parte de la política educativa?

Las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad (Franco, 2020). En este mismo concepto se propone que las acciones de política pública contengan dos características principales: 1) buscar objetivos de interés o beneficio público; y 2) ser resultado de un proceso de investigación que involucre el uso de un método para asegurar que la decisión tomada es la mejor alternativa posible para resolver un determinado problema público.

Lo anterior significaría que toda política pública tendrá que tener un objetivo y beneficio público y para poder ser conceptualizada como tal, su mandato e implementación debería estar sustentada en un análisis resultado de un proceso de investigación. La duda que surge ahora es, si todas las políticas públicas que se implementan en nuestro país cuentan con estas

dos características o simplemente son pensadas de acuerdo a intereses económicos, políticos o solo significan actos de autoridad representativos de los gobiernos en turno.

Las políticas públicas enfocadas en lo educativo deben englobar al conjunto de acciones orientadas a mantener al sistema operando día a día, y dotarlo de recursos para su sostenimiento, ampliación y mejora para el beneficio social y público del país. Así como organizaciones públicas, las escuelas que conforman el subsistema básico están siempre abiertas a procesos y dinámicas producidos por las organizaciones rectoras del sector, a través de políticas públicas que imperan en el momento y esto se materializa, es decir, se implementa en el terreno a través de la capacidad de institucionalización por parte de todos los elementos que forman parte de este proceso. Desde la perspectiva social y organizacional, los procesos de institucionalización contienen una gran cantidad de cambios, reformas y normatividades en todas las escuelas de la educación básica que forman parte de ellos.

Se habla, entonces, de un proceso complejo en donde participan una gran cantidad de actores con posturas, posiciones e intervenciones muchas veces divergentes; es decir, es un proceso integral que vincula, según Kaplan (2003), a diversos agentes y situaciones sociales de múltiples ordenes, es decir; económico, político y social, ya que la educación básica no es totalmente autónoma, aislada y estática, no surge por y para sí misma, sino como un evento de prácticas sociales en las condiciones de su producción en el mundo real.

La perspectiva de este análisis se ubica en los procesos de cambio en la política educativa, tomando en cuenta la intervención de diversos agentes y elementos sociales implicados con ello, es decir, propiamente de las escuelas de educación básica pública, por considerar que

son parte de los procesos de transformación, ya que sus acciones y significaciones trascienden y forman parte de estos, siendo relevantes dentro de una dinámica que incluye a las políticas públicas como un referente principal en los procesos institucionales.

De forma oficial, el primer Plan Nacional de Desarrollo que considera a la educación fue el presentado por Lázaro Cárdenas del Río para el período 1934 – 1940, ya se hablaba también sobre la política pública en la educación. En este plan de gobierno se propone a la educación básica con cambios y procesos de ajuste que incluyen reformas en sus planes educativos, así como de sus estructuras de gestión y operación. Los cambios educativos han seguido, profundizando en diferentes etapas y contextos del país y en los objetivos de la educación; por ejemplo, en el período de 2001- 2006 se valora a la sociedad del conocimiento como una tendencia hacia la convergencia global en los medios masivos de comunicación, las telecomunicaciones y los sistemas de procesamiento de datos que determinan la emergencia de nuevas oportunidades educativas.

De esta manera, los cambios continuos en la política educativa comienzan a verse como inevitables, por lo que las organizaciones educativas y no educativas además del sistema educativo y sus participantes, tendrán que considerar nuevos panoramas y escenarios que se asumen globales ya que predicen el surgimiento de una educación con acceso sin límite y a los cambios de sus condiciones.

Aun con las transformaciones en el sistema educativo del nivel básico y considerando a algunos autores como Hargreaves y Fullan (2001) o Quiroz (2001); persisten las problemáticas que abarcan las distintas esferas del acontecer educativo que van desde la crisis

de los modelos curriculares y pedagógicos que se han implementado y que poco o nada responden a las necesidades de los alumnos de hoy y mucho menos a las exigencias sociales. La cantidad de materias que forman el currículum y la notable desprofesionalización del trabajo docente, para culminar con el control, calificaciones, evaluaciones, que alternan con violencia y desinterés de los estudiantes por aprender, además de que se hace presente la necesidad del desarrollo de habilidades como: la resolución de problemas y la convivencia en sociedad.

En tal caso, las acciones han derivado en impulsar reformas educativas como la de 2011 que han llevaron a la articulación de la educación básica, buscando resolver y atacar la diversidad de problemáticas que se presentan, además de fortalecer y ampliar la cobertura, favorecer la equidad, inclusión y mejorar la calidad de la educación básica. De esta manera, las organizaciones de nivel básico se encuentran inmersas desde siempre en ajustes, modificaciones y, por supuesto, en una constante dinámica de transformaciones que hoy en día consideran una visión global y de conocimiento.

Los diversos procesos de la política educativa se convierten en un conjunto de situaciones complejas, en donde juegan los diversos actores entre ellos los que han sido menos considerados y mencionados, como los que forman parte de las organizaciones no escolares educativas, pero que hoy se colocan al centro de la investigación pues participan individual y colectivamente mediante sus interacciones que significan y resignifican subjetividades, no obstante, los procesos formales de implementación.

Las transformaciones en el nivel básico están plasmadas en documentos oficiales y formales, sin dejar de lado que todos estos actores o participantes que las operan, lo hacen desde el lugar que la política pública les ha otorgado, desde su posición y posibilidades; es precisamente este aspecto en donde se pretende buscar, colocar, mirar, valorar, estudiar y comprender los procesos de transformación estructural buscando y encontrando los modos en que se insertan los procesos de cambio entre una reforma y otra, desde la política educativa. Es decir, las formas e ideas que forman y dan sentido a la acción de cada política educativa, al tiempo que se atienden las necesidades educativas, otorgando una visión principal de lo que deben ser las escuelas del nivel básico, pero desarrollando procesos que reconocen y aprecian fuertes transformaciones dentro de una lógica basada en la política educativa en las organizaciones educativas no escolares.

El cambio en las instituciones de la educación básica referenciadas bajo la política educativa ha logrado que sus actores puedan aprehender entre el pasado, el presente y el futuro para establecer objetivos en torno a ella, ayudando a una mejor comprensión de los procesos de transformación para el presente y futuro inmediato.

2.3.4. Policy y Politics de la educación en México

Posterior a la Revolución Mexicana y con la creación de la Secretaría de Educación Pública en 1921, se sentaron las bases de una educación que sirviera a un México diferente, un México que en constante cambio exigiría al paso de su transformación los cambios que necesitara la educación, es así como el sistema educativo ha tenido un crecimiento extraordinario. Para los siguientes años, la matrícula de alumnos inscritos en el sistema

educativo nacional había crecido en cantidades considerables, al igual que la plantilla de maestros que, a todas luces, presentaban deficiencias en su capacidad profesional (INEE, 2018), por lo que durante el período de gobierno de Carlos Salinas de Gortari, se hablaba ya de calidad¹⁵ en la educación; este concepto ha resultado ser inagotable porque buena parte de éste no se había desarrollado desde una perspectiva de política pública, en especial desde lo que se denomina investigación de políticas (policy research), además de que éste da paso al surgimiento también nuevos movimientos que pretenden mejorar la educación mediante conceptos como “escuelas eficaces” (Murillo, 2005).

Derivado de lo anterior es necesario hablar de políticas públicas, establecer la diferencia entre política, policy y políticas públicas en el estado Mexicano, (el discurso de la política y el discurso organizacional) y su impacto en el gobierno que se ha traducido en acciones de gobernanza y gobernabilidad implementadas dentro del ámbito educativo, por lo que Guerrero (1995), señala que durante el proceso de conformación de políticas públicas y antes de que Laswell y Lerner establecieran la importancia de su origen, surge el concepto de Public Policy que no proponía ofrecer al público o al gobierno una fórmula o panacea de lo que se debe hacer, sino mostrar cómo el trabajo de los académicos y los practicantes de la administración pública, pueden atraer mediante una estrecha y fructífera colaboración mediante el apoyo de la Universidad de Harvard. ¿Pero, de qué nos sirve conocer las diferentes entre los conceptos anteriores?, el objetivo es mediante el antecedente académico aplicarlo a la necesidad de conocer bajo qué dimensión se encuentran las consecuencias

¹⁵ del Castillo-Alemán establece que el término calidad es considerado como sinónimo de logro educativo y que éste, tiene que ver con los resultados de cobertura y la formación continua de los docentes entre otros aspectos.

educativas, es decir, los obstáculos o avances de las políticas a fin de ubicar los problemas educativos y su origen, para con base en ello, analizar la forma y oportunidad de intervención en la construcción de las agendas gubernamentales correspondientes.

La evolución de la política pública en México tiene su origen en la distinción entre políticas (*policies*) y política (*politics*), que ha servido de base para reconocer cómo se ha dado el tipo de intervención del Estado para atender los problemas públicos relacionados a la educación. Para Guerrero (1995) las *politics* forman parte de la ciencia política y las *policies* de las “*policies*”. Del Castillo-Alemán (2012) puntualiza que la dimensión política (*policy*) corresponde al curso de acción expresamente diseñado para resolver un problema público con miras a construir la mejor opción de política pública; mientras que *politics*, se basa en la participación de diferentes actores con distintos y diversos intereses en el marco del establecimiento de acuerdos políticos.

2.3.4.1. Caracterización de las políticas públicas de la educación en México desde la *policy* y *politics*.

Investigaciones como la de del Castillo-Alemán (2012) o el INEE (2018), señalan que la política educativa en México ha dado cuenta durante su evolución de que ésta se caracteriza por el cambio y la continuidad¹⁶, lo que favorece transformaciones graduales e incrementales

¹⁶ Es por eso que los cambios en la política educativa y en sí en la educación se consideran en este texto como reformas, pues reformar significa proponer, proyectar o ejecutar con el objetivo de mejorar, actualizar o innovar algo. La reforma no se presenta como un cambio radical y acelerado (como es el caso de la revolución), sino como una transformación gradual de un sistema, estructura, institución, etc.

en algunos procesos (Del Castillo & Azuma, 2009), las cuales generan la expectativa de que a mediano y largo plazo se traducirán en un mejoramiento en el logro educativo (del Castillo-Alemán, 2012).

Las políticas que constituyen la década de 1990, según del Castillo-Alemán (2012), son caracterizadas por ser estructurales pues guardan una estrecha relación con el mejoramiento de la calidad pero en cuanto su impacto y efectividad no ayudan a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, es decir, afectan primordialmente la expansión y la cobertura.

Ahora bien, los cambios llevados a cabo mediante la política educativa (Reformas) se encuentran encasilladas bajo la gestión del sistema educativo que oscila entre una gobernabilidad en busca del control, la estabilidad y el impulso incipiente, basada en rasgos de una nueva gobernanza en los diferentes niveles del sistema educativo mexicano (del Castillo-Alemán, 2012).

2.3.5. Gobernanza, Gobernabilidad y Política Educativa.

La gobernanza y la gobernabilidad son dos términos indispensables dentro de las políticas en la educación de México. La gobernabilidad en un primer momento porque, de acuerdo con Camou (2000), tiene dos perspectivas una basada en la eficiencia y eficacia en la acción gubernamental en donde existe una vinculación entre lo demandado y la obediencia con la que responde la contraparte en el sentido Weberiano, mientras que la otra perspectiva se define por lo que dice Morlino (1981, p.600) al mencionar que “solo una continua adaptación a la realidad siempre cambiante permite a un sistema sobrevivir”, por lo que este tipo de

governabilidad podría definirse como “cambiar para sobrevivir” (del Castillo-Alemán, 2012). En México, los cambios políticos o reformas se han favorecido bajo términos de soluciones parciales, por lo que se puede concluir que ha prevalecido una gobernabilidad a costa de la calidad.

La gobernanza por su parte puede definirse, según Aguilar (2010, p.32), como un “nuevo proceso de dirección de la sociedad”, es decir, es una relación de cooperación y de coordinación no de subordinación entre gobierno y sociedad, en donde los principales actores tienen una mayor participación en las políticas. En este caso es posible considerar su difusión en México a partir del ANMEB por lo que se ha favorecido la participación de docentes, directores, supervisores, jefes de sector, padres de familia y comunidad, así como la conformación de nuevas formas de organización y gestión como los Consejos Técnicos Escolares (CTE) y Consejos Escolares de Participación Social que ayudan a tejer redes para la acción colectiva.

Figura 2. Las políticas públicas, la Reforma a las organizaciones, y las nuevas formas organizacionales atravesadas por el comportamiento organizacional.



Nota: Desde las políticas públicas que se encuentran enmarcadas bajo cuestiones de gobernanza y gobernabilidad y considerando además el término de calidad, surge la necesidad de reformar la educación para considerar entonces una reforma a las organizaciones y en consecuencia un cambio organizacional que incluye modificaciones en la transformación estructural y consecuentemente nuevas formas organizacionales. Todo lo anterior se ve atravesado por el comportamiento organizacional, que dará la pauta para representar la numerosa coexistencia de expresiones de sentido común, tales como resistencias, efectos y todo aquello que de cuenta de las representaciones sociales que se suscitan durante estos procesos.

El análisis de la política educativa necesita profundizar sobre el pasado y sus intervenciones para comprender el presente y considerarlo en el futuro, por lo que incorporar la actuación, intereses y recursos de los diferentes participantes políticos y sociales tales como el gobierno, grupos de presión legisladores, organismos internacionales y de financiamiento, especialistas, familias, organizaciones de la sociedad civil, empresarios, Iglesia y medios de comunicación entre otros (Flores-Crespo, 2008). Al respecto André Noël Roth propone incluir la introducción de otros criterios¹⁷, en general más cualitativos, y metodologías y dispositivos de trabajo más participativos, para favorecer un aprendizaje colectivo de los

¹⁷ A través del Modelo de Evaluación Múltiple

problemas e introducir flexibilidad en la frecuente rigidez normativa de su análisis. (Roth, 2009).

El Modelo de Evaluación Múltiple toma en cuenta la evolución del contexto de la política educativa, lo que induce a que los actores que en él participan tengan un nuevo concepto y orientación de política pública en relación con la intervención estatal, así como frente a los cambios normativos e institucionales que establecen obligaciones y responsabilidades de observancia vinculante.

La influencia de lo político (politics) en la política educativa (policy) se basa en la construcción de la política educativa y los cambios normativos lo político (politic) ha influido en la política educativa (policy) dado el contexto –interno y externo– en que interactúan y son interdependientes los actores políticos, organizacionales y de la propia sociedad (empresarios de políticas).

Para el período comprendido entre el año 2000 y 2015 los principales problemas identificados fueron cobertura, calidad, equidad, igualdad y en la parte magisterial, perfil y desarrollo; temas que pasaron a formar parte de los PND (Programas Nacionales de Desarrollo) y Programas Sectoriales en donde se estipulan las líneas formales de acción en cuanto a la agenda gubernamental educativa. Respecto de lo anterior, los principales actores son los políticos quienes determinan, a fin de cuentas, las intervenciones estatales que se implementarán a través de funcionarios gubernamentales que diseñan y construyen proyectos, programas y estrategias relacionadas con los problemas identificados por los

políticos; los políticos al determinar la agenda gubernamental asignan presupuestos al tiempo que los funcionarios gubernamentales desarrollan y cumplen los compromisos políticos considerando normatividad, transparencia y rendición de cuentas por lo que sucede una relación de subordinación de la política educativa (policy) a lo político (politic) en donde los políticos no tienen ninguna responsabilidad de rendición de cuentas sobre la efectividad de sus propuestas.

Derivado de lo anterior es necesario llevar a cabo un recorrido en el período comprendido desde el año 2000 al 2015, pero no sin antes llevar a cabo los antecedentes correspondientes desde 1992 al año 2000 tal como se presentan a continuación.

2.3.6. El Acuerdo Nacional de Modernización Educativa: origen, historia y contextos presentes y futuros desde lo político.

Desde lo político, hasta el año 1992 la política educativa se operó a través de una gran centralidad estatal-federal que se justificaban desde los siguientes aspectos:

- 1) El ejecutivo federal y el poder legislativo en sus dos cámaras (senadores y diputados) pertenecían al mismo partido político aun con la figuración de la figura de representación proporcional en la Cámara de Diputados, lo que hizo que aumentara la presencia de partidos de oposición, por lo que el presupuesto educativo no tenía resistencia alguna.

- 2) En todas las entidades federativas el gobierno estaba en manos del mismo partido político¹⁸.
- 3) En los Congresos de todos los Estados del país pasaba la misma situación, gobernaba el mismo partido político.
- 4) Aunque no directamente relacionado es necesario mencionar que antes de las reformas administrativas de Ernesto Zedillo, el Poder Judicial de la federación tenía poca autonomía del Poder Ejecutivo.
- 5) Todo lo relacionado a los recursos educativos era operado directamente por la SEP a través de delegados estatales y representaciones.
- 6) Casi el 100% de los maestros a nivel nacional estaba afiliado al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), quien estaba vinculado a través de diversos estatutos con el partido gobernante del momento, igual que otros sindicatos como la Confederación de Trabajadores de México (CTM), la Confederación Nacional Campesina (CNC).
- 7) Los principales acuerdos entre Gobierno y el SNTE, establecían y lograban que al menos la mitad de las nuevas plazas fueran asignadas directamente por el sindicato, a su vez que la asignación de las vacantes por jubilación o defunción, lo que hizo posible la herencia y venta de plazas.
- 8) En cuanto a representaciones sociales como los padres de familia, en su mayoría estaban representados en la Asociación Nacional de Padres de Familia, organización corporativa a su vez subordinada al Gobierno Federal.

¹⁸ En todo el país gobernaba el PRI (Partido Revolucionario Institucional).

El gobierno Salinista tuvo que implementar cambios sustanciales considerando que la situación que prevalecía entonces en México era una coyuntura de crisis económica (estancamiento económico e inflación de tres ceros), además del contexto político de las elecciones había representado peligro para la estabilidad de México. Al conjugarse tantos actores en un momento crítico para el país, se concluye que el ANMEB, no solo representó una política educativa sino también una estrategia política (del Castillo-Alemán, 2012) que orilló al presidente abrir algunos espacios encaminados a la negociación y participación de otras fuerzas y actores; lo orilló a dar señales a la opinión pública nacional y a la comunidad internacional de la figura de líder participativo y con habilidades técnicas y de negociación, incluyendo a personajes de alto perfil académico y sólida trayectoria profesional con la intención de promover una imagen democrática y participativa hacia la forma de gobernar el país.

Se suscribe entonces el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) el 18 de mayo de 1992, por el presidente de la República, la secretaria general del SNTE y todos los gobernadores de los estados. Este acuerdo ha representado en la educación un parteaguas que se tradujo en la federalización del gasto educativo en donde según Arnaut (1998), se transfirieron a 31 estados¹⁹ de la República Mexicana cerca de 700,000 trabajadores de la educación; casi 100,000 bienes inmuebles y 13.5 millones de alumnos. En consecuencia, en 26 estados se crearon nuevas organizaciones descentralizadas específicas y contextuales para atender los servicios educativos transferidos; 5 estados asumieron

¹⁹ Excepto el Distrito Federal en aquél entonces.

directamente la atención a las nuevas necesidades estatales directamente por sus Secretarías de Educación²⁰.

Se trató de un acuerdo en el que primordialmente se establecía el traslado de recursos federales para ser operados por los estados²¹ y no de desconcentración, por lo que no se modificó la definición de objetivos y metas en la política educativa que trajo como resultado el surgimiento de aspectos estratégicos para el mejoramiento de la “calidad” enmarcados bajo una especie de “governabilidad para sobrevivir” de acuerdo a lo siguiente:

- Los gobiernos estatales a través de la creación, a su vez, de nuevas secretarías de educación escalaron en la injerencia y experiencia en el manejo de los recursos destinados a la educación.
- Aunque la representación de gobernadores siguió siendo del mismo partido, los congresos sí se modificaron en su composición, por lo que los márgenes de actuación y negociación se modificó entre los diferentes actores, ayudando a establecer un nuevo equilibrio.
- El sindicato se fortaleció al sustituir a su líder²².
- En el marco del ANMEB, se creó el Programa de Carrera Magisterial con el objeto de recuperar el nivel de ingreso de los docentes, pero para poder acceder a este programa los docentes debían estar afiliados al SNTE²³.

²⁰ Que incluyó la toma de decisiones y administración de funciones.

²¹ No así en el entonces Distrito Federal (DF) ahora Ciudad de México.

²² Elba Esther Gordillo sustituyó a Carlos Jonguitud Barrios en la Secretaría General fortaleció al sindicato.

²³ Como acuerdo entre Elba Esther Gordillo y el presidente en aquel momento (Carlos Salinas de Gortari).

- En los estados se creó una nueva situación laboral, por lo que se debía atender la situación de docentes de origen federal y docentes de origen estatal, con distintas condiciones laborales.
- Se fortaleció el SNTE, pero surgieron las negociaciones anuales dobles y hasta triples²⁴, ayudando a que su poder político del SNTE aumentara y trascendiera desde lo laboral-sindical hasta lo administrativo-político.
- La obligatoriedad de afiliación del SNTE a un solo partido y a su vez de sus representados a un solo sindicato, ayudó a que este último tuviera una mayor presencia en el PRI, pues Elba Esther Gordillo fue secretaria general del PRI de 2002 al 2005.

Hoy en día varias políticas resultado del ANMEB continúan vigentes, entre ellas la descentralización, la política de gestión escolar y la política de formación continua para los docentes, mismas que a través del tiempo han dado muestras de su transformación desde su implementación a la fecha y han trascendido debido a su importancia en cuanto a la atención de los problemas públicos que han pretendido resolver y también por los alcances que han tenido hasta la fecha.

Las reformas en la política de la educación han tenido que ver con la historia y reforma del propio Estado y sus organizaciones públicas, y quedan supeditadas a una transformación organizacional. Bajo dicho enfoque y según Arellano y Cabrero (2000) las organizaciones

²⁴ Una nacional entre la SEP Federal y el SNTE; otra, entre el SNTE nacional y cada gobierno estatal y, una más en estados como Michoacán, en los que hay dos secciones sindicales del SNTE opuestas entre sí.

gubernamentales nacen predeterminadas en sus fines, como constructos sociales organizados que tienen su contexto particular y que generan su propia lógica de acción, sus actores se desarrollan bajo esquemas de interacción juegos y luchas de poder, con una especificidad propia; es precisamente debido a esta dinámica de existencia que deberá reformarse, modificarse pues deberán responder en todo momento a exigencias externas e internas y a diferentes lógicas de acción por lo que según Brunsson y Olsen (2007), surge la necesidad de cambiar las estructuras, los procesos y las ideologías organizacionales desde arriba gracias a una decisión y diseño racionales. ¿Pero, qué traerán estos cambios o reformas? ¿cuáles pueden ser sus consecuencias e implicaciones bajo la perspectiva organizacional?

La organización educativa más grande de México que es la SEP, ha tenido que cambiar, reformarse, flexibilizarse y adaptarse debido a diversas causas entre ellas los contextos que han acontecido en México y el mundo, conformando así aspectos formales de reforma basados en la política.

Así, se ha ido dando la reforma de la educación en México desde la firma del ANMEB, en donde se ve claramente la transformación de las estructuras, los procesos y las ideologías organizacionales desde arriba gracias a una decisión y diseño racionales. Por su parte, las nuevas formas organizacionales, corresponden a una postura crítica clara y precisa que forma parte del cambio organizacional basado en la transformación estructural (Brunsson y Olsen, 2007), en donde las estructuras organizacionales del Estado, generalmente verticales y altamente burocratizadas, reflejan una situación dual (Arellano y Cabrero, 2000) debido a

que trabajan de acuerdo a lo formal-legal, pero tratando siempre de corresponder a presiones políticas, por lo que su rigidez no permite que se logren totalmente los objetivos organizacionales, sin embargo, responden con agilidad y eficiencia a los compromisos político-corporativos.

Por su parte las nuevas formas organizacionales, corresponden a una postura crítica clara y precisa que forma parte del cambio organizacional basado en la transformación estructural, al respecto Padilla y Águila (2003, p.69), expresan que las formas organizacionales se refieren al estudio de las configuraciones estructurales o formas organizativas.

De la mano del cambio organizacional será necesario hablar del comportamiento organizacional²⁵, los mismos autores Arellano y Cabrero (2000), mencionan que el comportamiento de los individuos y grupos que conforman la organización se ve influenciado por las redes, compromisos y alianzas que se llevan a cabo entre camarillas y clientelas²⁶ que, a fin de cuenta, dan forma, proceso y ritmo al comportamiento.

²⁵ El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

²⁶ Se menciona un comportamiento clientelista relacionado a satisfacer conveniencias a modo.

2.3.6.1. Sexenios posteriores al ANMEB y cambios en la política educativa. Sexenio 2000-2006

A partir de la alternancia de gobernadores y dentro de los Congresos el peso de los actores que participaron en la definición y operación de la política educativa modificó los contextos considerando que:

- 1) Existía una mayor pluralidad política en la composición, tanto de los poderes ejecutivos federal y de los estados como en los Congresos a nivel nacional y local.
- 2) Existían 23 gobernadores de partidos diferentes al del titular del Poder Ejecutivo Federal. Se creó la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) como un espacio de interlocución nacional.
- 3) Gracias a la oposición en la mayoría del Congreso de la Unión se fortalecieron las comisiones de trabajo, entre ellas la de educación, dando un paso importante para definir la política educativa.
- 4) Los cambios políticos impulsaron la mejora de la transparencia y rendición de cuentas de los recursos y resultados obtenidos.
- 5) Comenzó la participación activa de organizaciones de la sociedad civil, grupos académicos e investigadores además de los padres de familia desde los resultados de pruebas internacionales²⁷.

²⁷ PISA (Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos por sus siglas en español), ENLACE2006 (Evaluación Nacional de Logros Académicos), EXCALE (Examen para la Calidad y Logro Educativo).

6) Se consolidaron y aumentaron las organizaciones sociales que demandaban mayor información y participación en temas de educación.

7) Se distanció el SNTE del PRI lo que promovió el cambio en sus estatutos y una estrecha relación con el Partido Acción Nacional (PAN) en consecuencia de sus crecientes relaciones y alianzas se creó el Partido Nueva Alianza (PANAL), y la postulación de cuadros del SNTE como candidatos federales y locales de otros partidos.

8) Dentro de los nuevos contextos de democracia se fortaleció la presencia de organismos e instituciones internacionales como la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), el Banco Mundial y la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos), que contribuyeron a generar un ambiente más abierto a la evaluación educativa.

9) Se creó el Consejo Nacional de Autoridades Educativas (CONAEDU).

10) Para responder al aumento de organizaciones sociales, empresariales, instituciones educativas, académicos e investigadores en temas educativos, se creó en 2002 el Compromiso Social por la Calidad de la Educación.

11) En 2002 se creó el INEE (Instituto para la Evaluación de la Educación) con miras a atender la elaboración del Sistema Estatal de Indicadores de la Educación, que contribuye al conocimiento del sistema educativo y a orientar la toma de decisiones de las instituciones educativas y de todos los sectores involucrados en la educación.

12) Surgieron instituciones como el IFAI (Instituto Federal de Acceso a la Información Pública) para impulsar la transparencia y rendición de cuentas.

13) Se llevaron a cabo dos reformas curriculares importantes con el propósito de garantizar la articulación de toda la educación básica: la de educación preescolar y la de educación secundaria.

14) Se instrumentaron programas como Enciclomedia y el Programa Escuelas de Calidad (PEC), con objeto de promover el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) y poner en el centro del proceso educativo a la escuela y la comunidad escolar.

15) Para impulsar una mayor participación de docentes y padres de familia se fortalecieron, dentro del contexto del PEC, los Consejos Escolares de Participación Social. Dado el nuevo contexto político y social del país, el gobierno federal introdujo cambios relevantes en la trama institucional, profundizando la descentralización educativa, abriendo nuevos espacios a la participación de nuevos actores, estableciendo entre ellos nuevos equilibrios e impulsando reformas curriculares en preescolar y secundaria.

Aunque durante esta administración se fortaleció la relación del Gobierno Federal con el SNTE, aumentó también la participación de otros actores en la instrumentación y control de algunas medidas de la política educativa.

Dentro del PND 2001-2006 se establecen metas educativas hasta el año 2025 en donde para el 2006 la educación habría mejorado medianamente considerando un impacto en todos los ámbitos de la vida nacional: el económico, el social, el de seguridad, el de desarrollo humano, la productividad y la competitividad; considerándola como parte del desarrollo económico sustentable del País. La política educativa y la agenda estratégica en la materia seguían

significativamente influenciadas por lo establecido por la Reforma Educativa que México experimentó con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) del 19 de mayo de 1992; las Reformas al Artículo 3° Constitucional del 5 de marzo de 1993; y la Ley General de Educación del 13 de julio de 1993. Más allá de la observancia que tienen estos documentos normativos, como señala en el texto *Las nuevas leyes de educación en América Latina: una lectura a la luz del panorama de la región* (López, 2007) se procuró establecer en qué medida los mismos permitieron avanzar en la solución de los problemas públicos educativos identificados e incorporados en la agenda gubernamental estratégica.

Sexenio 2006-2012

Esta administración representó la consolidación de la relación entre el SNTE y el Ejecutivo Federal, lo que provocó que el sindicato alcanzara niveles inusitados de participación, ello ayudó a que se suscribiera el documento denominado *Alianza por la Calidad de la Educación*, suscrito entre la SEP y el SNTE contribuyendo a consolidar una política educativa que incluía la participación de ambos formando un equilibrio en la educación, promovida por la salida del aquel entonces titular de la SEP.

La Subsecretaría de Educación Básica de la SEP quedó en manos del SNTE. De acuerdo con algunos analistas, el número de gobernadores y secretarios de educación estatales aumentó significativamente y en contrapeso, la participación de organizaciones de la sociedad civil aumentó sustancialmente. *Mexicanos Primero, Suma por la Educación, Incidencia Civil por*

la Educación, el Consejo Ciudadano Autónomo por la Educación y la Coalición Ciudadana por la Educación, intervinieron en diferentes ámbitos de la política educativa: desde la supervisión a la aplicación de la prueba Enlace y la crítica y difusión de sus resultados, pasando por elaboración de indicadores educativos y documentales de amplia difusión, hasta la vigilancia del diseño, producción e instrumentación de exámenes a docentes de nuevo ingreso al sistema magisterial.

Se promovieron los resultados de las evaluaciones estandarizadas, la aplicación incipiente de exámenes de nuevo ingreso al servicio docente, y la Reforma Integral de la EMS (Educación Media Superior). A pesar de estos avances, durante este periodo hubo un estancamiento de la política educativa y una recentralización de decisiones en favor de la coalición formada por el Gobierno Federal y el SNTE.

El PND asumió como premisa básica el Desarrollo Humano Sustentable y señaló como perspectiva el proyecto *Visión México 2030*. Planteó una estrategia integral de política pública al reconocer que los retos del país son multidimensionales. La educación de calidad fue vista como formadora de alumnos con las destrezas, habilidades, conocimientos y técnicas que requiere el mercado de trabajo²⁸, así como de personas capaces de manejar afectos y emociones, sustentados en valores.

²⁸ El famoso Sistema por Competencias

Sexenio 2012-2018

También ha sido un sexenio muy importante para la educación porque:

- 1) Se construyó un pacto político (Pacto por México) entre los partidos para impulsar una serie de reformas estructurales en áreas estratégicas, entre ellas la educación.
- 2) La primera reforma en el marco de este Pacto presentada por el Poder Ejecutivo y aprobada con un gran consenso por el Poder Legislativo fue la Reforma Educativa. A tres meses de iniciado el gobierno, y gracias al apoyo de legisladores, gobernadores, líderes políticos y de la ciudadanía en general, se aprobó y promulgó.
- 3) El Gobierno Federal rompió con Elba Esther Gordillo, secretaria general del SNTE.
- 4) Sobre la base del Pacto por México y dado que, otra vez, la mayoría de los gobernadores eran del mismo partido que el titular del Ejecutivo Federal, se decide recuperar el control Federal de la política educativa con el objetivo de en un primer momento conciliar intereses políticos y posteriormente hacer de la educación un estandarte de logros y acuerdos federales.

2.3.7 La Reforma en las organizaciones

En una sociedad organizacional como la nuestra, donde nacemos, crecemos, vivimos y morimos dentro de organizaciones (Etzioni, 1986); se hace conveniente caracterizar a las organizaciones formales, por lo que Brunsson y Olsen (2007), aluden que las formales se estructuran para lograr tareas específicas y avanzar en la consecución de objetivos precisos, tienen una estructura formalizada que determina la distribución de la autoridad y la división del trabajo.

Las organizaciones deberán luchar por conseguir sus objetivos a través de diferentes estrategias formas y maneras; durante este proceso pueden sufrir cambios en sus estructuras, procesos, políticas, cultura organizacional, ideologías, entre muchas otras cosas más, gracias a decisiones que son tomadas desde arriba, mostrando o no intenciones y habilidades del ápice estratégico y que incluyen cambios en los diseños organizacionales.

Entre las razones de estos cambios pueden encontrarse: el fracaso en el logro de los objetivos, la necesidad de innovar, la competencia y el isomorfismo organizacional y muchos más.

A continuación se incluyen algunos párrafos que desde Brunsson y Olsen (2007), proporcionarán un panorama más claro sobre los cambios administrativos o sobre la reforma en las organizaciones como la llaman estos autores y como se les llamará en este texto, mismos que servirán para clarificar los diferentes aspectos y significaciones que forman parte de ella; por lo que, entrando en materia, según lo anterior lo verdaderamente importante sería conocer la existencia, causa y contenido de esas transformaciones y cambios para empatarlas con lo obtenido después de llevarlos a cabo: pues servirá de base para sopesar la situación de las estructuras en cuanto a resistencias, contradicciones y demás actuaciones significantes dentro de la organización y por último sus efectos.

Las reformas²⁹, tienden a generar reformas que pretenderían ser la solución a diversas problemáticas en donde las instituciones y sus entornos institucionalizados toman un papel preponderante. En este caso, se plantean las reformas administrativas como cambios trascendentales dentro de ellas, lo que puede considerarse como un aspecto de estabilidad

²⁹ Brunsson y Olsen (2007) se refieren a la adopción de nuevas estructuras y procesos formales, basado en la idea de que las organizaciones están controladas por la toma de decisiones libre y racional de sus líderes, sus propietarios o distrito electoral. Aunque más adelante se desarrollan argumentos que contradicen esta idea y que sientan las bases de una mayor comprensión de la reforma real en las organizaciones.

organizacional, no de cambio como los mencionan autores que hablan precisamente del cambio organizacional³⁰, pues representan rutina y no una interrupción en la vida organizacional, sosteniendo que es muy fácil iniciar transformaciones organizacionales y no terminarlas; se señalan entre las causas para comenzarlas cualquier aspecto mundano, cotidiano y perdurable de la operación organizacional y sus entornos, inclusive las reformas pueden generar reformas.

Así mismo, los problemas generan cambios o reformas, las tensiones entre las reformas, sus logros y comportamientos pueden generar otras reformas, la centralización y la descentralización generan reformas, las mismas soluciones generan reformas, las formas organizacionales su control y desempeño generan reformas, la mala memoria organizacional en donde se repiten reformas que ya se probaron son fuente de reformas, las reformas generan reformas adicionales, aun cuando estén en proceso de implementación.

Ahora bien, las reformas pueden percibirse como positivas o negativas según los miembros de la organización, los interesados y si los hay, también desde los observadores externos. Pueden ser vistas como tentativas, vanas y costosas al ser consideradas poco realistas. Las organizaciones entonces, tienen razones para promover reformas, pero también para evitarlas, pero las reformas pueden verse amenazadas por la falta de problemas y por las diferentes maneras de responder a ellos. No se puede dejar de lado que aprender de las reformas de otras organizaciones tiene efectos similares a las de aprender de las propias. Las reformas se pueden facilitar cuando hay mala memoria organizacional, pero también se

³⁰ K. Lewin (1943); R. Beckhard (1969); R. Schmuck y M. Miles (1971) quienes hablan de mantener un comportamiento estable para llevar a cabo esfuerzos planificados y continuos para iniciar transformaciones organizacionales.

pueden evitar por medio del aprendizaje organizacional. Contribuyen alterar el fracaso presente y a tener esperanzas de un futuro mejor, ya que las reformas pueden verse como parte de la esperanza de que las cosas van por buen camino.

Por todo lo anterior, es de concluirse que es más difícil resistir reformas administrativas que iniciarlas, pero siempre se deberá considerar que una cosa es iniciar una reforma y otra, muy distinta, determinar su contenido e implementarla con éxito; las ideas de modernidad y racionalidad se convierten fácilmente en elementos cruciales en las reformas, por lo que estas últimas son difíciles de evitar para los reformadores y difíciles de resistir para los receptores.

2.3.8 Estructuras Organizacionales

Funcionalmente hablando, la estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa.

2.3.8.1 La organización y la estructura.

La administración dentro de cualquier tipo de organización desarrolla y utiliza los recursos necesarios para lograr los objetivos y metas propuestas, por lo que las organizaciones modifican procesos administrativos y adoptan nuevas estructuras, lo cual se ha convertido en una constante; al respecto Brunsson y Olsen (2007) sostienen que las motivaciones, el contenido y los efectos de las reformas pueden ser explicados por factores ajenos al actuar

racional del líder. Organizaciones o departamentos enteros frecuentemente se fusionan o se separan y se rehacen organigramas³¹.

Lo importante a considerar es la cadena continua de causa y efecto que se observa resultado de decisiones que produjeron nuevas estructuras, ideologías y procesos hasta llegar a cambios de comportamiento y mejores resultados con el fin de que el trabajo sea realizado de manera más eficiente y funcional. Para llevar a cabo lo anterior se deben considerar varios elementos: En un primer momento, los reformadores (Brunnson y Olsen, 2007)³² mencionan que quienes toman decisiones sobre los cambios o modificaciones les cuesta trabajo decidir al respecto, implementarlos, obviamente alcanzar los efectos deseados y por supuesto aprovechar la experiencia de reformas anteriores. También, señalan un aspecto importante sobre la posibilidad de que las reformas expliquen solamente una parte de los cambios que ocurren en las organizaciones, ya que muchas de ellas no se concretan o concluyen y otras reformas o cambios se hacen, pero no de acuerdo a lo que estaba establecido. Se crean sistemas racionales que se encuentran encaminados a la consecución de metas en donde el cambio de comportamientos y el uso de recursos juegan un papel indispensable. Algunas veces la estructura de la organización, para lograr sus objetivos, crea sistemas de recompensas y castigos, estimula algunos comportamientos e inhibe otros (Brunnson y Olsen,2007).

³¹ Referido a las modificaciones estructurales.

³² Hablando de la Reforma de las Organizaciones, que para estos autores representarían los cambios o transformaciones en las organizaciones que sufren por diversas circunstancias y en donde están involucrados una serie de elementos que tendrían que ser considerados para un análisis profundo sobre cambios organizacionales.

La jerarquía, el liderazgo y el poder representan la perspectiva principal para los términos de la elección del cambio. Se debe considerar que las reformas no siempre explican los cambios en las organizaciones, al respecto los mismos autores reflexionan sobre dos aspectos que se tienen que considerar destacando sobre ¿Qué factores, además de las intenciones de los reformadores, afectan la existencia, la implementación y las consecuencias del cambio? y ¿Qué significan y por qué son tan abundantes en las organizaciones formales si no se asocian con el cambio?

Ahora bien, las estructuras también juegan un papel importante en las organizaciones institucionalizadas y en los procesos de institucionalización, ya que algunas maneras de pensar y de comportarse pueden volverse evidentes, excluyendo así otras interpretaciones y comportamientos (Meyer y Scott, 1983). Las estructuras y procesos también adquieren un valor intrínseco (Selznick, 1957) y dejan de ser considerados tan sólo una manera de alcanzar los objetivos variables de los líderes. Para Brunsson y Olsen existen muchas normas de comportamiento organizacional que no son formuladas ni controladas dentro de las organizaciones locales, sino que se crean en un nivel más amplio y tienen una aplicabilidad más general (Meyer y Scott, 1983; Thomas et al., 1987). Así mismo, debe considerarse que las estructuras, los procesos y las ideologías que no expresan o benefician la identidad, la unidad y la jerarquía, la coordinación y las acciones lógicas y eficientes deben ser abolidas (Brunsson y Olsen, 2007).

2.3.8.2 Estructura y Organizaciones educativas.

Colocando punto y aparte, las organizaciones educativas, al ser organizaciones formales, también tienen necesidad de cumplimiento de objetivos, sin embargo, mientras la

administración se enfoca a objetivos instrumentales proveyendo más bien ganancias que servicios, es que la educación retoma los principios básicos de la administración, pero bajo una nueva esencia que debe trascender en la organización educativa.

El concepto de gestión educativa surge no como sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma. La organización educativa se conjunta con la cultura escolar consecuencia de la gestión. Comprender la vida de la escuela debe suponer un propósito diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos para la eficacia, así es que hablando de gestión educativa y de administración en la educación, se deberán retomar dentro de las organizaciones educativas y las no escolares educativas, elementos básicos de la administración para su uso en la gestión educativa, tales como la formación de estructuras organizacionales.

La relación y conformación de las organizaciones siempre ha estado regulada por sus estructuras, lo que ha llevado a que dentro se engargen diversas implicaciones como la toma de decisiones, realizar acciones, concesión de recursos, en fin, todo aquello que implique planear y organizar los diversos procesos para que éstos se lleven a cabo armónicamente. Así el concepto de estructura organizacional hace alusión a la articulación de los diversos elementos físicos y humanos y también, cómo están organizados. Según González (2006) las estructuras introducen orden a la organización y pueden ser rígidas, jerarquizadas o participativas, aunque no presentan estas cualidades de manera global. Sin embargo, Córdova et al (1998) afirma que el objetivo de la estructura organizacional es “llegar a predecir lo que hará la gente, con quién, qué decisiones tomarán, qué información recibirán; cuándo, cómo

y con qué frecuencia desempeñarán funciones y tomarán decisiones” (pág.15), y agrega que son un medio también para ejercer el poder.

Según Hoy (2003) la estructura organizacional es inevitable, como se puede observar en las organizaciones educativas escolares y no escolares quienes cuentan con directores, jefes de departamento, asistentes, maestros, alumnos, etc. por lo que Fernández (1999), a su vez, agrega que la eficacia de los centros de enseñanza depende, cada vez menos, de la eficacia individual de sus agentes y cada vez más de la eficacia del todo como organización, por tal motivo como mencionan Córdova et al (1998) la estructura organizacional ayuda a distribuir a sus miembros en diferentes líneas que constituyen jerarquías que a su vez señalan relaciones y funciones.

Por lo consiguiente, se concibe la estructura como un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización. Es un instrumento a través del cual la organización puede realizar sus objetivos; mientras que el término organizacional lleva implícito, por tanto, una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones y se ve reflejada en el organigrama.

La organización formal es el esqueleto de una compañía, la informal es el sistema nervioso central que impulsa los procesos de reflexión colectiva, acciones y reacciones de sus unidades organizacionales. (Hanzon, 1993). Al interior de la organización se pueden encontrar grupos formales e informales, éstos últimos generan que el actor organizacional le dé un significado especial a la tarea que realiza y no caiga en la trampa de la actividad. Es decir, el trabajador siente que no es solo un número más en la nómina, sino que expresa sentido de pertenencia

y significado de su tarea. Mientras que la estructura formal se refiere a la totalidad de formas en que una organización fracciona su trabajo en tareas distintas (Mintzberg, 1989).

Ahora bien, para Mintzberg (1995) “las estructuras formales e informales están estrechamente vinculadas, no pudiéndose apenas distinguir entre ambas en muchas ocasiones” (pág. 35). Casi siempre se utilizan estructuras informales o incluso formales para obtener poder en la organización, de tal forma que, desde la estructura informal se llega a la cúpula de lo formal.

Derivado de lo anterior, y con objeto de establecer lo que abarca la dimensión estructural de las organizaciones escolares y no escolares en su estructura, es necesaria mencionar la importancia de:

- Los roles que los actores de la organización escolar desempeñan tales como director, coordinador, jefe de departamento, subdirector, etc.
- Los miembros del personal suelen agruparse en unidades organizativas con funciones establecidas, por ejemplo, cuerpo directivo, cuerpo de supervisión, etc.
- Los mecanismos formales que se consideran para la toma de decisiones, información y comunicación que se tienen establecidos para que las unidades organizativas y los actores se relacionen entre sí.
- La función y objetivos de las tareas y las pautas para llevar las actividades planeadas.
- La infraestructura que hace referencia a los inmuebles y los materiales, así como el establecimiento y uso regular de los mismos. En conclusión, la estructura organizacional se circunscribe a los recursos humanos, materiales y a la actividad de la organización (González, 2006).

Según Daft (2015) existen tres componentes claves en la estructura, como son:

1) La designación de las relaciones formales, incluyendo el número de niveles en la jerarquía, así como los tramos de control entre directores y supervisores.

2) La identificación del agrupamiento de los individuos por departamentos, áreas o secciones y de éstos en la organización total.

3) El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos o áreas.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales. Los dos primeros son el marco de referencia estructural, que es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de interacciones entre los empleados.

Por su parte, Mintzberg (1991) presenta siete³³ configuraciones estructurales y en cada una de ellas domina uno de los cinco mecanismos de coordinación (Brull y Gil, 2005), además, se considera el papel de máxima importancia de cada una de las partes de la organización y se utiliza un determinado tipo de descentralización: 1) Organización empresarial o estructura simple; 2) Organización maquinal o burocracia maquinal; 3) Organización profesional o burocracia profesional; 4) Organización diversificada o forma divisional; 5) Organización innovadora o adhocracia; 6) Organización misionera y 7) Organización política.

Toribio (1999), también alude a los tipos de estructura organizacional³⁴ desde la *estructura simple*; como aquella donde el comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace mínimo; la *estructura*

³³ De las que se profundiza más ampliamente en el apartado de nuevas formas organizacionales.

³⁴ Que están incluidas en las formas organizacionales.

burocrática profesional es un tipo de organización en la que tienen primacía los académicos y la gestión se basa en procedimientos que cuentan con el acuerdo de los miembros de la institución; la *estructura burocrática mecánica* es aquella donde la toma de decisiones es un proceso jerárquico, que desarrollan administradores centrales y se adopta por medio de procedimientos normados y estandarizados; en la *estructura burocrática carismática* el poder está altamente centralizado en manos de un líder carismático, en el que la estrategia comprende un componente político; la *estructura adhocrática* persigue la innovación, en ella se promueven la formación de equipos para desarrollar proyectos; en la *estructura orgánica* hay una distribución y descentralización del poder, generando flexibilidad; y la *estructura matricial* responde a dos o más necesidades organizacionales.

Desde estas mismas ideas, Reynaga (2001) propone otro modelo a tomar en cuenta, como es la *estructura departamental*, el modelo se concibe como una unidad constituida por el agrupamiento de profesores de un área o disciplina dedicados a la docencia e investigación, cuyo objetivo es el logro de un tratamiento coordinado y homogéneo de los diferentes aspectos del proceso educativo. En este caso se pueden mencionar como ejemplo los cuerpos académicos constituidos, tal es el caso de la Escuela Normal Superior de México (ENSM), quién para llevar a cabo las funciones consideradas sustantivas del quehacer académico basados en esta estructura cuentan con un plan de trabajo a largo, mediano y corto plazo, con base en las necesidades detectadas en este ejercicio de planeación. Desde este tipo de estructura, se deben concebir diferentes unidades para generar los procesos de organización a partir de los cuales se buscaría la solución o satisfacción a dichas necesidades.

Por otro lado, generalmente, las organizaciones escolares y no escolares al pertenecer a un mismo sistema educativo comparten estructuras semejantes, aunque definitivamente no funcionan igual, ya que lo proclamado en su visión, misión y objetivos así como el contexto, la tecnología y el tamaño, etc. determinan la acción organizacional y el comportamiento de los actores, para este caso Navarro (2006) menciona que la OCDE establece que los estilos de hacer y coordinar y la toma de decisiones, entre otros, les proporcionan particularidad, mientras que para González (2006) las unidades organizativas presentan diferenciación, una característica que se relaciona con las diferentes actividades asignadas a los miembros de la organización y los recursos que emplean, lo que también lleva implícito los niveles de autoridad de las personas.

La diferenciación se basa en las diversas tareas que la organización necesita que se lleven a cabo, lo que lleva hacia una división del trabajo de acuerdo a la tarea asignada a los actores en los cuales se debe considerar que tienen ciertas habilidades, conocimientos y experiencia (González, 2006), en donde las organizaciones escolares y no escolares se encuentran sumergidas ya se ve reflejada según Hargreaves (2005) en “las grandes y complejas y a menudo pesadas burocracias, dispuestas en jerarquías y segmentadas por especialidades” (p.35).

Cuando los actores se agrupan en unidades organizativas tienen una visión compartida que pretende alcanzar fines comunes a la organización, lo que significa tener una imagen similar y mutua, no sólo poseerla individualmente (Senge, 1999), al mismo tiempo los integrantes de la unidad participativa comparten conocimientos que tienen el fin de aumentar la eficiencia de la organización y alcanzar fines comunes (Senge, 1999).

Ahora bien, cierto es que las organizaciones deben sobrevivir y, en tal caso, la eficiencia está directamente relacionada con las características de la estructura en donde las actitudes y educación de los miembros, de manera individual, no son tan determinantes como el tamaño y la complejidad de la organización (Córdova, et al, 1998) lo que proporciona una visión diferente a la enfocada sólo a las personas que conforman una estructura organizativa, tal como se ve a continuación en el siguiente apartado.

2.3.8.3 Elementos que conforman la estructura:

a) Formalización.

Según González (2006), en una estructura organizacional, la formalización se refiere a las especificaciones o formulaciones establecidas nominativamente para la realización de las tareas. Para Hoy (2003) es el grado en el que una organización ha escrito reglas, regularizaciones, procedimientos y políticas clasificando la formalización en aquella que es permisiva y la que es represiva, las cuales muestran de manera más clara la manera en la que el trabajo del maestro se ve afectado. Resaltando que estas reglas, regularizaciones y procedimientos pueden influir en los miembros de la organización de manera incluso extrema, pues en algunos casos se observa una esclavitud hacia ella y, en otros, una fuerte reacción en su contra sólo por importunar, situaciones que se dan dependiendo del grado de formalización.

La formalización es coercitiva, cuando las reglas y procedimientos son utilizados para castigar a los subordinados cuando no cumplen. Según el mismo autor, este tipo de formalización crea obstáculos en el trabajo y lleva al conformismo, trayendo ausentismo y estrés. Entre más coercitivas sean las normas y procedimientos, mayor será el conformismo.

Una formalización flexible considera una comunicación abierta y es esencial para una organización efectiva (Sinden, Hoy y Sweetland, 2004). La formalización es una forma de ver a la organización desde la perspectiva del modo de pensar de los individuos que la conforman (Córdova et al, 1998).

Por su parte la complejidad según González (2006), se refiere a la cantidad y diversidad de elementos que conforman la estructura, es decir, las partes, subsistemas o unidades diferentes que están presentes; para Córdova et al (1998), la complejidad adopta forma horizontal, vertical y dispersión espacial, se pueden suscitar problemas de coordinación, así como de comunicación.

Retomando el concepto de Centralidad y descentralidad como formando parte de las estructuras, se observa que estos conceptos dan muestra, según Sinden et al (2004), del grado en el cual los empleados participan en la toma de decisiones.

En el caso de una organización centralizada el poder está concentrado, a diferencia de una organización descentralizada, en donde el poder está disperso (González, 2006). Hoy (2003) menciona que en las organizaciones altamente centralizadas las decisiones están concentradas arriba, en unas cuantas manos, mientras que en una estructura menos centralizada se comparten las decisiones. Para Sinden et al (2004), la centralización puede ser una estructura que obstaculiza y cuya administración impide la solución de problemas y la realización del trabajo a sus subordinados, en lugar de proveerles ayuda y las disposiciones deben ser acatadas sin preguntas para asegurarse una adecuada disciplina dentro de la conformidad. Según Hoy (2003), este tipo de jerarquía obstaculiza la efectividad operacional de la organización, además de que crea insatisfacción, hostilidad y alienación, mientras que

la estructura flexible ayuda a las autoridades y subordinados a reconocer las bondades y a preservar los distintos roles.

b) Jerarquía y autoridad.

Las estructuras pueden ser jerarquizadas, lo que implica que cada nivel jerárquico establecerá la acción de los siguientes niveles en un marco de reglas establecidas y con las limitaciones que los demás niveles en el ejercicio de la autoridad marquen (González, 2006), en tal caso Brunsson y Olsen (2007) señalan que la suposición de jerarquía está construida sobre la distinción entre el pensamiento y la acción. La suposición de jerarquía sugiere que hay interacción e influencia entre los líderes y los subordinados con una dirección y control definidos, pero algunas veces esta conexión es débil, lo que puede influir para su supervivencia.

Hoy (2003), menciona que la jerarquía de autoridad se encuentra presente en las organizaciones escolares y no escolares, pero la clave es evitar disfunciones de la centralización cambiando el tipo de jerarquía más que eliminándola. Las organizaciones escolares y no escolares necesitan estructuras que permitan el desarrollo de sus posibilidades en lugar de obstaculizarlas, ya que a los miembros de la escuela no les gusta ser manipulados ni controlados. Por su parte, Córdova et al (1998), asevera que la experiencia más cercana sobre el tipo de jerarquía muestra que las formas tradicionales han cedido su lugar a las estructuras flexibles en donde las respuestas son más rápidas.

2.3.9 Nuevas formas organizacionales. Concepto, cómo surgen, evolución y transformación desde lo organizacional.

Es necesario comenzar desde el principio y en este tema iniciar con el origen de las organizaciones sienta las bases sobre la explicación organizacional de sus estructuras. El origen, historia y transformaciones experimentadas por las organizaciones a través de las sociedades humanas se ha abordado en los Estudios Organizacionales (EO) desde su racionalidad tomando en cuenta su constitución, estructura, objetivos, lo común de ellos o la diferencia de sus intereses; sin embargo, se requiere realizar una mirada crítica sobre su evolución, sentido y contexto con objeto de dar a conocer los marcos históricos sobre los que subyace el origen de sus formas estructurales³⁵. En tal caso es indispensable comenzar con el principio,³⁶ ya en el caso de las estructuras organizacionales el campo de los Estudios Organizacionales se está pareciendo más a un terreno cubierto de maleza que a un jardín bien cuidado (Pfeffer 1982, p.13), por lo que es necesario explicar que al hablar de estructura organizacional no puede quedar de lado el término configuración³⁷. Mintzberg (1991, p.56) lo define como cualquier forma de organización consistente y altamente integrada, indicando que todas las configuraciones son posibles, pero en la práctica solo se dan algunas. Padilla y Águila (2003, p.69), indican que el estudio de las configuraciones estructurales o formas organizativas³⁸ es un tema relevante y central, siendo numerosos los autores que han tratado el tema y la clasificación de las mismas como Galbraith (1977), Mintzberg (1979), Luthans

³⁵ Hablando de los tipos de formas ya sea centralizada o vertical como fueron en un inicio.

³⁶ Ya que hablar de organizaciones es hablar de los orígenes de la administración.

³⁷ Que algunos autores como Padilla y Águila (2003) utilizan como sinónimo de forma organizacional y refieren a la parte estructural.

³⁸ Como las llaman en su texto.

(1980), Valle (1986), Daft (2015), Butler (1991), Jones (1995), Hall (1996) y Padilla (2001) entre otros.

Hablar del comienzo³⁹ significa hablar de la revolución industrial y la creación de las empresas y la administración científica, es por eso que se evoca el surgimiento de la organización moderna y de la organización posmoderna⁴⁰ según Barba (2000); o el capitalismo industrial y el postindustrial como le llamó Heydebrand (1989), el primero desde el enfoque clásico⁴¹ según Robbins y Coulter (2010) y que en sus inicios se caracterizó por la resistencia física o habilidad artesanal cultivada a niveles familiares y gremiales con fines de subsistencia y no con fines de lucro, en donde la estructura de maestros operarios y aprendices caracterizó la época, pero después con el surgimiento de la revolución industrial trajo consigo la mecanización de los medios de producción, la fabricación en serie y la creación de las primeras empresas con estructuras simples basadas en la conducción unipersonal e intuitiva, en las que destacó, según Chiavenato (2000 p.85), el empirismo y la improvisación, que con el tiempo se convirtieron en unidades productivas crecientemente complejizadas llevando a crear sobre la base del modelo estatal, nuevas estructuras organizacionales, más racionales, formalizadas y socialmente más justas; surgiendo el concepto de “burocracia” que define De Gournay, como “el gobierno de los funcionarios y se aplica sólo a los de las administraciones públicas” (Olmedo, 1994, p. 63); “...en donde

³⁹ Nava Villarreal), indica que con la revolución industrial y la creación de las grandes empresas, surgió la Administración Científica con sus consecuentes teorías, enfoques, paradigmas, avances y sofisticaciones que representaron una forma de estudiar a la organización considerando su estructura, comportamiento, evolución, interacción con su entorno, etc.

⁴⁰ Robbins y Coulter (2010), señalan a la organización posmoderna como una etapa o enfoque de estudio de las organizaciones y su evolución.

⁴¹ Robbins y Coulter (2010) señalan que la organización puede ser estudiada en cuatro enfoques o etapas que son el clásico, el cuantitativo, conductual, contemporáneo, teoría de sistemas, la nueva era, organizaciones posmodernas, y Megatendencias. Para este caso, el enfoque clásico enfatiza la racionalidad y el quehacer de las organizaciones desde la administración científica y la administración general.

para el cumplimiento regular y continuo de los deberes así distribuidos y para el ejercicio de los derechos correspondientes, se toman medidas necesarias con vistas al nombramiento de personas con aptitudes determinadas” (Weber 1995, p.716).

Según Tékhne (2009) en relación al tema, asegura que la burocracia procuró y en alguna medida implicó una justa compensación social de los derechos de los trabajadores frente a los abusos de que eran víctimas en las organizaciones precedentes simples, intuitivas e improvisadas. Mintzberg por su parte (1998, p.34) afirmó que durante casi la mitad del siglo XIX, la estructura de la organización significó una serie de relaciones de trabajo oficiales y normalizadas, concebidas en torno a un rígido sistema de autoridad formal, en donde la escuela de Taylor (1947) reforzó el estado de las cosas, con sus planteamientos a favor de la programación laboral y de la autoridad formal respectivamente.

Gracias a los experimentos de la Central Western Electric Hawthorne se cimentó una nueva visión que consistió en flexibilizaciones informales de las normas; Robert Reich postuló en 1993 la sustitución de las estructuras piramidales propias de la burocracia por organizaciones bajo un “modelo de telaraña”, en donde los procedimientos y acciones son más definidas porque las personas intervienen en cada parte de las mismas, representando que, en la medida en que los empleados se desarrollen, la organización crecerá y consolidará cualquier nivel de trabajo apareciendo como una estructura menos compleja.

Posteriormente surge lo que para Heydebrand (1989), sería la transición entre el capitalismo industrial y el capitalismo postindustrial, marcando los vínculos entre la dinámica corporativa y las formas organizacionales posburocráticas, el papel de la producción que

integra a la informática en la interiorización y el reemplazo de las reglas burocráticas externas por los programas de cómputo, así como el papel de una ideología de responsabilidad en las organizaciones de servicio y en los organismos gubernamentales, destacando el surgimiento de la necesidad de la flexibilidad organizacional mediante seis características que son: la informalidad, el universalismo, débil clasificación y encuadre de las opciones, acoplamientos flojos, interdependencia e interrelaciones, mismas que ayudarán a servir de base para identificar las nuevas formas organizacionales que tienden a emerger como respuesta a cambios en el desarrollo socioeconómico, pero no necesariamente en una forma evolucionista.

Es de resaltar que las formas organizacionales, son organizaciones en términos de un sistema de variables estructurales que permiten delinear la noción de forma organizacional que se encuentran agrupadas alrededor de la categoría de fuerza de trabajo humana, para señalar y poner el acento en una concepción antropocéntrica o sociocéntrica más que en una tecnocéntrica de la estructura organizacional (Broedner, 1985), a través de seis dimensiones que definen o delinear a las formas organizacionales que son: el tamaño de la fuerza de trabajo, el objeto de trabajo, los medios de trabajo (medios de producción), división del trabajo, control del trabajo y propiedad y control.

Considerando las variables que propone establece un diagnóstico sobre las nuevas formas organizacionales post industriales que indicaría que tenderían a ser pequeñas o localizadas en pequeñas subunidades de organizaciones más grandes, generalmente con objeto de servicios o información, producción automatizada, tecnología computarizada, división informal y flexible del trabajo y con una estructura administrativa descentralizada, ecléctica

y participativa que se traslapa de muchas maneras con funciones no administrativas; con un sistema centrífugo débilmente enlazado.

Derivado de lo anterior propone algunos ejemplos de formas organizacionales que principalmente son: La organización integrada-innovadora; la de mercados, jerarquías y centros de ganancias; la adhocrática, las organizaciones posburocráticas y de control tecnocrático; las organizaciones de racionalización social versus racionalización técnica; las de tecnología facilitadora versus productiva; las de informalidad versus formalidad; las de clasificación débil versus fuertes y encuadre de opciones; los acoplamientos flojos ente las subunidades estructurales versus el acoplamiento firme y la rigidez estructural; las de independencia organizacional versus interdependencia, vínculos externos y redes; las de propagación de un ethos de confianza y lealtad .

Barba (2000)⁴², por su parte, señala que entre las peculiaridades más importantes de la organización posmoderna se encuentran una estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción y relaciones de autoridad semidemocráticas.

Como base de entendimiento para comprender que las organizaciones actuales son el resultado de la dinámica de los grandes ciclos de transformación histórica que han enfrentado

⁴² Barba (2000) elaboró un cuadro de contraste en donde señala las principales diferencias entre los modelos organizacionales modernos y los posmodernos, plasmándolo en un organizador gráfico que se puede consultar en el texto “El Cambio Organizacional y cambio en los paradigmas de la administración”. Iztapalapa, 48, 11-34.

durante los siglos XIX y XX en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico, se ven resignificadas por su entorno, mismo que les ha exigido, en pos de la sobrevivencia, la innovación, la excelencia y la mejora en sus objetivos y resultados haciendo profunda la necesidad de sus transformaciones que deberán incluir nuevos diseños estructurales que garanticen su coherencia con la situación interna y externa, con la que y en la cual tiene que operar la organización (Castellanos y Castellanos, 2011), hace recurrente en toda la literatura relacionada con las organizaciones, el empleo de clasificaciones para el análisis estructural como marco teórico de utilidad en el análisis de las organizaciones y la búsqueda de regularidades con las que hacer más fácil la comprensión de fenómenos complejos (Val y Goñi, 1999 p. 56) como las diferentes configuraciones estructurales.

Nava (2013) menciona dentro de los enfoques de estudio organizacional la Teoría de Sistemas, en la que se describe a las organizaciones como sistemas abiertos destacando que, según Robbins y Coulter (2010), esta organización está formada por factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad, reconociendo bajo el enfoque sistémico que las organizaciones no están aisladas y dependen de su entorno para obtener sus recursos y para que éste absorba sus productos, es aquí en donde se alude mediante un enfoque contingente⁴³ a la teoría de la contingencia estructural, que afirma que no existe una forma de organizar que sea la mejor y que no cualquier forma de organizar es igualmente eficaz (Galbraith, 1973, p.2), por lo que la teoría de la contingencia estructural rechaza expresamente el enfoque conocido como “el de la mejor manera para administrar”, sosteniendo que el diseño adecuado

⁴³ Ver Woodward, 1958, 1965; Lawrence y Lorch, 1967; Kast y Rosenzweig, 1973 entre otros.

depende del contexto de la organización (Pfeffer, 1982 lectura 1), y no existe, por tanto, una explicación única para las formas de la organización, sino que se necesitan múltiples explicaciones para entender la estructura organizativa (Hall, 1996).

Al respecto, Mintzberg (1979) argumenta que existen necesidades organizacionales que son coordinadas mediante cinco mecanismos que mantienen unida y representada a la organización que son: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo y normalización de las habilidades del trabajador. La organización se muestra y significa por medio del organigrama⁴⁴, con el que Mintzberg no está de acuerdo, por lo que propone el organigrah⁴⁵ o gráfico organizativo.

Desde Fernández (1987), las contingencias que afectan a una organización pueden agruparse en dos grandes bloques: 1. el medio ambiente, que presenta a su vez dos niveles, el entorno genérico y el específico; 2. el contexto, o conjunto de elementos organizativo tales como la edad, tamaño, tecnología, estrategia, tipo de propiedad, poder e incluso la cultura y las características de los recursos humanos (Mintzberg, 1989; Castellanos, 1998; Chiavenato, 1987); por lo que para Castellanos y Castellanos (2011) este enfoque pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en la que está inserta, para así poder proponer diseños organizativos acorde a cada situación

⁴⁴ Término proveniente del francés organigramme, a veces denominado diagrama organizativo, que representa la organización como sistema de autoridad formal y que según Mintzberg (1979) constituye una polémica representación de la estructura, ya que se considera una descripción incompleta de lo que realmente sucede en la organización. No muestra las relaciones informales, pero sí la división del trabajo y su influencia en la autoridad formal.

⁴⁵ El organigrah plantea una aproximación distinta y creativa que además de lo tradicional (elementos y procesos) incorpora nuevos componentes (hub=cubo, centros; web=telaraña).

o contingencia, así el éxito estará dado por la capacidad para reconocer y evaluar la contingencias, estableciendo el sistema directivo apropiado.

Desde el enfoque contingente en la estructura organizacional; a continuación, se lleva a cabo una tipología de las organizaciones basada en las formas organizacionales considerando a diversos autores y sus especificidades como: Rivas Tovar (2002); Padilla y del Águila (2003); Arruñada (1998); Mintzberg (1979, 1991); Bueno (1996).

Mintzberg (1979; 1991) Tiene un criterio basado en el análisis de los parámetros de diseño por lo que atendiendo a ello distingue los tipos de organización estructural en: simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia e incorpora, posteriormente, la estructura ideológica y la organización política.

1) Organización empresarial o estructura simple: La estructura es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno (o pocos) gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Para el caso de las organizaciones escolares y no escolares de México, este tipo de estructura opera en los subsistemas internos, específicamente en los departamentos o secciones en donde la jerarquía está en manos de coordinadores, por lo cual suelen manifestarse en organizaciones escolares y no escolares con fundación reciente.

2) Organización maquinal o burocracia maquinal: Los puestos se convirtieron en altamente especializados y el trabajo muy estandarizado. Primero, requiere que la propia organización elabore su administración con una gran *tecnoestructura* que diseña sus sistemas de estandarización. Para el caso de las organizaciones escolares y no escolares, este tipo de estructura suele manifestarse con procedimientos administrativos estandarizados, donde se realizan tareas de personal especializado.

3) Organización profesional o burocracia profesional: En esta organización predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados, la organización cede su poder y la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada. Existe poca necesidad de tecnoestructura, ya que la principal estandarización sucede como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización. Para el caso de las organizaciones escolares y no escolares en este tipo de estructura prevalece la meritocracia académica, donde sólo profesionales con altos niveles de formación ejercen liderazgo autocrático o carismático, un ejemplo de ello es la Dirección General de Actualización del Magisterio (DGNAM) que, como organización no escolar, trabaja paralelamente a la educación con grupos de académicos.

4) Organización diversificada o forma divisional: Es parecida a la profesional, pero en lugar de individuos está formada por unidades de línea intermedia, comúnmente denominadas divisiones. Cada división tiene su propia estructura. La divisionalización se hace porque las líneas de sus productos son diversificadas y eso se produce cuando se trata de organizaciones grandes y viejas. Para el caso de las organizaciones escolares y no escolares, en este tipo de estructura se crean unidades o divisiones semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central, generalmente coordinada por el subdirector administrativo, donde se evalúa constantemente el rendimiento.

5) Organización innovadora o adhocracia: La Adhocracia es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace. En esta organización, los equipos tanto permanentes como temporales se usan extensamente para el logro de tareas, además, a menudo son equipos interfuncionales cuyos miembros pertenecen a diferentes áreas de responsabilidad laboral, la intención es derribar las barreras funcionales para crear relaciones laterales más eficaces para la solución de problemas y realizar el trabajo. Para el caso de las

organizaciones escolares y no escolares, en este tipo de estructura comúnmente se tienen que transgredir los límites de la especialización, cediendo poder a expertos profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo.

6) Organización misionera: Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a permanecer unidos y, por consiguiente, muestran tendencia a tener una división del trabajo difusa, con poca especialización en sus puestos. Aquello que mantiene unida a la organización es la normalización de las normas, que los miembros compartan los mismos valores y creencias. Este tipo de estructura se da cuando los miembros de la organización comparten la misma cultura organizacional, incluso se observan comportamientos distorsionantes marcados por relaciones de discordia.

7) Organización política: No tiene ningún aspecto que predomine, a excepción del poder. Cuando una organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de centralización, es probable que tenga dificultades ajustando los conflictos internos. Aquello que caracteriza su comportamiento es el impulso a la desunión. Para este caso de estructura, se evidencian conflictos debido a la variedad de posturas políticas impuestas por la permanente intervención de partidos políticos que forman parte de las relaciones culturales en la organización.

Bueno (1996) plantea tres clases de formas organizacionales de acuerdo a lo siguiente: formas simples que a su vez se subdividen en lineal, funcional, adhocrático y en formas complejas clásicas que a su vez se subdividen en lineofuncional, divisional, matricial y colegial. También subraya a las formas complejas nuevas como las formas organizacionales en red, dentro de estas formas complejas Handy (1992) desarrolla las formas federal y trébol.

Rivas Tovar (2002) en su texto *Nuevas Formas de Organización* considera una evolución histórica desde tres diferentes épocas; la primera de ellas nombrada en su escrito como la *época de la estandarización* incluye las formas organizativas clásicas en donde integra la estructura funcional que evoluciona a la organización divisional y, por último, a las formas híbridas en donde se encuentra la organización matricial representada por la especialización y la segmentación. Posteriormente con el surgimiento de la complejidad organizacional caracterizada por la necesidad de flexibilidad organizacional y el desarrollo de las tecnologías de la información en los años ochenta, surge la segunda época que denomina *orientación al cliente*, que incluye el desarrollo de estructuras como la adhocracia, la estructura horizontal y la estructura en red. Posteriormente define la tercera época como la de *la innovación*, en donde incluye el desarrollo de la organización celular sustentada básicamente en reconocer al conocimiento como el principal activo y como no hacerlo en la época de la sociedad del conocimiento.

Por su parte autores como Padilla y Del Águila (2003), en su texto “la evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual” resaltan el enfoque contingente de la estructura organizacional identificando como formas organizativas básicas: simple, funcional, divisional y matricial; mismas que Castellanos y Castellanos (2011), explican cómo las formas organizacionales que se han desarrollado, por lo general, en todos los sectores económicos se han constituido en muchos casos el punto de partida en la evolución hacia las tipologías modernas, por lo que a continuación se señalan sus características principales con objeto de que puedan ser identificadas en las organizaciones actuales fácilmente.

La estructura simple. Es la que se utiliza al inicio de una organización, está caracterizada por centralizar el poder y la toma de decisiones en el director o líder organizacional. Son muy informales y con poca o casi nula jerarquía. La división del trabajo y la especialización son mínimas y el principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa; por lo tanto, este tipo de estructura solo es factible en empresas pequeñas (Carrión Maroto, 2007 lectura 6).

La estructura funcional. Tal cual su nombre lo dice cuenta con especialistas por función en los niveles jerárquicos principales, su grado de especialización a nivel vertical es bajo, pero de forma vertical alto (Bueno, 1996). Los profesionales tienen autonomía por lo que van desarrollando sus habilidades y la agrupación de especialistas aumenta la coordinación y el control por lo que según Dess & Lumpkin (2003), se hace uso eficiente del talento directivo y técnico.

La estructura divisional. Conocida también como multidivisional se organiza en torno a productos, proyectos o mercados. Generalmente se organizan por departamentos con sus propios especialistas; estas unidades relativamente autónomas son dirigidas por una oficina general, corporativa o central. Como su nombre lo dice divisionalmente se controla mejor y un aparato estratégico y operacional, ya que los ejecutivos divisionales junto con los directivos centrales o corporativos determinan los objetivos financieros, así como los objetivos de cada división para su contribución al rendimiento corporativo global. El lado negativo de la estructura divisional es que muchas veces se puede duplicar el personal, las operaciones y las inversiones; se puede alentar la competencia divisional lo que puede ser negativo o positivo para el rendimiento global.

La organización con estructura matricial. Se encuentra conformada en forma de matriz, es decir, por agrupaciones verticales o en columna conocidas como funcionales y agrupaciones

en el output que serían horizontales o en fila. Este tipo de estructura responde a dos conjuntos de exigencias que compiten entre sí. Su principal ventaja es que permite que el asesoramiento técnico, conocimiento experto y otros recursos funcionales estén presentes en lugar adecuado en el momento preciso alentando la flexibilidad y asegurando los buenos resultados en entornos complejos y cambiantes. La desventaja principal es el conflicto que puede generar entre las distintas dimensiones de producto, proyecto o programa de la matriz debido al competir funcional (Hodge, Anthony & Gales, 2003).

Arruñada (1998) considera, al igual que Rivas Tovar (1992), una evolución histórica para enmarcar la clasificación de las formas organizacionales, sin embargo, considera una estructura funcional o forma U, holding, multidivisional, matricial y el conglomerado.

2.3.9.1 Formas Organizacionales en la época de la innovación

Se ha hablado ya de la importancia de las organizaciones posteriores capitalismo posindustrial y el elevado ritmo de renovación y cambio que enfrentan las organizaciones modernas que imponen diseños flexibles y coherentes con las estrategias y particularidades con la situación (Castellanos y Castellanos, 2011). La innovación en las organizaciones se asume como una necesidad actual, como respuesta adaptativa a cambiantes demandas del entorno y como objetivo de mejora; empero innovar no es fácil pues se involucran diversos factores algunas veces desconocidos, entre ellos las relaciones y los procesos. En el terreno de las posibilidades y las exigencias los cambios son inevitables e incluyen siempre procesos de adaptación continua, que ayudan al surgimiento de nuevas formas organizacionales.

Al respecto autores como Heydebrand (1989); Padilla y Del Águila (2003); Rivas Tovar (2002); Mintzberg (1979); Nava (2013), coinciden en que entre los factores más

significativos en los nuevos diseños estructurales organizativos se encuentran la tecnología de la informática y las telecomunicaciones, además de las formas posburocráticas del trabajo y los grandes niveles de información disponible, en contraste con la reducción de los componentes humanos en los procesos. Surgen también las nuevas técnicas de fabricación como: producción a la medida; sistemas de inventarios y la conocida producción *just in time* (justo a tiempo).

Al respecto de lo anterior, se retoma a Castellanos y Castellanos (2011) para mencionar a autores como Bueno (1996) y Handy (1992) que hablan de formas organizacionales con nuevas configuraciones, mientras que Rivas Tovar las caracteriza por la época como de orientación al cliente y de innovación. Ejemplos de ellas son la Adhocracia de Mintzberg (1983); las de Mercado interno (Malone, Yates & Benjamín, 1987; Ouchi, 1980); las organizaciones en red (Miles & Snow, 1992); Organización federal (Handy, 1989,1992); organización basada en el conocimiento (Badaracco, 1991); la organización virtual (Davidow & Malone, 1992); la organización infinitamente plana (Quinn, 1992); la organización horizontal (Ostroff & Smith, 1992); organización lateral (Galbraith, 1994); Estructuras hipertextuales (Nonaka & Takeuchi, 1995); Cellular (Miles, Snow, Mathew, Miles & Coleman, 1997).

Todas las formas organizacionales mencionadas anteriormente son específicas, pero con características específicas que las hacen pertenecer a la época de innovación se encuentran, según Castellanos y Castellanos (2011), el trabajo en equipo, la participación, la descentralización de la autoridad, el trabajo en función de objetivos, la orientación al cliente y su relación, más allá de la jerarquía y el control de las formas organizacionales básicas.

Según Padilla y Del Águila (2003), las formas organizacionales más desarrolladas en los últimos años han sido la organización virtual, organización en red, organización horizontal, organización federal y la organización en trébol.

La organización virtual. En estos tiempos toma un papel preponderante. Este tipo de organización puede ser percibida bajo un esquema en red que evoluciona constantemente de forma independiente a sus proveedores, clientes y competidores. De acuerdo con Doz & Hamel, (1998), tienen la habilidad de vincularse con objeto de compartir habilidades, costos y acceso a los mercados unos y otros, lo que se conoce actualmente como trueque empresarial y otros nuevos nombres que se han adoptado. Para Hodge, Anthony & Gales (2003) las organizaciones virtuales pueden tener formas en trébol y en red.

La organización en red. Para Castellanos y Castellanos (2011), este tipo de forma organizacional se fundamenta en la idea de que la empresa solo lleva a cabo aquellas funciones en las que puede alcanzar la excelencia y subcontrata todo lo demás. Para Padilla y Del Águila (2003) cada empresa que contempla esta forma organizacional realiza unas funciones y tiene que actuar como integradora de la red. Estos últimos autores explican que los elementos de una estructura en red son polos o nudos de la red y conexiones (relaciones entre los polos). Las conexiones entre los polos pueden ser de orden burocrático (órdenes, estándares compartidos, procedimientos), económico (transacciones materiales, monetarias), operativo (trabajo en común, toma de decisiones colectiva, recursos compartidos en la acción), cultural (valores compartidos, comunidad de situación), informativo (acceso a las fuentes de información, intercambio, información compartida).

Organización horizontal. Para Ostroff y Smith, (1992); la forma de trabajo es en equipo y, como dice su nombre, de forma horizontal por lo que hay poca jerarquía, disminuyéndose la duplicidad de actividades, se señalan responsables y se evalúan en función de procesos de

satisfacción, crece el contacto con los clientes y proveedores, se premian las habilidades individuales y se valoran resultados por equipo. Se efectúan macroprocesos con información en tiempo real y directa.

Organización federal. Según Castellanos y Castellanos (2011) esta forma organizacional es una extensión del diseño divisional basada en el producto, caracterizada por una pequeña organización central que proporciona liderazgo y planificación global, así como un número de empresas subsidiarias afiliadas de forma flexible. Según Hodge, Anthony & Gales (2003); Handy (1989, 1992), aunque la organización central ejerce un estrecho control financiero sobre las filiales, éstas mantienen una gran libertad y flexibilidad para dirigir el negocio. Existen dos versiones asiáticas el *keiretsu* japonés y el *chaebol* coreano.

Organización en trébol. Según Handy, (1992), este tipo de forma organizacional está compuesta por la alta dirección y tres colectivos de trabajadores: el núcleo de la organización, las empresas subcontratadas y la fuerza de trabajo flexible. Las empresas subcontratadas realizan trabajos que no son esenciales y, por último, las fuerzas laborales flexibles y se conforma por trabajadores de medio tiempo y temporales que puede fortalecer a la empresa. Finalmente, Brunsson y Olsen (2007) explican que una organización puede hacer uso de diversas teorías sobre forma organizacional en distintos momentos, lo cual puede motivar muchos cambios o reformas. Dado que no es posible probar empíricamente ninguna relación entre la forma organizacional, por un lado, y el control y la eficacia, eficiencia y el desempeño, por el otro.

Hoy en día el éxito organizacional considera distintas formas organizacionales, así si una organización desea retomar o imitar a otras más exitosas, puede encontrar un abanico de soluciones de dónde escoger.

2.3.9.2 Formas organizacionales en las organizaciones educativas escolares y no escolares.

Muy pocos investigadores se han dedicado a estudiar y enmarcar a las organizaciones educativas dentro de las formas organizacionales, a pesar de eso debe considerarse que dentro de ellas el proceso de Organización social es constante, no termina y emergen nuevas formas y tipos de organización en sus diferentes áreas; de manera que esos objetos de estudio se incrementan desde el momento en que uno da cuenta de ello, para incorporarlos al zoo de las organizaciones (Perrow, 1980).

Es por lo anterior que para Greenfield (1986), la escuela como organización es una realidad socialmente construida por sus miembros mediante procesos de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona.

En consecuencia, la escuela genera estructuras, roles, normas, valores y redes de comunicación informales en el seno de la estructura formalmente reglamentada. Según Morillo, et al (2008), la escuela debe constituir el foco y el contexto más provisor y adecuado para el desarrollo del cambio educativo, por lo que es necesario crear estructuras de adaptación y de apoyo que faciliten la transición de los procesos organizativos centralizados hacia los descentralizados. Para Brunsson y Olsen (2007), las organizaciones centralizadas tienden a generar quejas sobre la escasa atención que se presta al conocimiento y a las necesidades locales de especialización y adaptación; mientras que las descentralizadas descubren que no están aprovechando suficientemente los beneficios de la coordinación y la estandarización.

Autores como González (2006), establecen que generalmente en las estructuras de las organizaciones escolares y no escolares la forma de organización es burocrática, es decir,

altamente formalizada y descentralizada, pues la toma de decisiones es transferida a los niveles jerárquicos inferiores, sin embargo, Hoy (2003) menciona que la descentralización de la autoridad no es sinónimo de flexibilidad, el problema es más complicado, ya que existe una pequeña vacilación sobre si las estructuras burocráticas van en detrimento de los participantes, ya que las burocracias pueden incrementar la satisfacción, apoyan la innovación y reducen el conflicto en las organizaciones escolares.

Por otro lado, se establece que las burocracias producen descontento, rigidez y monotonía, aunque una perspectiva diferente les confiere flexibilidad, responsabilidad y efectividad. La parte negativa suele aplicarse más al contexto escolar. Sweetland (2001) menciona que las estructuras de las organizaciones escolares y no escolares no necesitan ser restrictivas, opresivas o autoritarias, en su lugar deben ser permisivas y facilitadoras.

2.4 Relación entre políticas públicas, la reforma en las organizaciones y las formas organizacionales.

Es necesario ahora resignificar la relación entre las políticas públicas, la Reforma de las Organizaciones y las Formas Organizacionales, como se especifica a continuación.

Las políticas públicas son una construcción colectiva social basada en la creación de agendas en las que intervienen diversos participantes, en donde se debe cercar la discusión política para diferenciar problemas y soluciones de manera específica, saber sus diferencias y vincular las situaciones a soluciones más amplias o secuenciales, plantearse esfuerzos compartidos y participar de manera específica. Por otro lado, la Reforma en las organizaciones, según Brunsson y Olsen (2007), se refiere a la posibilidad de cambiar las estructuras, los procesos y las ideologías organizacionales desde arriba, gracias a una

decisión y diseño racionales. Por su parte las nuevas formas organizacionales, corresponden a una postura crítica clara y precisa que forma parte del cambio organizacional basado en la transformación estructural, al respecto Padilla y Águila (2003, p.69), expresan que las formas organizacionales se refieren al estudio de las configuraciones estructurales o formas organizativas.

Las tres se integran y relacionan cuando las formas organizacionales se transforman para adaptarse a los requerimientos de gobernabilidad especificados desde las políticas públicas, en respuesta a su vez de los contextos y cambios nacionales e internacionales.

Los ambientes cambiantes y turbulentos, las nuevas formas organizacionales y las políticas públicas son razones que provocan cambios en las organizaciones que, vistos desde la Reforma de las Organizaciones (Brunsson y Olsen), pueden ser llevados a cabo con múltiples objetivos; ya sea la mejora, la eficiencia, el isomorfismo, la legitimidad o la supervivencia, entre muchos más.

Vargas (2007) por su parte, plantea que, en el sector público las reformas de la organización se orientan a lograr una mayor flexibilización de estructuras y procesos con la finalidad de resolver problemas de contingencias que los altos niveles de incertidumbre y complejidad del medio ambiente representan, a involucrar una mayor participación social y a diferenciar los procesos de regulación de los servicios públicos. Así, las políticas públicas determinan en forma contingente las capacidades de los gobiernos. Vargas (2007) agrega que la capacidad de los gobiernos es el patrón de influencia gubernamental sobre los contextos que produce sustancialmente resultados similares a través del tiempo y en áreas de políticas. Todo lo dicho se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 3. Formas organizacionales, políticas públicas y Reforma de las organizaciones.



2.5 La Educación Básica un panorama general contemporáneo.

Al hablar de una investigación en educación básica, se hace presente la necesidad de ofrecer a un panorama general de la educación, considerando que hoy México vive grandes cambios en todos los aspectos, lo que nuevamente ayuda al debate sobre el pasado, la situación actual y sobre todo del futuro de la educación en el país, pues este rubro ha estado siempre en constante cambio y crecimiento sin poder llegar a su consolidación en cuanto a resultados⁴⁶ y mucho menos por un plan educativo establecido a futuro, México tiene un escenario difícil pues para el INEE (2018) la gran demanda debido al tamaño de la población y el peso que la

⁴⁶ De acuerdo a los constantes reportes educativos que incluyen pruebas estandarizadas como PISA, en donde México no ha obtenido puntuaciones sobresalientes. Al respecto se pueden consultar en internet resultados de PISA y los mismos resultados emitidos por la Secretaría de Educación Pública.

niñez y adolescencia tienen en la estructura demográfica del país, además de la distribución de la población en un territorio con características poblacionales dispersas, mantienen un escenario con difícil presencia.

Las transformaciones en la educación en México y su marco legal se han visto representadas por las diversas posturas ideológicas y políticas de los grupos de poder en turno que muestran continuidades, rupturas e influencias de los diversos momentos que sufre el mundo y nuestro país. Algunas veces su continuidad se ha visto afectada por la necesidad de responder a cambios en los contextos nacionales e internacionales, a cambios de posturas o tendencias teóricas, en donde según los gobernantes se busca construir mejores ciudadanos y, en consecuencia, un mejor país.

Terminada la revolución, los ideales populares trataron de enmarcarse dentro del último documento constitucional con que cuenta México hoy en día: la Constitución de 1917, en donde se establece que la educación será laica y gratuita, además de que la iglesia queda excluida en su totalidad de este aspecto de la vida nacional; se observó como gran logro, la creación de la Secretaría de Educación Pública en 1921, pero fue a partir del gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas que existe un desarrollo educativo importante con la Reforma Constitucional⁴⁷ al artículo 3ro. En el cual se insertó el término socialista a la educación que el Estado ofrecería.

⁴⁷ Reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación, 13 de diciembre de 1934.

Posterior a esto se dieron grandes cambios en su estructura y en las políticas del ramo, los sistemas escolares se transformaron sustancialmente, en particular las tasas de participación en todos sus niveles.

Luis Echeverría y la Educación. Es una etapa importante a mencionar dentro de la educación, debido a que su mandato estuvo marcado en un principio por la matanza de los estudiantes sucedida dos años antes (1968) en la plaza de las tres culturas, mientras que era secretario de Gobierno; en el ámbito económico es importante señalar diversos factores que ayudaron a la devaluación del peso frente al dólar y el crecimiento de la deuda externa además de la devaluación. En lo social los conflictos heredados con los estudiantes se trataron de conciliar con empleo a estudiantes que finalizaban sus estudios e incrementó el presupuesto a la Universidad Nacional Autónoma de México. Pero, en 1971 se presentó un nuevo movimiento estudiantil que dio paso a la llamada “guerra sucia”, en donde desaparecieron a muchas personas como forma de control del gobierno.

Lo mejor y rescatable del período del presidente Echeverría, estuvo en el ámbito educativo, pues este apartado fue impulsado ampliamente con el aumento del presupuesto, 14 veces mayor al que ostentaba, permitiendo extender la cobertura educativa mediante la apertura de escuelas, priorizando las de nivel superior.

Para dar impulsó a la investigación en el país se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en 1970, de la misma forma en 1976 se da apertura al Sistema Nacional de Educación para Adultos (SNEA, que es el antecedente al Instituto Nacional de Educación para Adultos INEA que se funda en 1981), entre otras instituciones educativas

que surgen fueron el Colegio de Bachilleres y el Consejo Nacional del Fomento Educativo (CONAFE).

El mayor logro se considera la expedición de la Ley Federal de Educación de 1973, en donde se destaca una reestructuración de la enseñanza, cuyo objetivo es la flexibilidad educativa basada en la búsqueda de la apertura para los grupos sociales, considerando la participación de la familia y la comunidad educativa. Se plantea la especialización técnica en el sector agropecuario debido a las necesidades del sector por lo que se establecen más de 800 secundarias técnicas en el país.

Se brindó educación en español de manera simultánea a su lengua autóctona (Alcanzar, mediante la enseñanza de la lengua nacional, un idioma común para todos los mexicanos, sin menoscabo del uso de las lenguas autóctonas).⁴⁸ Se reformaron los planes y programas de estudio de las Escuelas Normales en la búsqueda de la mejora. Cabe comentar que se considera al sector educativo como el de mayores logros al finalizar el sexenio. En el siguiente periodo de gobierno se reforzó el apoyo de los jóvenes con formación técnica para su integración al terreno productivo.

Durante el período 1988-1994, se contó con Manuel Bartlett, Ernesto Zedillo, Fernando Solana y Ángel Pescador como Secretarios de educación, quienes enfrentaron el gran reto de la llamada Modernización Educativa, en donde se incluyó la gran descentralización de la educación, que pretendió entre otros aspectos innovar prácticas educativas, debido a que el

⁴⁸ Ley Federal de Educación. (1973). Recuperada Mayo 1, 2013, <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/05.htm>

gobierno consideraba a la educación como un imperativo para fortalecer la soberanía nacional, perfeccionar la democracia y modernizar al país, en un marco de desestatización de la economía. Para cumplir con sus ambiciosos objetivos se creó Escuela digna que, por medio del programa solidaridad, reconstruyó escuelas y reparó el mobiliario escolar. El plan de modernización de octubre de 1989 tuvo entre sus objetivos: usar medios electrónicos para alcanzar zonas marginadas, reducir desigualdades sociales y geográficas, enseñanza eficaz y de calidad, involucrar a todos en la educación.

Ernesto Zedillo anunció que la educación básica obligatoria comprendería preescolar, primaria y secundaria y se llevó a cabo un pacto con el sindicato de maestros, un acuerdo para poner en marcha la descentralización, trasladando la enseñanza a los gobiernos estatales y la SEP supervisando planes y programas del país. En sus programas educativos se incluyeron aspectos como mejorar la comunicación en el idioma español y promover la resolución de problemas, se promovió el patriotismo hacia el país agregando en historia un enfoque patrio y aumentando días efectivos de clase.

Para el período presidencial de Ernesto Zedillo que fue de 1994-2000 y teniendo como secretario de educación Miguel Limón, se otorgó prioridad a la educación y a la investigación con el fin de combatir la baja escolaridad con educación básica de 12 años, capacitando para el trabajo y atacando el analfabetismo. Se buscó una educación de calidad consolidando la federalización del sistema. Se creó el sistema nacional de evaluación y el telebachillerato.

Con Vicente Fox de 2000 a 2006, se intensificó la insistencia de la enseñanza del inglés y mejoró la provisión de computadoras a las escuelas públicas. Incrementó becas y promovió las Escuelas de calidad con horario completo y la Enciclomedia para 5° y 6° de primaria además de promover la enseñanza del inglés.

Mientras que Felipe Calderón Hinojosa de 2006 a 2012, tuvo seis años en los que la política educativa se orientó por los desafíos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, en donde la cobertura, la calidad y la equidad fueron los ejes centrales en todos los niveles educativos basados en la superación de metas como los índices de cobertura y la mejora de la calidad en el sector educativo, la entrega de becas para frenar la deserción y la reprobación.

Los docentes participaron por primera vez del fenómeno de la Evaluación Universal para los docentes y directivos de educación básica pública⁴⁹. Se creó la articulación de la educación, además de diversos programas paralelos en apoyo a la escuela como el Programa Escuela Segura. Se incorporó el idioma inglés como segunda lengua. Se debatió como problemática educativa al fenómeno de los “ninis”, es decir de los jóvenes que no estudian ni trabajan, como un asunto de gran importancia que exige la intervención de todos los órdenes de gobierno.

⁴⁹ La educación privada quedó fuera de dicha evaluación.

La “nueva” reforma educativa de Enrique Peña Nieto. Fue un gobierno que se caracterizó por la polarización y poca credibilidad de la sociedad, aunando a la herencia de un entorno inestable, México se convirtió en un monstruo de la corrupción, del narcotráfico y las desigualdades. En el ámbito económico representó momentos de estancamiento así como la privatización de un gran número de procesos y sectores pertenecientes a la paraestatal PEMEX

En el ámbito educativo, se propuso una reforma educativa, la cual se basó en 4 grandes ejes rectores, esto según el gobierno: el primero, otorgamiento de autonomía al Instituto de Evaluación de la Educación (INEE), quien se encargó de diseñar la evaluación integral docente y proporcionar resultados, siempre con miras en la calidad. El segundo, la creación del Servicio Profesional Docente, que se encargó de conformar los concursos para el ingreso, permanencia o promoción al servicio magisterial; el tercero, otorgar gran importancia a las Escuelas de tiempo completo y la autonomía de gestión de las escuelas, en busca de “calidad y equidad”, modificación de los horarios escolares pasando a las llamadas escuelas de tiempo completo para sumar instrucción cultural, además de integración de los diversos sectores sociales en la administración escolar con la creación de los consejos de participación escolar para que el uso eficiente de los recursos y cuarto, la creación de un Sistema de Información Educativa, esto con el objetivo de obtener una base de datos sobre las escuelas, docentes y alumnos que forman parte del Sistema Educativo Nacional (aunque siguen sin existir datos fiables)⁵⁰.

⁵⁰ Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). Ley general del servicio profesional docente. Decreto de Ley General de Educación. (2013). Recuperado Mayo 2, 2013. <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/04/18/894733>

Se hablará ahora del panorama actual de la educación, partiendo de datos que deben formar parte de esta reseña, ya que para el año 2017⁵¹, más de 30 millones de niñas, niños y adolescentes fueron atendidos por aproximadamente por 1.5 millones de docentes en casi 250 mil escuelas que conforman el tramo obligatorio del sistema educativo mexicano, el segundo más grande de la región latinoamericana por su dimensión.

La educación en México hoy en día se encuentra enmarcada en tres niveles principales que están secuenciados, en los que se prepara al alumno para ser promovido a los siguientes grados escolares, siempre y cuando haya cumplido con la acreditación que se requiere. Por lo que se refiere a Educación Básica, según Rivas (2008) los contenidos básicos son un medio fundamental para que los alumnos logren la formación fundamental de una educación integral.

A su vez, el contenido básico está formado por un conjunto de conocimientos y habilidades que permiten adquirir y completar saberes de orden diverso y complejidad creciente; cabe comentar que la educación básica es laica y obligatoria en nuestro país, por lo que se requiere de la participación del Estado, así mismo éste cumple con su rol de garante del derecho a la educación para lograr gobernar —direccionar y recrear— las interacciones en las que ésta se realiza. (INEE, 2018).

⁵¹ Datos de INEE (2018).

Según el INEE (2018), el tramo de escolarización obligatoria se extiende por 15 años, la cual según el artículo 3º. De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos debe ser gratuita. Por su parte, la Ley General de educación desde el año 2002 establece en su artículo 37, que el nivel preescolar junto con el de primaria y secundaria forman parte de la educación de tipo básico⁵², es preciso señalar también que los niños y jóvenes deberían cursar cada nivel de acuerdo a diferentes edades que son: de 3 a 5 años de educación preescolar; de 6 a 11 años la educación primaria y de 12 a 15 años la educación secundaria.

Todos los niveles son importantes, pues sientan las bases de lo que serán los futuros ciudadanos de México. La educación preescolar ofrece a los alumnos la oportunidad de desarrollar su creatividad, afianzar su seguridad efectiva y la creación de sus capacidades, así como estimular su curiosidad aprovechando el interés de los niños para concluir con la exploración de la palabra escrita y las actividades que fomenten el razonamiento matemático.

La educación primaria a su vez está segmentada en general, comunitaria e indígena. Se imparten signaturas que tienen como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de los contenidos básicos para que los alumnos desarrollen las habilidades intelectuales, adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales y se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes. De igual manera la educación primaria debe asegurar la lectura y escritura, la formación matemática elemental y el manejo de la selección y uso de la información. Con respecto a los criterios de

⁵² Aunque el nivel Medio Superior forma parte de la educación obligatoria impartida por el Estado.

acreditación se puede apreciar que la escala de evaluación es numérica del 5 al 10, siendo la calificación mínima aprobatoria.

En cuanto a la educación secundaria es obligatoria desde 1993 y está dividida en general, técnica, telesecundaria, comunitaria y para los trabajadores. Hasta 2016, según el INEE (2016), su objetivo es ofrecer conocimientos y habilidades avanzados que consoliden los procesos Iniciados en los niveles anteriores y que sienten bases para las áreas especializadas que se estudian en la educación media superior de acuerdo a los siguientes aspectos:

Asegurar que los estudiantes profundicen y ejerciten el dominio de la lengua oral y escrita. Ampliar y consolidar el conocimiento y habilidades matemáticas, las capacidades para aplicar la aritmética, el álgebra y la geometría. Fortalecer la formación científica de los estudiantes. Profundizar y sistematizar la formación de los estudiantes en historia, geografía y civismo.

Por otra parte, como resultado de la federalización de la educación básica, el gobierno por medio de la Secretaría de Educación Pública atribuye la autoridad normativa, técnica y pedagógica para la educación básica que lleva a cabo a través de las dependencias educativas de los gobiernos estatales, mediante diversas instancias y por medio de las autoridades escolares.

Así mismo, como establece el artículo 12 de la Ley General de Educación, corresponde de manera exclusiva a la Autoridad Educativa Federal:

1. Determinar para toda la república los planes y programas de estudio para la educación básica.
2. Establecer el calendario escolar aplicable para toda la República Mexicana para cada ciclo escolar.
3. Elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos.
4. Llevar un registro de las excepciones que integren el Sistema Educativo Mexicano.
5. Realizar la planeación y la programación global del sistema educativo nacional, evaluarlo y fijar los lineamientos generales de evaluación.

En cuanto a las autoridades Educativas, se puede señalar según SEP (2011) que la primera autoridad escolar es el director del plantel, responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela. Las escuelas de nivel básico deben llevar a cabo un consejo técnico mismo que se encuentra programado dentro del calendario anual de la SEP, al cual le corresponde revisar y hacer recomendaciones respecto a los métodos de enseñanza, la evaluación de los programas, la capacitación del docente y la elaboración de materiales didácticos entre muchas otras cuestiones de carácter educativo.

Cabe mencionar que en las zonas escolares existía un supervisor e inspector que cumplen con funciones de vigilancia de carácter técnico pedagógico y administrativo. A su vez, los supervisores escolares deben conocer las necesidades educativas de la comunidad, organizar y evaluar el trabajo pedagógico y escolar en sus diferentes aspectos y vincular la política

educativa nacional con las realizaciones concretas de cada plantel y, de acuerdo a su realidad, haciendo especificaciones para que la educación sea de calidad. De acuerdo con el extinto INEE la educación se considera de calidad en la medida en que garantiza la asistencia de todos los alumnos al menos durante todos los niveles obligatorios.

Se puede asegurar, por tanto, que el aumento en la cobertura de los niveles básicos ha ido en aumento. Dando lugar a que más niños en nuestro país, tengan acceso a la educación. En cuanto a la evaluación, la SEP es la responsable del monitoreo y la evaluación general de la educación. A partir de 2013, con el apoyo del INEE se obtuvo información de los resultados de aprendizaje de los alumnos, de los resultados de calidad y logro educativo. Posterior al nivel básico, continúa el nivel medio superior y posteriormente el nivel superior o licenciatura.

En relación con los recursos financieros que sostienen al sistema educativo, Gasto Nacional en Educación, que es de 1.2 billones de pesos, representa, según datos de 2015, aproximadamente 5.15% del Producto Interno Bruto mexicano y el 45% de éste corresponde al Gasto Federal en Educación Obligatoria. Destaca que 82% de éste se orienta a la educación básica que concentra el 83.4% de la matrícula.

Para el sexenio actual, el presidente Andrés Manuel López Obrador presentó un memorándum enviado a los secretarios de Educación Pública (SEP), Esteban Moctezuma; de Gobernación, Olga Sánchez Cordero, y de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Carlos Urzúa, en el que instruye dejar sin efecto la reforma educativa del sexenio de Enrique Peña

Nieto, nombrando un nuevo modelo educativo al que llamaría la Nueva Escuela Mexicana cuyas características y objetivos serían establecidos más adelante, pero indicando que el objetivo de este gobierno es consolidar una reforma constitucional aceptada por todos, que garantice la educación pública obligatoria, laica, pluricultural, de calidad y gratuita, en todos los niveles escolares.

Con lo hasta aquí establecido se considera que se tienen las bases adecuadas, suficientes y necesarias para proceder al desarrollo de la parte metodológica, pues se llevó a cabo un recorrido histórico, teórico y contemporáneo de los diferentes momentos de la educación y los diferentes enfoques y circunstancias que han afectado el diseño de políticas públicas para este rubro en México, considerando además contextos y situaciones particulares enfocadas al análisis del desarrollo de esta investigación, tomando en cuenta también actores relevantes; todo lo anterior basado en un enfoque organizacional. En el siguiente capítulo se presenta el apartado metodológico que guiará la investigación y que servirá como punto de partida para la ejecución de la misma a través del enfoque de las Representaciones Sociales.

CAPÍTULO 3 Apartado metodológico

3.1 Antecedentes. ¿Por qué marcar un marco interpretativo de investigación, metodología, enfoque o estrategia de investigación dentro de los Estudios Organizacionales?

Cuando los investigadores seleccionan el tema y objetivos de su propuesta a investigar, argumentan la forma de mirar la diversificada realidad que confluye en y para el investigador, la mayoría de las veces tiene que ver con su formación pre adquirida, sin embargo éste deberá elegir aquello que se vincule perfectamente con la pregunta de investigación, hipótesis o supuestos definidos, lo anterior con objeto de que éste pueda asumir una postura dentro de las ciencias sociales que le permita enfocarlo desde la teoría social (Burrell y Morgan, 1985) y en un segundo momento en la investigación organizacional.

En el campo de lo que se ha denominado Estudios Organizacionales se ha privilegiado el abordaje de los objetos de investigación desde una metodología cualitativa debido principalmente a la influencia de sus inicios⁵³, tal como lo postulan algunos autores, de tal forma que adoptar esta perspectiva, implica un compromiso para consolidar una instrumentación que permita acceder a la realidad como un cúmulo manifestaciones que deben ser estudiadas de la misma forma que la arqueología estudia el suelo: “capa por capa”, aun cuando le represente dificultad para un acercamiento real y promisorio para obtener los resultados que pretende; en tal caso, deberá allegarse de una colectividad de información que

⁵³ Desde la teoría crítica postulada por autores como Ibarra y Montaña (1990), Pfeffer(2000), Clegg y Hardy (1996) y Alvesson y Deetz (1996).

le ayude a demostrar la construcción de su proyecto en términos metodológicos, con limitaciones y libertades.

3.2 Aspectos generales

Las raíces griegas de la palabra método son μέθοδος (méthodos), que significa ‘método’, y el sufijo logía, que deriva de λόγος (lógos) y se traduce ‘ciencia, estudio, tratado’. De allí que también sea definida como la ciencia del método. Llevando el término de metodología a su significado en la investigación, se designa como el modo en que enfocamos los problemas y se buscan las respuestas (Taylor y Bogdan, 1987). Las ciencias sociales emplean el concepto de metodología para explicar el tipo de proceso que se seleccionará para llevar a cabo una investigación, actualmente hay una discusión el uso del método cualitativo o del cuantitativo, por lo que a continuación se expondrán los aspectos principales de cada uno con el fin de situar la metodología que se empleará en la investigación en curso.

3.3 Entre lo cualitativo y lo cuantitativo

En el pasado, los seres humanos estuvimos sumergidos en un mundo que no nos permitió pensar más allá de lo riguroso, medible y cuantificable, que de alguna manera era lo más útil y también lo más cómodo, no necesitábamos medir lo no medible por lo que tampoco lo cuestionamos, nos encontrábamos inmersos en un paradigma positivista que refiere a la metodología cuantitativa y que, según Ruíz (1999), este tipo de metodología requiere que el investigador sea un sujeto racional, concentrado en la generalización y la abstracción, con

estudios bien definidos y delimitados para buscar la claridad de la objetividad, por lo que las matemáticas en general y la estadística en específico son centrales para procesar la datos que resultarán en información y conocimiento, se entiende entonces, que el investigador puede ser un observador externo pues buscará claramente el hecho, no el significado. Una característica esencial de esta metodología, es que siempre buscará la verdad a través de la verificación de lo que supone se espera de su investigación, es decir, las explicaciones siempre girarán en torno a lo que sus sentidos le permiten ver, experimentar y verificar a través de los parámetros establecidos para las ciencias naturales.

Poco a poco y con el paso del tiempo, algunos investigadores comenzaron a querer explicar y describir las relaciones sociales y todo lo que sucedía dentro de esta ciencia, pero al darse cuenta que cosas como el amor, los sentimientos, los deseos o los conflictos no podían ser clarificados por medio de números, intentaron argumentar tales comportamientos, impulsando el renacimiento de una vieja metodología para la ciencia: la investigación cualitativa que, a través de sus características, objetivos, componentes, perspectivas y finalidades, busca dar cuenta de la oportunidad que representa para poder investigar procesos, significados, actos o interacciones; preguntándose especialmente por la forma en la que el mundo es comprendido, experimentado o producido por el contexto y sus procesos; por la perspectiva de los participantes, sus sentidos, significados, por su experiencia, conocimiento y relatos (Vasilachis, 2006)

La metodología cualitativa tiene muchas bondades, entre ellas la libertad. En un primer momento, está representada por la no limitación de los métodos y formas de análisis para que el investigador pueda ser sensible al contexto y así poder situar en la realidad los procesos a indagar. Entre los métodos, que también pueden ser entendidos como técnicas o medios utilizados en las ciencias sociales para adquirir y elaborar conocimiento, se encuentran según Álvarez (2003): la observación, auto-observación, entrevista, fotobiografía, análisis narrativo, grupo focal, investigación endógena o el cuestionario. Al respecto, Vasilachis (2006) recomienda evitar el uso de un único método de recolección de datos y aclara, que éste debe exponerse en cada uno de sus pasos. Todos estos métodos o técnicas tienen una característica en común, representan la oportunidad de ser utilizados en la obtención de datos que de otra manera habría sido imposible lograr.

Otra oportunidad que tiene el investigador para ejercer su libertad, es escogiendo entre los diferentes marcos referenciales interpretativos que de acuerdo a Álvarez (2003) podrían ser: interaccionismo simbólico, interaccionismo interpretativo, etnometodología, análisis conversacional, etnografía, hermenéutica, fenomenología, fenomenografía, teoría fundamentada. Aun cuando se ha dicho que el investigador tiene libertad, éste no deberá dejar de lado el tema, tipo de investigación, contexto, características de la investigación, población objetivo entre otras, para considerarlos también dentro de la selección de marcos interpretativos y técnicas.

La investigación cualitativa tiene componentes que la caracterizan y que según (Vasilachis, 2006) son: los datos obtenidos a través de diferentes técnicas (ya mencionadas), las formas de analizar esos datos, los procedimientos que se utilizan para llevar a cabo la investigación y el informe final, todo lo enumerado ayudará a lograr interpretaciones reales susceptibles que signifiquen respuestas a las problemáticas planteadas.

A partir del surgimiento de la metodología cualitativa, se observó que podría ser útil para explicar fenómenos o temas sociales de los que se sabe poco, cuando el contexto se comprende deficientemente, si los límites del campo de acción están mal definidos, en el momento que la naturaleza del problema no sea clara, si surge la necesidad de documentar cambios o transformaciones o el fenómeno no es cuantificable (Vasilachis, 2006) entonces, es inevitable recurrir a ella, permitiendo el acercamiento necesario del investigador que le deja asumir cierta sensibilidad, pero sin dejar de lado la ética y moral que representa el participar de situaciones sociales algunas veces dolorosas o problemáticas.

Se podría decir que la metodología Cualitativa, es un gran avance para la humanidad y para la ciencia, en este caso representa una alternativa para investigar a las ciencias sociales, específicamente a los Estudios Organizacionales, la investigación cualitativa es un semillero de oportunidades, pues los investigadores organizacionales deberán asumir un compromiso que los represente intelectualmente como independientes, abiertos, imaginativos, dispuestos a correr riesgos y entusiastas a nuevas realidades dentro de la complejidad organizacional.

3.3.1 La elección de la metodología y su importancia en los Estudios Organizacionales

El estudioso de las organizaciones, es un investigador que pretende conocer la realidad organizacional que estudia dentro de su complejidad como objeto de estudio, abarcando lo visible y observable, así como lo invisible e inobservable mediante de la subjetividad de los actores relacionados en la organización y las relaciones de control, liderazgo, subordinación, entre otras, que establecen entre sí el fin de su trabajo como exclusivamente social (Montaño, 2004). Los organizacionólogos⁵⁴ consideran siempre una perspectiva organizacional y social y si bajo ésta se pretendiera conocer la realidad de algún fenómeno organizacional dentro de la organización, ¿Cómo se llevarían a cabo tales investigaciones?

El surgimiento como investigadores en la organización, inicia el debate entre la selección de una de ambas metodologías de investigación según las dos problemáticas planteadas, para lo cual se debería considerar la naturaleza de los hechos y los fenómenos sociales objeto del estudio, además de diferentes variables como aquellas que son características de las áreas cuantitativas, el investigador tendría que decidir en cuál investigación su objetivo es saber, pues éste se relaciona con el método cuantitativo (monismo metodológico) o si el objetivo será conocer, que se relaciona con el método cualitativo (Dualismo metodológico) (Salas, 2011).

⁵⁴ Aún no son reconocidos de esta forma, pero se recuerda que la identidad del estudioso organizacional incluyendo su nombre de referencia, aún no está planteada, por lo que para efectos de este trabajo metodológico, se les nombra de esta manera.

La investigación cuantitativa fue la metodología inicial de la ciencia, pues desde que se incluyó el uso de las matemáticas en la producción del conocimiento científico se posibilitó la confirmación de los principios de la ciencia, ya que las relaciones observadas empíricamente “posibilitan abstraer el fenómeno y operar aun en ausencia de material concreto” (Bar, 2010, p.2), mientras que la metodología cualitativa demuestra un acercamiento diferente a los métodos cuantitativos en lo que a la indagación académica respecta (Creswell, 2014), es decir, representa ese mundo que puede ser considerado debido a la naturaleza del problema planteado y a la existencia de prácticas diversificadas fundadas en la naturaleza humana, de acuerdo a una temática que no es posible predecir ni controlar, pero sí comprender e interpretar.

Para poder llevar a cabo una selección adecuada de la alternativa metodológica, a continuación se definen las características de cada una considerando la forma de aproximación al objeto de estudio/sujeto de estudio, la noción y criterios de objetividad y el proceso metodológico en el que se basan para llevar a cabo la investigación, es decir, en torno a la concepción por parte del investigador de la naturaleza de los hechos y los fenómenos sociales (Salas, 2011) a continuación partiendo de lo que Bar (2010) y Creswell (2014) establecen, se elabora la siguiente tabla:

Tabla 1

Comparativo de metodología cualitativa y metodología cuantitativa.

Metodología cualitativa	Metodología cuantitativa
Análisis inductivo y deductivo, mayormente inductivo.	Análisis deductivo a través del establecimiento de variables para comprobar un estudio hipotético-deductivo.
Los investigadores se enfocan en los significados que la gente da a los problemas planteados.	Los investigadores centran su atención en la representatividad del dato, para poder generalizarlo.
Metodología cualitativa	Metodología cuantitativa
Reflexión de los resultados de la investigación.	Buscan identificar las formas de distribución de la población.
Perspectiva holística de investigación	Utilizan la clasificación, conteo y medición como operaciones fundamentales para comparar muestras poblacionales. Asumen la regularidad de hechos o eventos.
Las características y papel del investigador pueden influir en el trasfondo de los resultados de la investigación.	Abogan por un observador externo, objetivo y no contaminado.
El análisis de la información se puede hacer a la par del desarrollo de la misma.	Se orientan a resultados más que a procesos.
El capítulo de la metodología debe elaborarse de acuerdo a: 1) Como una manera general de analizar la información. 2) Los pasos en donde se incluyan los diseños cualitativos.	Parten de hipótesis que intentan probar, ponen el acento en la predicción y explicación.
El reporte cualitativo podría incluir: citas, diálogos, variedad de formas narrativas, metáforas y analogías.	Muestran tendencias de tipo evaluativas, mediciones conductuales, tasas e índices como indicadores y análisis de frecuencias. Disposición al análisis funcionalista propio de la concepción positivista de la ciencia.

Nota: Elaboración propia. Comparativo de metodologías.

Se han hecho explícitas las características de ambas metodologías, se precisa necesario establecer porqué el investigador elegiría una, otra o considerar tal vez ambas como alternativas para lograr el objetivo de investigación que pretende, por lo que tomando en cuenta que el método cuantitativo persigue la objetividad de los hechos en donde “el científico cree más en el realismo de la medida que en la realidad del objeto” (Bachelard, 1993, p.251 en Bar, 2010) es que se establece que éste puede ser elegido por el investigador que pretende estudiar las llamadas ciencias “duras”, aquellas que por excelencia desarrollan teorías a través del positivismo que predominó durante el siglo XIX y XX (Bar, 2010) y la racionalidad científica que tiene que ser explicitada mediante números, datos y estructuras de datos que hoy en día abarcan por ejemplo la administración, la economía o la química por mencionar algunas.

El método cualitativo por el contrario representa la oportunidad de tener un acercamiento más directo con el objeto de estudio, pues algunas veces depende de información textual o imágenes. Éste tiene pasos únicos para el análisis de la información y el diseño (Creswell, 2014), ya que en un mundo en constante cambio la investigación cualitativa se traza el objetivo de realizar estudios de caso descriptivos con conclusiones casuísticas, no generalizables, basadas en juicios e inferencias personales que parten de la comprensión e interpretación de eventos sociales complejos (Salas, 2011) con los que se pueda difundir ese nuevo conocimiento de la realidad.

La metodología cualitativa, a través de la teoría de las Representaciones Sociales, es la metodología principal para este trabajo, sin embargo, el elemento cuantitativo se expresa incluido y explicado más adelante, porque la investigación del ser humano involucra una diversidad que muchas veces puede y debe ser explicada y también considerando resultados

objetivos a través de diferentes matrices de datos, logrando una complementariedad que represente el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, sin dejar de considerar las ventajas de cada método.

3.3.2 Investigación cualitativa: la inclinación dentro de lo organizacional

Basada en la argumentación ofrecida en los puntos anteriores, se hace referencia a la necesidad de primarla dentro de la elección de la investigación cualitativa, por lo que se destaca su pertinencia e importancia para la investigación organizacional.

El entramado organizacional susceptible de investigación incluye fenómenos como el poder, la cultura, el discurso, el cambio, los sentimientos, el género, el estrés, los símbolos, los valores, la ambigüedad y muchos más que se podrían mencionar contenidos dentro de la subjetividad organizacional. Ya algunos autores como Barba (2013), Pfeffer (2000), Ibarra y Montaña (1990), sugirieron la necesidad de considerar metodologías alternas como la cualitativa a un enfoque cuantitativo, esto es porque la complejidad en la que están inmersos, sugiere la necesidad de revisar a profundidad y desde una perspectiva directa y participativa, basada en los escenarios en los que los individuos interactúan para que éstos puedan decir desde su propia realidad lo que ellos mismos, piensan, dicen, sienten, hacen, sobre lo que el investigador pretende conocer e interpretar. Es así como la metodología cualitativa, se visualiza como la oportunidad pertinente para abordar la investigación organizacional, desde la narrativa del propio individuo capta y reconstruye los significados que a través del habla y del lenguaje corporal arrojan resultados metafóricos, simbólicos o que representan las variables que de otra forma serían difíciles de teorizar desde la mirada cuantitativa, es decir,

lo específico, lo profundo y lo local de la diversidad organizacional se facilita desde este método.

3.3.3 Estrategia de investigación

La estrategia de investigación, es una orientación general para conducir la investigación (Buchanan y Bryman, 2009a: xxix), aquí se decide si la metodología de un trabajo será cuantitativo o cualitativo y el marco referencial interpretativo elegido. Así es como para el análisis del tema objeto de estudio (des)institucionalización y reinstitucionalización de la política educativa, se considerará, como ya se mencionó, en un primer momento una metodología cualitativa. Dentro de la investigación cualitativa se cuenta con diferentes marcos referenciales interpretativos que de acuerdo a (Álvarez, 2003) podrían ser: interaccionismo simbólico, interaccionismo interpretativo, etnometodología, análisis conversacional, etnografía, hermenéutica, fenomenología, fenomenografía y teoría fundamentada, pero el uso de alguno de éstos, tendrá que ver con el objetivo de la investigación, el contexto, el objeto y el sujeto de estudio de manera que el investigador pueda lograr lo que pretende de la mejor manera. Para el fenómeno organizacional que se pretende investigar, se considerará el siguiente marco referencial interpretativo: Etnografía, apoyados en todo momento por instrumentos de investigación que se sustentarán más adelante en el siguiente apartado.

a. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es “un marco para la colección de análisis de datos” (Buchanan y Bryman, 2009a: xxix) en donde los más utilizados dentro de los estudios organizacionales

son el estudio de caso, el análisis conversacional, el análisis del discurso y la etnografía (Sanabria, Saavedra y Smida, 2014), incluyendo los también descritos por Bryman (1989) y Strati (2001); que son diseño experimental, investigación por encuestas, e investigación acción, es decir, es aquí en donde se presenta el eje principal que guiará la investigación y que dará la rigurosidad necesaria para que los resultados ofrezcan la validez requerida.

3.3.3.1 Método etnográfico

Según Creswell (1998), la etnografía es una forma de mirar y hace una clara distinción entre simplemente ver y mirar; describiendo lo que las personas de un sitio, contexto o estrato hacen habitualmente y explicar los significados que le atribuyen a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales, presentando sus resultados de manera que se resalten las regularidades que asocian un proceso cultural, para Álvarez (2003), ésta se aboca al estudio de los significados culturales que prevalecen en personas o grupos, mientras que Ruíz (1999), hace referencia a la búsqueda de significados que producen los actores, como los valores, ideas o prácticas para investigar temas culturales de roles y conductas a través de la descripción, análisis e interpretación de la vida de los mismos. Ésta última mención, es la que permite encuadrar la investigación a través de este marco referencial, pues aprueba comprender e interpretar, actuar e interactuar desde el escenario en donde sucede el fenómeno que constituye el discurso de los actores para el tema de investigación.

3.3.3.2 Representaciones sociales y su aproximación metodológica

La aproximación metodológica inicia desde el entendido de que, la configuración de representaciones sociales (RS) al mismo tiempo que es un producto, también es un proceso (Ibáñez, 1994). En este entendido, se añade que la RS es un producto porque presenta un contenido organizado y estructurado de información dentro de un campo de representación, por tanto, este producto es compartido entre los miembros que conforman un grupo social. Así, el producto de contenido en esta investigación se compone de un entramado de conceptos que se entrelazan y organizan para construir un conocimiento, a su vez, dicho razonamiento se compone de códigos, prácticas, símbolos y rituales que facilitan la comunicación entre sus miembros, además que permiten crear un sentido de identidad en quienes comparten dicha información. La RS es proceso, porque cuando se piensa en cómo se formaron o construyeron las representaciones sociales desde esta investigación organizacional, o algunos de los derivados del estudio de las mismas, así como el funcionamiento de estas representaciones a nivel social, se presentan claramente como un proceso que, puede ser analizado tal y como se hojean las páginas de un libro (Ibáñez, 1994). En ese sentido, el planteamiento ontológico y epistemológico del problema de estudio, es el que guía la aproximación metodológica sobre RS, para lograr lo anterior se requiere de una serie de técnicas que permitan reconstruir el núcleo figurativo⁵⁵, el campo de representación, las actitudes y el conjunto de informaciones organizadas y estructuradas, las cuales configuran una RS, en tanto, también permite descartar toda aquella información que difiera de las RS como las creencias, imágenes o mitos (Ibáñez, 1994).

⁵⁵ El campo de las representaciones sociales se organiza en torno al núcleo figurativo, que constituye la parte más sólida y estable de la representación. Éste ejerce una función organizadora para el conjunto de la RS dando significado a los elementos presentes.

Las RS se justifican debido a la naturaleza del problema planteado y a la existencia de prácticas diversificadas fundadas en la naturaleza humana, también porque se considera que las transformaciones estructurales resultado de la política educativa es un tema que se puede comprender e interpretar mediante esta representación etnográfica.

Son expresadas por un sujeto y se refieren a algo o a alguien: una institución, un contenido, una metodología, un acontecimiento o un reglamento. En este caso, debido al tema elegido, se considerarán las representaciones sociales, en donde según Jodelet (2003), para que el ser humano comprenda maneje y afronte las novedades, las personas comparten su mundo con otros y se apoyan en ellos, a veces en la convergencia, a veces en el conflicto. Ontológicamente, en este proceso de comprensión que se da en la vida cotidiana, es que se construyen representaciones sociales, ya que estas orientan las maneras de nombrar y definir los aspectos controversiales de la realidad. En este mismo sentido Rateau⁵⁶ (2016) menciona que a través de la descripción de las representaciones sociales como sistemas de significado que expresan la relación que los individuos y grupos mantienen con su medio, haciendo énfasis en la importancia del lenguaje y del discurso, privilegiando el contexto sociocultural como elemento angular en la interpretación de representaciones sociales. Una representación constituye la adhesión y participación de un grupo. La inscripción social⁵⁷ tiene alta injerencia en la conformación y contenido de las representaciones sociales.

⁵⁶ Entre las características de las representaciones sociales, según el autor se encuentran: un conjunto de opiniones, valoraciones y creencias compartidas por un mismo grupo social. Son producciones colectivas porque crean mediante el proceso de comunicación.

⁵⁷ lugar que ocupa el actor y su grupo en determinada escala social y las prácticas que despliega de acuerdo con las transformaciones estructurales.

Para Moscovici (2003) una representación es constitutiva en la medida que selecciona y relaciona personas u objetos, para comunicar y actuar de acuerdo con los conceptos e imágenes compartidas; son vitales para todos los sujetos en la sociedad, ya que los preparan para vivir en el mundo complejo de las ideas y porque orientan su acción en el proceso social (Moscovici (1999).

Según Castaingts (2015), las Representaciones Sociales son un conjunto de imágenes y relatos sobre la sociedad y los objetos y en ellas se incluyen estereotipos, opiniones, creencias, valores, normas y conocimientos que tienen que ver con sistemas codificados, lógicas clasificatorias, principios de interpretación, conocimientos específicos, saberes de sentido común y, en general, formas de pensamiento compartido y procesos lógicos compartidos por la mayoría de los individuos que componen una organización o sociedad; este autor es muy específico al señalar que los seres humanos desde que nacen llegan a mundo lleno de representaciones sociales, pues poco a poco aprenden quién es papá, mamá, quiénes son sus amigos y quiénes no lo son así como en quién confiar y en quién no, quiénes son sus maestros a los cuales debe respetar; recibe conocimientos sobre la sociedad en donde vive, su historia, las jerarquías sociales; es educado religiosamente bajo las mismas creencias que sus padres y así como recibe creencias religiosas recibe también creencias no religiosas como el comportamiento social y el progreso, entre otras más. Todas esas creencias le sirven para comprender al mundo y lo orientan para actuar en él, por lo que interpreta a las Representaciones Sociales de acuerdo a su vida propia o yo específico.

En esta investigación se reconoce como sistema de representación en un inicio a las transformaciones estructurales en la educación, pues es el proceso en el que los actores tienen gran relación. Los constructores de la representación social configurada mediante los procesos de transformación estructural serán los sujetos de estudio, en este caso: administrativos, docentes, supervisores, jefes de departamento, subdirectores, directores y cualquier otro que tenga que ver con el proceso en donde las condiciones sociales los lleva a elaborar representaciones sociales particulares.

Araya (2002) establece que las Representaciones sociales son fundamentales para:

1. Conocer la realidad, ya que una parte de este conocimiento proviene de procesos de comunicación y el pensamiento social. Las Representaciones Sociales sintetizan las explicaciones de lo que se conoce como “sentido común”.
2. Las Representaciones sociales son un núcleo figurativo alrededor del cual se integran creencias y cosmovisiones que orientan la práctica social.
3. No sólo son una representación del mundo que nos rodea, sino que son parte integrante de nuestro mundo y a partir de ellas, concebimos y construimos la realidad social. Las RS configuran redes intersubjetivas de un mundo que se comparte y así, la realidad es parcialmente determinada por las RS ya que es por medio de éstas que se concibe y vive la realidad, por lo tanto, las RS representan la realidad tal cual es para las personas.
4. Los objetos no son nada en sí, sino que son el producto un sistema complejo: de una relación intersubjetiva entre el sujeto que observa al objeto; las relaciones entre los

sujetos y las relaciones que tienen tanto el sujeto que observa al objeto y la visión que tienen los otros sujetos frente al mismo objeto. Los objetos son material, social, e imaginariamente contruidos.

5. El lenguaje proporciona las producciones simbólicas, los significados de los procesos sociales configuran RS.

Las RS configuran estructuras cognitivo-afectivas y, entre otras cosas, posibilitan las conversaciones cotidianas. Si no hay ideas, lenguaje, intereses. es decir, Representaciones Sociales en común, es difícil platicar con alguien, pues posibilitan comprensión, valoración, comunicación y actuación.

3.3.3.3 Diseño de la investigación: herramientas e instrumentos de investigación.

La investigación que se plantea, pretende conocer en un primer momento las representaciones sociales surgidas mediante las transformaciones estructurales que se han dado en la DGSEI y en la Región Juárez, a través de las visiones que construyen los actores educativos, sus implicaciones y qué acciones particulares despliegan ante la misma con el fin de identificar las consecuencias de las transformaciones estructurales mediante las representaciones sociales que den cuenta de las mismas. Para cumplir tal objetivo, se considerará la solidez de la dualidad inseparable que presentan lo teórico y lo práctico, pues lo que se pretende es establecer mediante esta investigación la representación de ambos llevada a una realidad que sea resultado de este proyecto en donde para Moscovici (2003), ésta se basa en dos fases: la objetivación y el anclaje.

La objetivación, consiste en la selección arbitraria de información sobre el objeto de investigación, por ejemplo: datos oficiales, conversaciones cotidianas, y atrayendo todo tipo de medios de comunicación masiva. El anclaje, comprende la manera en que las nuevas informaciones, son integradas y transformadas en un conjunto de conocimientos sociales establecidos disponibles para interpretar la realidad y actuar en ella (Moscovici, 2003). Por lo que se puede resumir que el análisis de representaciones sociales, lleva a ahondar en las visiones del mundo, conocer el sentido común y sus formas de conocimiento e identificar la relación entre los actores y sus interacciones sociales (Cuevas Cajiga, 2013) en las transformaciones estructurales de la DGSEI y la Región Juárez.

La investigación llevada a cabo mediante el enfoque de las representaciones sociales, hace necesario establecer quiénes serán los actores que participarán como parte de la misma, por lo que se ha determinado, en un primer momento, que los actores seleccionados serán llamados dentro de la estructura laboral como agentes internos dentro de la organización “Región Juárez” y serán: los docentes, supervisores, administrativos, directores, subdirectores, y cualquier otro actor que se implique en el proceso, pues se considera que ellos han sido los principales participantes y receptores de la transformación estructural en la educación.

Para establecer los soportes de indagación epistemológicos así como teórico-metodológicos, se definieron dimensiones de análisis, que a su vez son consideradas como el medio para el acercamiento a las representaciones sociales de las transformaciones estructurales en la

Región Juárez, ya que las creencias, las ideas y las teorías implícitas hacen su aparición en las organizaciones educativas no escolares. No sólo el pensamiento científico es el que domina, sino que éste coexiste con numerosas expresiones de sentido común (Piña y Cuevas, 2004). Estas dimensiones serán:

1. *Arraigos establecidos en las formas de trabajo y operación según la estructura formal.* Son las visiones en las que se encontraban los actores antes de las transformaciones estructurales, formas de trabajo y organización que se encontraban arraigados, que todos conocían e incluso habían institucionalizado, basados en normas, reglas, pautas y prácticas de uso común de acuerdo a la estructura organizacional de antes y ahora.

2. *Visiones respecto al tema de la transformación organizacional.* Se establece como tema principal la transformación estructural, en donde ellos ya cuentan con experiencias previas que representan subjetividades y construcciones sociales sobre el desenvolvimiento de la estructura laboral y sus cambios; esto dará cuenta de mitos y ritos respecto al tema estudiado.

3. *Condiciones de la reproducción de las RS.* Son las condiciones para la creación de las representaciones sociales, que son construidas desde el espacio social que ocupan los actores, es decir, asesores técnicos pedagógicos, directivos, jefes de departamento, administrativos, docentes; quienes tienen diferentes trayectorias lo que da lugar a diferentes representaciones sociales. Esto dará a conocer los impactos de las diversas transformaciones estructurales de acuerdo a los diferentes actores.

4. *Campo de información.* Es el constructo de información hacia el objeto de estudio por parte de los actores, es decir, se pretende saber cuáles son las formas y medios por los que la estructura laboral docente tuvo contacto con las transformaciones estructurales,

fuentes y medios de consulta y todo lo que resulte relevante sobre el conocimiento del objeto de estudio y que dé cuenta de las representaciones sociales formadas al respecto.

5. *Campo de representación.* Abarca los significados que se le asignan al objeto de representación⁵⁸ los cuales ellos mismos catalogan de principales o secundarios, importantes o no importantes para su propia actuación y en su caso institucionalización y/o transformación estructural.

6. *Campo de Actitud.* Se refiere al constructo de interpretación sobre el objeto de estudio por parte de los actores, a partir de la información que tiene la estructura docente, ellos mismos les asignan significados y ponderaciones que a su vez se ven traducidos en formas de actuar, mismos que dan cuenta de las transformaciones estructurales.

3.3.3.4 Selección de la población objeto de estudio.

Las representaciones sociales, se resumen en analizar el entendimiento humano mediante el pensamiento que surge desde el espacio y la opinión pública desde lo cotidiano representado en las acciones colectivas. Surgen imágenes, conceptos y códigos lingüísticos que se transforman constantemente en el seno de la cultura (Rateau y Lo Monaco, 2013) por lo que desde las representaciones sociales se articula la relación entre el individuo y la sociedad. Es a partir de estos postulados que se prevé que el sujeto epistémico construya activamente sus representaciones intelectuales que van transformando su pensamiento de forma dinámica y continua por las estructuras sociales de interacción intersubjetiva (Villarroel, 2007). Al respecto Moscovici y su “sujeto epistémico reproduce, construye y reconstruye el

⁵⁸ D. Jodelet, “Representations sociales: un domaine en expansion”.

conocimiento del sentido común a partir del repertorio cognoscitivo, simbólico y cultural que la sociedad pone a su disposición” (Moscovici, 2000), este sujeto epistémico conforma su representación a partir del pensamiento cotidiano, el cual comprende ideas y creencias que están profundamente ligadas con la vida de una persona y comunidad.

Para el objetivo de este proyecto, la población es lo que Eyssautier (2008) describe como un “grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que conforma parte del objeto de estudio” (p.204), desde las Representaciones Sociales y, para este caso, se utilizará un muestreo tipo bola de nieve, que consiste en pedirles a sujetos designados que, a su vez, designen a otra persona con el mismo rasgo como el próximo individuo a participar en la investigación. Luego, el investigador observa a los sujetos designados y sigue de la misma manera hasta obtener el número suficiente de sujetos para la investigación (Mendieta, 2015).

3.3.3.5 Instrumentos o métodos de análisis⁵⁹

La recopilación de información empírica sobre las dimensiones de análisis, considerará los siguientes instrumentos: Cuestionario cerrado, entrevista semiestructurada y observación no participante.

Se utilizará la entrevista semiestructurada, con la intención de establecer el contacto directo con las personas y/o informantes (Campenhoudt, 1998), la entrevista al ser la segunda estrategia fundamental en los estudios etnográficos y, al ser tejida sobre el diálogo

⁵⁹ El esquema genérico de los instrumentos de análisis de la investigación, se encuentran en el anexo.

proporciona un discurso ajeno del sujeto de estudio (Velasco y Díaz de Rada, 2006, pág.34) que, sin embargo, permite acceder al universo de pensamiento del sujeto y al contenido de la representación social (Cuevas y Mireles, 2016); para autores como Moscovici (1979) y Jodelet (2003), ésta es una herramienta indispensable en cualquier estudio de representaciones sociales, ya que se dirige a conocer el discurso de los sujetos, que es donde se plasman las representaciones.

El cuestionario con preguntas cerradas. Para Hernández Sampieri et al (2000), es el instrumento más utilizado para recolectar datos, siendo estructurado con preguntas cerradas es más fácil de implementar porque es más fácil de codificar, analizar y más sencillo de contestar (Álvarez, 2003).

La observación no participante es cuando el observador no pertenece al grupo objeto de estudio, se realiza sobre el terreno en contacto inmediato con la realidad, se funda principalmente en la entrevista y el cuestionario (Santos Guerra, 1993).

La observación no participante presenta una mayor objetividad, que es uno de los requisitos para que un estudio pueda ser tomado como científico. Se pretende llevar este tipo de observación en este campo de representación social.

El cuestionario dará cuenta de las dimensiones 3 y 4, mientras que la entrevista permitirá acceder al universo de pensamiento de los actores de la estructura laboral y sus representaciones para el resto de las dimensiones. La observación apoyará a la entrevista

semiestructurada mediante los resultados obtenidos, así mismo contribuirá con el proceso de triangulación de los diferentes datos.

a) Validación de la Información.

La rigurosidad metodológica, asegura que la construcción de datos y su interpretación incluyan la triangulación que incluye asumir que las diversas técnicas son intercambiables, puesto que tratan de estudiar exactamente el mismo fenómeno, requisito imprescindible para multivalidar los resultados (Bericat, 1998), legitimando el proceso metodológico.

En el caso de la entrevista semiestructurada y como parte de la validación de los métodos elegidos, para Cuevas y Mireles (2016), es preciso que una vez que se cuente con el guion de la entrevista, sea probado por dos o tres personas que tengan conocimiento sobre el objeto de representación y con algún par académico. De esta suerte, se podrá conocer si las preguntas están formuladas adecuadamente, si son comprendidas por los entrevistados, el tiempo que tomará la realización de las mismas, así como verificar la redacción.

Para la validez del cuestionario, además de llevar a cabo algunas pruebas exploratorias también se sometió a la aprobación de otras dos personas que conocen el objeto de representación o pertenezcan a algún cuerpo académico.

b) Análisis de datos empíricos.

Las entrevistas se transcribirán en su totalidad, las representaciones sociales se proyectan a lo largo de la entrevista, en las frases que den sentido para descubrirlas; el entrevistador durante el proceso de conversación enuncia pistas y huellas que pueden ser un factor fundamental en la interpretación (Cuevas y Mireles, 2016).

La observación. La información se registrará mediante el registro de puño y letra del observador, además de algunas fotos y videos.

c) Interpretación de la información

Para Geertz (2005) esta tarea consiste en una lectura de los hechos, las acciones y el discurso de los actores para develar los significados que hay detrás. Por consiguiente, la interpretación tiene la finalidad de desmadejar con minuciosidad los diferentes aspectos de los hechos para develar la médula misma (Cuevas y Mireles, 2016).

En las representaciones sociales, se rastrea más allá de lo inmediato basando la interpretación de las representaciones sociales en la noción de themata que para Moscovici y Vignaux (2001), se entiende como arquetipos de razonamiento común o preconcepciones establecidas durante un periodo de tiempo, es decir, tributarias de historias retóricas y creencias sociales que poseen el estatus de imágenes genéricas y que como tales originan las representaciones sociales basadas en creencias, discursos previos, discursos, saberes generacionales que se recrean mediante nuevos actos, discusiones y argumentaciones. En este caso, es precisamente este tipo de interpretación que ayudará a conocer el proceso de transformación estructural en la Región Juárez que se logrará con la exploración temática y sus conceptos. Posteriormente se elaborará un cuadro categorial con las categorías temporales que representan los testimonios de las entrevistas agrupados bajo una tipología para tener una visión general que permitirá posteriormente la elaboración del cuadro categorial definitivo basado en el propósito de la investigación, el marco de referencia y la propia intuición (Cuevas, 2016);

para Martínez (2006) categorizar consiste en ir integrando y reintegrando el significado de cada sector, evento, hecho o dato encontrado.

Todo lo anteriormente dicho se representa en el siguiente cuadro categorial. Configurado mediante la siguiente tabla.

Tabla 2. Cuadro de categorías teóricas y dimensiones empíricas.
Elaboración propia.

CATEGORÍA TEÓRICA	DIMENSIÓN EMPÍRICA	DIMENSIÓN DE REPRESENTACIÓN SOCIAL	TEMA	POBLACIÓN
Política Pública.	Política pública y organizaciones educativas.	Visiones previas sobre el tema.	1. Beneficios y o consecuencias de la implementación de la nueva política educativa: descentralización.	Principales niveles jerárquicos de la organización
	Política Pública y política educativa.		2. Política educativa y marcos institucionales de actuación.	Personal Administrativo
		Campo de información.		Personal docente
		Condiciones de la reproducción de las Representaciones Sociales.	1. Objetivos, contenido e implementación organizacional de la reforma.	Personal de los diferentes niveles jerárquicos en la organización.
La Reforma de las Organizaciones	La Reforma de las Organizaciones			
			2. Consecuencias de la reforma de la organización: logros, tensiones, resistencias, comportamientos.	Personal Administrativo
		Campo de Actitud.	3. Percepción positiva y/o negativa de la reforma de la organización.	
				Personal docente

			1.Organización y Estructura. Percepción de la estructura y forma organizacional.	Personal de los diferentes niveles jerárquicos en la organización.
Estructuras Organizacionales.	Estructura y Organizaciones Educativas.	Campo de Actitud.		
CATEGORÍA TEÓRICA	DIMENSIÓN EMPÍRICA	DIMENSIÓN DE REPRESENTACIÓN SOCIAL	TEMA	POBLACIÓN
			2.Consecuencias y afectaciones de la existencia, implementación y cambio en la estructura y organización.	Personal Administrativo
	Elementos que forman la estructura.		3.Impacto de las estructura y conformación de la organización en cuanto a roles, agrupación de personal, mecanismos formales en la toma de decisiones, comunicación e información, funciones, autoridad, objetivos, infraestructura.	
				Personal docente
		Campo de representación.	1.Éxito organizacional y forma organizacional.	
			2.Centralización y Descentralización organizacional en organizaciones educativas no escolares.	
	Formas Organizacionales en la época de la Innovación.			
	Formas Organizacionales en las organizaciones educativas escolares y no escolares.			
		Campo de Actitud.		
Nuevas formas organizacionales.				

		Visiones previas respecto al tema de la transformación organizacional.		
Formas organizacionales en las organizaciones educativas 'escolares y no escolares.		Campo de Información.		

Tabla 3. Dimensiones y Categorías de la Representación social. Elaboración propia.

DIMENSIÓN DE REPRESENTACIÓN SOCIAL	CATEGORÍA CONCEPTUAL	CATEGORÍA SOCIAL	SUBCATEGORÍA SOCIAL
-Arraigos establecidos en las formas de trabajo y operación según la estructura formal. -Visiones respecto al tema de la transformación organizacional.	Política Pública.	Política Pública y política educativa. Política pública y organizaciones educativas.	Normativa escolar y otros actores Nuevas formas organizacionales
-Condiciones de la reproducción de las RS. -Campo de representación. -Campo de Información. -Campo de actitud	La Reforma de las Organizaciones.	La Reforma de las Organizaciones.	Origen, transformación y decadencia de la DGSEI y Región Juárez
-Campo de información. -Campo de representación. -Campo de Actitud.	Estructuras Organizacionales.	Estructura y Organizaciones Educativas.	Cambios estructurales Operación Liderazgo Toma de decisiones.

Con todo lo anteriormente establecido en los cuadros mostrados, se tiene ya la pauta de pasar al siguiente capítulo, que muestra de forma específica los resultados obtenidos de esta investigación llevada a cabo.

CAPÍTULO 4. LA ORGANIZACIÓN Y SU TRANSFORMACIÓN. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en relación al programa de entrevistas, y la observación participante. Cabe comentar que los cuestionarios fueron utilizados como medio de investigación sobre la trayectoria de los informantes que no forman parte actualmente de la estructura organizacional de la Región Juárez o la DGSEI, pero que gracias a esta información obtenida, se pudo seleccionar a aquellos que por trayectoria formaron parte de éstas en algún momento o que tuvieron experiencias representativas o significativas para ser informantes clave, es por ello que no se muestran resultados en cuanto a porcentajes o gráficas, pues como ya se comentó la información obtenida sirvió para que pudieran ser informantes elegibles para obtener información confiable.

Se tomó en cuenta la participación de los siguientes actores educativos de la estructura organizacional identificados en el análisis de la organización:

Tabla 3. Actores educativos considerados para la aplicación de la investigación.

Figura educativa	Identificación en la Interpretación de resultados.	Breve antecedente sobre el propósito del puesto dentro del organigrama.
Director Escolar	DG-01-2022	Promueve y garantizar la ejecución del Plan y Programas de Educación Básica, el desarrollo de proyectos educativos que coadyuven a la mejora de la calidad educativa, considerando los principios de equidad, pertinencia y atención a la diversidad entre otros.
Administrativo de la Región Juárez	ADMÓN-01-2022	Impulsar y asesorar la planeación, desarrollo y cumplimiento de las acciones, estrategias y proyectos que en materia de desarrollo administrativo integral, modernización y mejora

		de la gestión pública implemente la Secretaría de Educación Pública.
Docente	DOC-01-2022	Desarrollar fundamentalmente las actividades relacionadas con la docencia de acuerdo con las particularidades y modalidades de los programas educativos.
Asesor Técnico Pedagógico	ATP-01-2022	Organizar asesorías, acompañamiento, evaluación y seguimiento a los proyectos educativos y actividades pedagógicas, con base en los modelos educativos vigentes y planes estratégicos educativos, y de acuerdo al calendario escolar; con el firme propósito de garantizar la calidad de los servicios de Educación Básica en cada zona, sector y región.
Supervisor Escolar	SUPERV-01-2022	Brinda acompañamiento y asesorar el correcto manejo de los planes y programas de estudio, proyectos educativos nacionales y estatales; encaminados a elevar la calidad con equidad y pertinencia en los servicios educativos.
Jefe de Sector	JS-01-2022	Representó a la autoridad educativa en la región geográfica a su cargo con autoridad pedagógica, organizativa, administrativa y gestión de la participación social comunitaria.
Director General de Educación Física	DGEF-01-2022	Coordinar y desarrollar programas de trabajo para el adecuado manejo de la activación física en las diferentes escuelas de las regiones pertenecientes a la DGSEI

Nota: Todos los propósitos de puesto expresados en la tabla fueron obtenidos del organigrama de la AECDMX (Autoridad Educativa de la Ciudad de México).

Se reflexiona acerca de los resultados de los procesos organizacionales de la DGSEI y la Región Juárez identificados mediante una línea del tiempo, creada de acuerdo a aspectos representativos y relevantes que las van caracterizando y que se desarrollan, mostrando las representaciones sociales en cada una de ellas desde su núcleo figurativo, considerando los principales aspectos obtenidos de acuerdo a los objetivos de esta investigación, reconociendo

e interpretando en un primer momento, su dinámica organizacional, pensando que las políticas públicas, la normatividad y el sindicato han influido en la configuración estructural y sus transformaciones, atravesando, organizacionalmente, a la DGSEI y la Región Juárez, dando cuenta de su realidad para concretar en sus condiciones actuales a través de diversos actores que, mediante las representaciones sociales, advierten de sus comportamientos, interacciones, resistencias y actitudes desde 1992 a la fecha.

Así mismo, durante el proceso de investigación surgió la necesidad de crear un enlace de realidad entre la DGSEI y la Región Juárez, esto debido a que la DGSEI es la organización que rige el destino de la Región y así mismo de la alcaldía Iztapalapa educativamente hablando, así que se crearon referencias inseparables y que se discuten en todo momento sobre las circunstancias de la DGSEI, su influencia en la región y, por lo tanto, en toda la alcaldía. Concluyendo que es imposible hablar de la Región sin hablar de la DGSEI, por lo que a través de esta investigación se puede advertir que hay organizaciones que no pueden funcionar en ninguna forma sin depender e influenciarse de otras para lograr sus objetivos, tal es el caso de estas dos organizaciones y también considerando que las organizaciones educativas caracterizan su complejidad desde el tipo especial de poder que encuentra obediencia y es legítimo (De la Rosa, 2002, p.21) y por el carácter estratégico de los actores (Guerrero, 2013).

Ahora bien, estos apartados ayudan a explicar los principales aspectos de representación social en términos de su génesis y evolución, así como de las contradicciones e interacciones

de su transformación hasta la época actual. En tal caso todos los actores participantes dentro de la investigación de campo y aplicación de instrumentos han formado parte primero de la DGSEI y luego de la Región desde su creación por lo que han transitado en todos sus procesos de evolución y transformación. Se ha querido reproducir de manera amplia diversos pasajes de la información recolectada no solo para recuperar el testimonio directo de los actores sino, principalmente, para reconstruir un nuevo marco teórico basado en las representaciones sociales que proporcione capacidad explicativa de las diversas dimensiones que se plantean en esta investigación y que integran ese cúmulo de contradicciones y complementariedades que se han podido rescatar de su dinámica organizacional a través del tiempo.

Se ha guardado en el anonimato los nombres de los participantes en todos los instrumentos de investigación. Para identificar a los actores se incluye una nomenclatura que ya fue identificada en un párrafo anterior.

Al analizar los puestos que se consideraron para la aplicación de instrumentos, se tomó en cuenta también que, en el caso de los docentes⁶⁰, Asesores Técnicos Pedagógicos, Supervisores y Coordinadores Sectoriales; ellos no forman parte propiamente de la región, ni de la DGSEI estructuralmente hablando, pues no se encuentran dentro de los organigramas formales de trabajo, pero en algún momento de su historia éstos actores formaron parte de éstas y ahora se encuentran laborando directamente en las organizaciones educativas escolares⁶¹, ahora bien estos actores juegan un papel indispensable dentro del desarrollo de la dinámica organizacional de ambas organizaciones (DGSEI y Región Juárez), puesto que

⁶⁰ Figuras que se incluyeron dentro de la población objeto de estudio.

⁶¹ Es decir, trabajando directamente en las escuelas dentro de la parte educativa.

representan un enlace entre su operación y las escuelas finalmente hablando⁶² y, por lo tanto, pueden dar cuenta a través de las representaciones sociales de todos sus procesos desde diferentes puntos de vista, es decir, dentro de la organización y como participantes externos que trabajan día a día con estas dos organizaciones, en consecuencia las representaciones sociales que se han creado respecto a ellas resulta indiscutiblemente de alto valor a esta investigación.

Como último aspecto, es indispensable indicar que la cantidad de entrevistados corresponde a un total de 30 informantes mismas que forman parte de la estructura de la Región Juárez y la DGSEI, incluyendo dentro de éstas cuatro figuras educativas que se mencionan renglones arriba de este mismo párrafo.

Seguidamente se inicia con el desarrollo de este análisis.

4.1 Las diferentes etapas de la Región Juárez y la DGSEI

Las organizaciones pasan por diferentes momentos o etapas que a través de aspectos importantes se van enmarcando, en el caso de la Región Juárez y la DGSEI, esto no puede pasar desapercibido puesto que a continuación se presentan estas etapas de la Región Juárez y la DGSEI, representadas por las diferentes épocas que se encuentran limitadas de acuerdo a segmentos de tiempo y caracterizadas por los aspectos más importantes durante cada periodo; cabe resaltar que la presentación de los resultados obtenidos en base a diferentes etapas históricas es una propuesta de esta tesis, que responde al análisis llevado a cabo en los momentos organizacionales que se vivieron y que aportaron diferentes formas de ver a estas

⁶² Es decir, las organizaciones Escolares.

organizaciones en base a los resultados obtenidos, tipificados por los diferentes procesos que han pasado y la fortaleza o no de estas organizaciones que mostraron, representando además los resultados obtenidos. Las etapas están referidas por los siguientes nombres: Inicio, consolidación y decadencia. Esta última etapa a su vez tiene también un proceso que se encuentra renombrado por tres momentos que son comienzo, desarrollo y actualidad.

Más adelante desde la parte formal, se presenta un panorama de la primera etapa que considera sus objetivos, características y enfoque iniciales para este momento organizacional (1993-2000), asociando lo que representó políticamente hablando, es decir, una organización en donde el objetivo inicial de descentralización se ve cuestionado al convertirse en un instrumento de aislamiento para los frentes populares y el magisterio de Iztapalapa, pues la USEI jugó un papel de pararrayos para este tipo de marchas magisteriales, la toma de instalaciones y el bloqueo de calles. Posteriormente se consideran los resultados de la investigación que, en sí mismos, también van estableciendo límites entre esta etapa y las siguientes.

Los cambios educativos que se han podido observar a través de la historia refieren en un primer momento reformas a la política educativa que están relacionadas con la historia y transformación del Estado, sus organizaciones públicas y, por supuesto, con la debida transformación organizacional, tal como lo mencionan Arellano y Cabrero (2000) al indicar que las dinámicas de las organizaciones gubernamentales se transforman de manera supeditada, debido a exigencias externas e internas con las que se responde también con

determinadas lógicas de acción entre estas, las relacionadas a la necesidad de cambiar las estructuras, procesos e ideologías organizacionales (Brunsson y Olsen, 2007).

Desde esta perspectiva las consecuencias concretas de estos cambios y reformas involucran, desde el panorama organizacional, una reforma en donde la transformación estructural incluye experiencias previas, subjetividades y construcciones sociales de los relacionados laboralmente hablando surgiendo alrededor mitos y ritos. Para Brunsson y Olsen (2007) los cambios organizacionales no son fáciles de llevar a cabo las más de las veces, puesto que como consecuencia se generan problemáticas que deben resolverse y que producen nuevamente cambios o reformas a las organizaciones creando tensiones, pero no todo queda ahí, la solución a las problemáticas impulsan reformas organizacionales nuevamente en donde se incluyen nuevos controles que generan a su vez reformas adicionales a la reforma en proceso de implementación.

Surgen muchas y variadas percepciones positivas y negativas al interior y exterior de las organizaciones que algunas veces pueden ser consideradas de poco realistas o como exageradas, vanas y costosas, estas se pueden ver amenazadas por la forma de responder a las problemáticas o por la forma en que se piensa que se responden a ellas. Algunas veces las reformas pueden verse como una forma de esperanza para pensar que las cosas van por buen camino, contribuyen a alterar el fracaso presente, pero se facilitan cuando no hay recuerdos organizacionales.

Así los cambios organizacionales surgen y se transforman dentro de ella misma a través de la historia, supeditados por factores internos y externos, entre ellos lo político y la política educativa, tal como sucede en la DGSEI y en consecuencia en la Región Juárez, es por ello que se considera que tomando en cuenta todo lo anterior las organizaciones pasan por diversas etapas o fases que las van caracterizando durante diferentes momentos históricos en donde las reformas administrativas pueden ser resistidas o iniciadas ya que las ideas de éxito y racionalidad atraviesan fácilmente entre los reformadores y receptores (Brunsson y Olsen, 2007). Se presenta a continuación un esquema en donde se pueden apreciar diferentes etapas de la DGSEI y la región Juárez, que se elaboró considerando los resultados de la investigación de campo y con el cual se pretende representar los diferentes momentos y los más cruciales que han enfrentado estas organizaciones marcando su vida organizacional.

Figura 4. Etapas propuestas para el análisis organizacional de acuerdo a su transformación.



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de investigación.

Nota: esta figura es de elaboración propia y representa las diferentes etapas por las que han transcurrido la DGSEI y la Región Juárez y mismas que sirven de base para el análisis de su transformación hasta la actualidad.

A continuación se presenta el análisis de las diferentes etapas de la DGSEI y la Región Juárez, comenzando por sus orígenes considerando la interpretación de los resultados obtenidos.

4.2 ORÍGENES. Fundación (1993-2000). ¿Descentralización o aislamiento?

La DGSEI surge como resultado de la descentralización acordada en la ANMEB, en donde se observa claramente la transformación de las estructuras, los procesos y las ideologías organizacionales desde arriba gracias a una decisión y diseño racionales (Brunsson y Olsen, 2007), fue la única organización que se crea en la Ciudad de México y también la única que representó este acuerdo político cuyo objetivo fue representar una alternativa hacia este Acuerdo federal. Así es como las reformas⁶³, tienden a generar otras reformas que pretenderían ser la solución a diversas problemáticas en donde las instituciones y sus entornos institucionalizados toman un papel preponderante. En este caso, se plantean las reformas administrativas como cambios trascendentales dentro de ellas, lo que puede considerarse como un aspecto de estabilidad organizacional.

De acuerdo con la entonces Unidad de Desarrollo Social Educación y Cultura del DF, la Unidad de Servicios Educativos Iztapalapa (USEI), hoy Dirección General, inició su funcionamiento en 1993, como unidad piloto para descentralizar los servicios educativos en el Distrito Federal, antes de federalizarlos a la autoridad política de la entidad. Se establece como única Unidad en su tipo debido al retraso en la instauración de la otra región que se pensaba tener para funcionar (Gustavo A. Madero) y para comparar, servir de referente o grupo testigo, se colocó a Iztapalapa como región única, pasando a ser de región piloto a región experimental.

⁶³ Brunsson y Olsen (2007) se refieren a la adopción de nuevas estructuras y procesos formales, basado en la idea de que las organizaciones están controladas por la toma de decisiones libre y racional de sus líderes, sus propietarios o distrito electoral. Aunque más adelante se desarrollan argumentos que contradicen esta idea y que sientan las bases de una mayor comprensión de la reforma real en las organizaciones.

La USEI, que como ya se mencionó en otro apartado fue el nombre con el que comenzó a funcionar, dejó de ser un modelo a replicar para convertirse en un modelo para probar la efectividad de diversos procesos educativos que en su momento pudieran ser retomados por la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal (SSEDF) con objeto de implantarlos en otras unidades administrativas. El nacimiento de esta nueva organización, corresponde a una postura crítica clara y precisa que forma parte del cambio organizacional basado en la transformación estructural (Brunsson y Olsen, 2007), desde una burocracia carismática⁶⁴ en donde el poder está altamente centralizado en manos de un líder carismático y la estrategia comprende un componente político (Toribio, 1999); así es como todo comienza en la DGSEI, de manera informal, con gente que físicamente pertenecía a otras organizaciones escolares y que inclusive su nómina estaba direccionada en estas asignaciones, pero el personal se encontraba laborando en Iztapalapa.

Todos los entrevistados coinciden que efectivamente comenzó como un programa piloto que se convirtió en Dirección General y debido a eso precisamente es como se puede manifestar el sentir de los que iniciaron en el proyecto, en donde al principio no eran considerados gratamente.

⁶⁵Al principio se creó como experimento para atender los trámites administrativos, no iba al sentido pedagógico. Se pensaba implementarlo en Azcapotzalco y G.A. Madero pero no fue así”. **SUPERV-01-2022**

⁶⁴ Aludiendo a los tipos estructura organizacional según Toribio (1999).

⁶⁵ A partir de esta parte del texto, se podrá observar que este tipo de segmentos corresponden a las entrevistas realizadas y los comentarios de los entrevistados en relación a lo que alude el texto correspondiente.

Al principio ser de Iztapalapa era que decían, ahí vienen los apestados, se sentía horrible” **ATP-01-2022**

Como se puede observar, la DGSEI era una organización que aunque comenzaba no era bien vista.

Las estructuras organizacionales del Estado generalmente verticales y altamente burocratizadas, reflejan una situación dual (Arellano y Cabrero, 2000) debido a que trabajan de acuerdo a lo formal-legal, pero tratando siempre de corresponder a presiones políticas, por lo que su rigidez no permite que se logren totalmente los objetivos organizacionales, sin embargo, responden con agilidad y eficiencia a los compromisos político-corporativos.

Así es como en 1994 la USEI, tras su creación, a su vez se subregionalizó en cuatro regiones geográficas lo que llevó a una desconcentración territorial interna, todo de manera informal, pues la entonces directora general, la Lic. Susana Justo Garza, así lo consideró como elemento clave para llevar una mejor gestión del área especificada de trabajo dentro de la todavía USEI.

Después se crearon regiones, y todos, la verdad veíamos bien el cambio, todo se agilizó y mejoró. **ADMÓN.-01-2022**

Para Córdova et al (1998) el objetivo de la estructura organizacional es “llegar a predecir lo que hará la gente, con quién, qué decisiones tomarán, qué información recibirán; cuándo, cómo y con qué frecuencia desempeñarán funciones y tomarán decisiones” (pág.15), y agrega que son un medio también para ejercer el poder; esto explica que, para el período que abarca

los años 1995 a 2000, la SSEDf se encargó de organizar la USEI y a la entonces llamada delegación Iztapalapa considerando principalmente cinco focos:

1. Gira instrucciones a la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto y la Dirección General de Administración de Personal en el D.F. para descentralizar la operación de los servicios educativos del D.F. de la Oficialía Mayor de la SEP para iniciar el proceso de territorialización de esta nueva organización, sin embargo, este proceso no avanzó, limitándose a consolidar la centralización de procesos y decisiones administrativas y planeativas para todo el D.F.

2. Se establecieron los programas y proyectos de extensión educativa, para cuya coordinación se creó una Dirección General, por encima de las direcciones generales, coordinaciones sectoriales y direcciones de área.

3. Se creó la Dirección General de Operación, donde se ubicó toda la interlocución política y laboral.

4. Desde la Coordinación de Asesores de la Subsecretaría, se emitieron los lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios educativos para todo el D.F. y se instruyeron diversas acciones que tuvieron como corolario la "Nueva Escuela Urbana".

5. La federalización educativa representó para el D.F. una recentralización operativa y técnica, que incluyó a Iztapalapa.

Las cuatro regiones⁶⁶ en las que se dividió la DGSEI, fueron consideradas como territorios, cuyo objetivo fue atender de manera integral a todos los niveles de educación básica y que cada región tuviera su personal que atendiera sus propias escuelas, todos los entrevistados coinciden que también se eligió Iztapalapa por la cantidad de territorio y población.

En 1997, la USEI se consolida, pasando de Unidad a Dirección General y se crea una estructura organizacional, de la que es imprescindible contar según Hoy (1993), con un modelo de organización y funcionamiento territorial. El resto del D.F (Distrito Federal en ese entonces), con un modelo de organización y funcionamiento por niveles y modalidades educativos, al pasar de direcciones de área a coordinaciones sectoriales y direcciones y subdirecciones de área.

Fue entonces que una vez constituida como Dirección General la DGSEI, su regionalización representó, como se mencionó en otro apartado, una experiencia de aislamiento, debido a que desde lo político representó un éxito aislar a los frentes populares y al magisterio Iztapalapense, cuyo instrumento principal de lucha eran las marchas a la SEP y al Zócalo de la ciudad. En muchos casos, la USEI -ahora DGSEI- jugó un papel de pararrayos, ya que ahí fueron a parar la mayoría de las marchas magisteriales, las tomas de instalaciones y el bloqueo de calles.

Fue buena la apertura porque en lugar de cerrar la SSEDf con sus protestas cerraban Iztapalapa, por eso estratégicamente hoy debería desaparecer”. **SUPERV-01-2022**

⁶⁶ Centro, Juárez, San Lorenzo Tezonco y San Miguel Teotongo.

Desde lo educativo, la DGSEI al comienzo no tuvo proyecto propio, le impusieron el proyecto central, sin embargo, la DGSEI⁶⁷ desde su creación tuvo como objetivo la articulación entre los niveles que componen la educación básica y, por ende, mejores condiciones para elevar su calidad, la integralidad y coherencia de planeación, en la parte administrativa, técnica y operativa de la acción institucional, a favor de la autonomía escolar y la construcción de un proyecto educativo de base social, que responda a las características y necesidades educativas propias de los habitantes de la demarcación política.

Lo importante fue que la educación básica en todos sus niveles se abordó de manera integral, es decir, todos juntos sin importar el nivel. **SUPERV-01-2022**

Además de lo anterior, según Brunsson y Olsen (2007), en las organizaciones institucionalizadas los reformadores, comprometidos directamente y terceros pueden ver más claramente cuánta libertad de elección tienen en realidad, lo cual debería permitir que todas las partes tomen decisiones con prudencia. La DGSEI, comenzó a ver cuánta libertad de elección podía ejercer y comenzó a tomar sus propias decisiones y establecer su propia forma de gestionar administrativamente, lo que le otorgó cierto grado de autonomía y libertad en relación a las demás delegaciones del entonces Distrito Federal al depender directamente de forma organizacional de la autoridad educativa de la Ciudad de México, poco a poco esta organización funcionó mejor que en las demás delegaciones, como ejemplo los trámites de los maestros se aceleraron de forma grata, mientras que en otras delegaciones trámites que debieran hacerse en horas o minutos implicaban que éstos pidieran días económicos o faltar, una nueva organización surgía, una organización comenzaba a funcionar y a pensar

⁶⁷ El organigrama de inicio se encuentra en la pág. 33

independientemente de todas las demás, es decir logró autonomía y libertad para hacer sus propios trámites laborales, cosa que no se hacía en las demás alcaldías.

La autonomía de la DGSEI, era mucha, se ve desde algo tan simple como enviar correos, quién los elabora o quién los firma y con qué cargo. **DGEF-01-2022**

Ya no íbamos hasta el centro, ya todo lo hacíamos en la región que siempre estaba ubicada cerca de las escuelas de su zona, era maravilloso, no perdíamos tiempo, no nos trasladábamos y no pedíamos días económicos. **DOC-01-2022**

Así es como comienza el surgimiento de una nueva organización que se ve como experimental, debido a que establece las bases para el desarrollo de una delegación como Iztapalapa con necesidades específicas y contextuales a las que ésta le dio respuesta, pero así como tiene un comienzo debe tener una transformación o evolución ya sea positiva o no, como se verá a continuación.

4.3 TRANSFORMACIÓN. Consolidación (2000-2006). Estrategia para el desarrollo de la educación inicial y básica 2001-2006. Sentimientos, identidad y esfuerzo recompensado.

De las reformas surgen más reformas y cada organización tiene historia, y con el paso del tiempo desarrolla sus propias ideas acerca de cuál trabajo es importante, qué resultados son buenos y cómo puede alcanzar (Brunsson y Olsen,2007), así es como durante este período la misma directora de la DGSEI, Susana Justo Garza, transformó la estructura burocrática-

carismática⁶⁸ de la etapa anterior para configurar una estructura adhocrática⁶⁹, misma que persigue la innovación, promoviendo la formación de equipos para desarrollar proyectos creando una estructura orgánica que atienda necesidades (Toribio, 1999); por lo que, de acuerdo con la Unidad de desarrollo social, educación y cultura del entonces Distrito Federal⁷⁰, en mayo de 2001 convocó a personal directivo y de supervisión a desarrollar un proceso de análisis y reconocimiento de la educación inicial y básica en Iztapalapa, así como de establecimiento de estrategias, metas comunes y compromisos para ofrecer una educación básica que ayudara a satisfacer las necesidades de las niñas, niños y jóvenes, es decir, la DGSEI pasó de tener únicamente objetivos administrativos y de ser un programa piloto a ser una unidad en la que a través de un análisis reflexivo y de diagnóstico, bajo el ejercicio de cierto grado de autonomía y de libertad del que estaba investido, se elaboraron estrategias encaminadas a regir su actuación y, por lo tanto, intervención institucional desde lo educativo, con objetivo de beneficiar el desarrollo educativo de la educación inicial y básica, fue entonces que el trabajo que se realizaba se empezó a hacer mediante un proyecto de trabajo conjunto que delineaba la actuación organizacional de la Región y DGSEI.

Fue muy buena la DGSEI, contaba con su línea de trabajo, del trabajo nacional pues aquí lo adaptábamos de acuerdo a nuestras necesidades, hubo una gran proyección con EF y UDEI. **DG-01-2022**

Como resultado de esta forma de trabajo se estableció la siguiente estrategia:

⁶⁸ De la que ya se habló anteriormente como forma de clasificar las estructuras organizacionales según Hoy (1993).

⁶⁹ Nueva forma estructural según Hoy (1993).

⁷⁰ Información obtenida de la Unidad de Desarrollo Social Educación y Cultura en Iztapalapa 2006 recuperado en http://www.oas.org/udse/gestion/justo/sv_pre_justo4.html :

La estrategia se llamó “La escuela que queremos: los objetivos por los que vale la pena luchar”, se construyó basada en talleres. Se llevaron a cabo sesiones de consejo técnico regional⁷¹ y se presentó en el marco del taller: "Los líderes escolares. Bases para la organización del ciclo escolar 2001-2002".

El propósito general de la estrategia fue: asegurar el acceso y permanencia de las niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa y lograr una educación inicial y básica que satisfaga sus necesidades educativas con calidad, equidad y pertinencia, a través:

Del enriquecimiento del trabajo en las escuelas; del fortalecimiento de las funciones de supervisión y de dirección escolares; de la articulación de la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, especial y física; de la sistematización e integración de los proyectos y acciones educativas; del aprovechamiento de los recursos y la infraestructura instalada: de la generación de nuevos recursos y materiales de apoyo; de la consolidación de la territorialización de los servicios educativos; de la reorganización de la operación de la DGSEI, y del establecimiento de mecanismos de trabajo y colaboración con los padres de familia y con los actores sociales y políticos de la Delegación Iztapalapa.

La estrategia considera cuatro dimensiones que contienen la totalidad de acciones y procesos de la vida en las escuelas. Estas dimensiones se vinculan de manera dinámica y son interdependientes, por lo que los efectos en una se reflejan en las demás.

⁷¹ Se observa que la Alcaldía Iztapalapa se convirtió en pionera de la participación de consejos técnicos, mismos que hoy en día forman parte de la operación escolar en todo el país.

El desarrollo de la estrategia, permitió dar: mayor integralidad a la acción educativa en las escuelas; coherencia a los programas, proyectos y acciones que se generan en la DGSEI o en la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

Se estableció una ruta de trabajo por parte de la directora de DGSEI, al respecto Arellano y Cabrero (2000), aseguran que el comportamiento de los individuos y grupos que conforman la organización se ve influenciado por las redes, compromisos y alianzas que se llevan a cabo entre camarillas y clientelas⁷² que a fin de cuenta dan forma, proceso y ritmo al comportamiento; es decir, se conformaron orientaciones para la actuación institucional y colectiva considerando:

La escuela será el núcleo de las acciones institucionales que se emprendan para mejorar la calidad educativa, serán las necesidades de su población, sus problemas apremiantes y sus recursos, los puntos de partida para iniciar un proceso de mejora continua hasta alcanzar los niveles de calidad deseados. Lo anterior implica que en cada escuela se viva un proceso distinto de acuerdo a las cualidades de los elementos antes mencionados, así como a la interacción entre ellos.

La zona escolar será el espacio estratégico para la movilización de las escuelas hacia la mejora de la calidad educativa. En este sentido, el fortalecimiento de las competencias de los supervisores y jefes de sector será clave para ofrecer apoyos técnicos, gestionar aquellos recursos que permitan la superación de las necesidades o problemáticas que se presenten y liderar la mejora educativa.

⁷² Se menciona un comportamiento clientelista relacionado a satisfacer conveniencias a modo.

Se partirá de las formas de organización, prácticas y recursos existentes en cada escuela. Se buscaba la construcción de un significado y lenguaje comunes sobre la calidad educativa y los mecanismos para conseguirla. Se promovía el acceso y cobertura de la población escolar en cada una de las regiones geográficas de la demarcación. Se fomentó la articulación entre niveles educativos, Se buscaba coherencia en las acciones que realizan las diferentes áreas de la DGSEI. Cada escuela marcaría las formas particulares para avanzar en la mejora continua de la calidad educativa. Es necesaria la participación de la comunidad educativa: autoridades educativas, equipos técnicos, personal directivo y docente, instituciones organizacionales educativas, especialistas y asesores, así como de padres de familia y autoridades delegacionales.

Las estrategias serían flexibles para adaptarse a las condiciones reales de cada escuela; es decir, se considerarán los propios contextos⁷³.

Las partes capaces de juzgar el éxito en una reforma son los reformadores, los receptores de la reforma y los espectadores desde el exterior (Brunsson y Olsen, 2007); Así es como para esta etapa de la DGSEI, en la Región, y como resultado de su pensamiento y acción independiente se comenzó a hablar tanto al interior como al exterior de estabilidad, de mejora y de éxito en la organización, pues si las reformas se perciben como positivas o negativas según los miembros de la organización, los interesados y si los hay, también desde los observadores externos, esto contribuye a tener esperanzas de un futuro mejor y pueden verse como parte de la esperanza de que las cosas van por buen camino.(Brunsson y Olsen, 2007).

⁷³ Nuevamente se observa el adelanto que muestra la alcaldía Iztapalapa al considerar el aspecto de la flexibilidad y los contextos, mismos de los que no se habló más concreta y específicamente sino hasta la reforma educativa de Peña Nieto.

La comunicación interna dio frutos porque la DGSEI ocupó primeros lugares en aprovechamiento escolar, evaluaciones externas, docentes de calidad, por lo que el proyecto era innovador, adecuado y correcto. **JS-01-22**

En consecuencia, las autoridades comenzaron a cuestionarse el por qué el resto de las delegaciones no tenían los mismos resultados, ¿qué es lo que hacía Iztapalapa que las demás no?

Cómo es que delegaciones como Benito Juárez y Cuajimalpa no tenían resultados académicos. **JS-01-22.**

En comparación con las demás delegaciones avanzamos mucho. **JS-01-22.**

Y como todo no podía ser miel sobre hojuelas, se observaba y aceptaban ciertos comportamientos que daban oportunidad a dejar de lado la institución y la organización puesto que había decisiones que se tomaban en lo individual y no desde la perspectiva normativa y organizacional, no se puede tener todo y el éxito muchas veces no se relaciona con el control, puesto que los reformadores pueden verse obligados a abandonar sus ambiciones de control, pues éstas evitan que la reforma tenga éxito (Brunsson y Olsen, 2007).

Si había ligereza administrativa, pero todo con el afán de resolver problemas cotidianos. **SUPERV-01-2022.**

La ligereza administrativa podía observarse en un aspecto tan importante como la contratación de maestros, en donde la DGSEI intervenía directamente.

Éramos muy reconocidos, la DGSEI tenía el poder de contratar a sus maestros, entonces era más fácil cubrir necesidades. **ATP-01-2022.**

Todos los jefes de la Región eran mandados por la DGSEI directamente **ADMON-01-2022**.

Fuimos y trabajábamos diferente, la simplificación administrativa ayudaba internamente en la comunicación, puesto que ayudaba a no tener tanta burocracia y entablar diálogo directo con las autoridades lo que trajo como resultado “hacer las cosas diferentes.

Fue muy marcada la diferencia entre la DGSEI y las direcciones generales que ahora son operativas, yo tengo amigas entrañables que en su momento estaban en operativas, cuando nos reuníamos todas eran contra mí, porque empezaban a comentar cosas laborales y las tres iban sobre la misma línea y yo decía ah caray, lo mío no es así. **SUPERV-01-2022**.

Noté que la comunicación era más directa con Iztapalapa, yo sentía que con mis otras compañeras era más largo el camino que tenían que andar y yo decía, yo nada más voy a la región y listo. **SUPERV-01-2022**.

La nueva forma de gestionar se notaba y daba resultados, tanto que la sensación de ser mejores comenzó a sentirse.

Los cambios organizacionales son parte de un proceso histórico-cultural que le da significado a nuestra percepción de la sociedad y desarrollo social (Brunsson y Olsen, 2007), por lo que un aspecto muy importante a considerar dentro de esta etapa es la identidad organizacional interna y externa que surgió como resultado de la reforma emprendida en un primer momento como resultado del ANMEB y posteriormente de la emprendida por la titular de la DGSEI, que impregnó la Región Juárez como se puede ver a continuación:

Yo era el frijolito en el arroz con mis amigas, porque yo siempre trabajaba diferente, y ahí si me sentía gratamente enorgullecida de ser parte de Iztapalapa porque éramos diferentes, había una identidad de ser DGSEI y Región Juárez y a las escuelas que pertenecí, yo tenía bien puesta la camiseta. **DG-01-2022.**

Después todos nos sentíamos muy orgullosos de pertenecer a Iztapalapa. **ADMÓN-01-2022.**

La implementación de la reforma trajo consigo una participación generalizada en donde todos estaban conscientes de la necesidad del cambio y la mejora aportando siempre para mantener el ritmo de resultados, es decir, se hacían pequeñas reformas de la reforma de acuerdo a las aportaciones de cada quién.

Los trámites administrativos estaban al alcance de todos y así el objetivo primordial que era el educativo no se perdía, sino que se incentivaba.

Era muy en corto reflexionar qué necesita Iztapalapa, qué necesita tu Zona, iba a la regional y rápido hacía mis trámites lo que fuera”. **ATP-01-2022.**

Cuando había iniciativas y proyectos, la labor directiva era apoyarlos, echarlos a andar y participar con lo que hiciera falta, porque sabías que todo estaba destinado al bienestar de ellos, de los niños. **DG-01-2022.**

Las autoridades eran reconocidas, admiradas y apoyadas por toda la comunidad.

Lo importante para que Iztapalapa sea lo que es, es el tipo de gente con la que está trabajando. Todas las autoridades conocían a la comunidad con la que trabajaban y surgían de ahí mismo, eso los hacía sensibles a las necesidades. **DG-01-2022.**

El directivo siempre estuvo de acuerdo con el objetivo de la mejora educativa, hablábamos el mismo idioma maestros y directivos, sabíamos a lo que íbamos y eso optimizaba el recurso en todos los sentidos. Eso se reflejaba en la calidad de los alumnos. **SUPERV-01-2022.**

Y las regiones a su vez, como la Juárez, sabían que eran el brazo operador de DGSEI, aportaban la optimización de su trabajo.

La DGSEI tomaba mucho en cuenta a la región desde como bajaba la información. **SUPERV-01-2022.**

Las organizaciones tienen una consolidación y un momento cúspide en el que son aceptadas, reconocidas y el personal que dentro labora crea una identidad de orgullo y representación que ayuda en este preciso momento a que la organización sea imitada por otras parecidas o similares, tal como sucedió con la DGSEI y la Región Juárez, en donde fue tal su éxito que, como tal, esta organización ha subsistido hasta este momento como modelo a imitar y superar; sin embargo, así como en las organizaciones la cúspide es un momento clave, mantener esta posición es difícil, considerando los cambios de gobierno, diferentes políticas educativas, y cambios en los altos puestos organizacionales como se verá en la siguiente etapa.

4.4 DECADENCIA. Comienzo (2007-2012). Alianza por la calidad de la educación (ACE).

Las reformas y cambios organizacionales son recurrentes, necesarios y constantes, algunas veces se presentan como cambios trascendentales y otras como necesidades de apoyo a estas

reformas para el éxito de las mismas, es decir, son nuevas reformas que nacen de las anteriores y muy fácil de iniciarlas (Brunsson y Olsen, 2007). Durante este período sucedieron reformas importantes a nivel nacional que impactaron a la DGSEI y, por ende, a la Región Juárez, tales como la unión estratégica ente el SNTE y el ejecutivo Federal provocó la suscripción del documento conocido como Alianza por la Calidad de la Educación en donde las negociaciones estratégicas provocaron que la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP quedara en manos del SNTE.

Además de lo anterior, destaca también la promoción de resultados de las evaluaciones estandarizadas mediante la prueba de ENLACE⁷⁴ (Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares), la aplicación incipiente de exámenes de nuevo ingreso al servicio docente y la Reforma Integral de la EMS (Educación Media Superior). El PND (Plan Nacional de Desarrollo) asumió como premisa básica el Desarrollo Humano Sustentable y señaló como perspectiva el proyecto Visión México 2030. La educación de calidad fue vista como formadora de alumnos con las destrezas, habilidades, conocimientos y técnicas que requiere el mercado de trabajo⁷⁵, así como de personas capaces de manejar afectos y emociones, sustentados en valores. Estas implicaciones y sus reformas se muestran en el siguiente cuadro.

⁷⁴ Misma que ya se había aplicado desde 2006.

⁷⁵ El famoso modelo por Competencias

Tabla 4. Se muestran las diferentes reformas, tiempo e implicaciones.

REFORMA	AÑO DE INICIO	IMPLICACIÓN
Reforma a la Educación Secundaria	2006-2017 ⁷⁶	Reforma a los contenidos curriculares
Alianza por la calidad de la educación	2008-2011	Modificó el Marco General de Organización y Gestión
Reforma a la Educación Primaria	2009 ⁷⁷ -2011	Reforma a los contenidos curriculares
Modelo de Gestión Educativa Estratégica	2009	Programa que modificó el marco específico escolar de organización y/o gestión
Prueba enlace para estudiantes	2006-2014 ⁷⁸	Relacionado a procesos de evaluación
Habilidades Digitales para todos HDPT.	2007-2014	Programa de Apoyo a las Reformas Curriculares
Concurso Nacional de Asignación de plazas docentes	2008-2022	Control Laboral. Servicio Profesional Docente
Evaluación para permanencia y Promoción vertical	2011-2022 ⁷⁹	Control Laboral. Servicio Profesional Docente

⁷⁶ Se implementa en el 2006 con el Acuerdo 384, se recupera en el 2011 con el acuerdo 592 y se considera que termina en el 2017 con el Modelo Educativo 2017.

⁷⁷ Se implementa en el 2009 con el Acuerdo 494, se recupera en el 2011 con el acuerdo 592 y termina en el 2017 con el Modelo Educativo 2017.

⁷⁸ Se suspende buscando nuevas estrategias de evaluación

⁷⁹ Se encuentra ajustada debido a que para el 2022 por el momento solo se aplican exámenes para promoción vertical y horizontal.

Programa de Carrera Magisterial	1993-2013	Control Laboral. Reconocimiento del Magisterio
Articulación de la ⁸⁰ Educación Básica	2011-2017	Acciones de reforma de los contenidos curriculares

Nota: Elaboración propia a partir de Juncos (2016). Diseño e implementación de la reforma educativa como política pública, estudio de sus efectos en la dinámica organizacional: el caso del Instituto de la Educación Básica del Estado de Morelos. UAMI CDMX.

Al término del período como Directora de la DGSEI por parte de la Lic. Susana Justo Garza en el 2006 comenzaron a desfilar otros Directores por períodos cortos o largos, lo que dio cuenta de una cadena continua de causa y efecto (Brunsson y Olsen, 2007), ya que esto representó nuevos retos para esta Dirección y para la Región, quienes también sufrieron las implicaciones de tener que adaptarse continuamente a nuevos líderes y a nuevas formas de gestión, surgieron en consecuencia nuevas problemáticas que comenzaron a percibirse inconformidades dentro y fuera de la organización, mismas que se enfocaban en diferentes aspectos, uno de ellos señalado por los entrevistados como indispensable fue el propio liderazgo organizacional, en ese sentido se percibió que los resultados organizacionales en cuanto a desempeño no eran los mismos.

Se cambia de Administración y de autoridad en la DGSEI y todo cambia en la Región también y se va limitando el proyecto inicial de calidad, todo se fue manoseando. **JS-01-2022.**

⁸⁰ Acuerdo 592 que va desapareciendo paulatinamente hasta el ciclo escolar 2021-2022

Se van desintegrando los equipos de trabajo poco a poco y se va perdiendo un proyecto educativo en donde directivos y docentes se separan, toda la estructura se separa. **JS-01-2022.**

Según Brunsson y Olsen (2007), los problemas resultan benéficos a las reformas, porque pueden proponerse nuevas reformas para resolverlos. A pesar de que durante este período se inició con la colocación de plazas como resultado de un examen de ingreso al sistema y siendo parte del pacto de Alianza por la Educación, no sucedió lo mismo con el tema administrativo y la DGSEI y la Región Juárez lo resintieron ya que los puestos de confianza se elegían generalmente de manera fortuita,⁸¹ desdibujando los resultados de toda la DGSEI y la Región.

Muchos de los que han puesto como jefes no son Maestros ni tienen nada que ver con la educación y no tienen noción de lo que vienen a hacer, muchos no aceptan sugerencias, que les digan cómo hacer las cosas, no conocen las normas, no conocen los lineamientos, hay veces que su desempeño no tiene nada que ver con la educación. Tienen que saber lo que hacen o los se los comen. **ADMÓN-01-2022.**

De repente en la Región Juárez se quedaron para trabajar con puros hombres, no eran Maestros, por ahí se dice que estaban ahí por recomendación. **SUPERV-01-2022.**

La parte administrativa ha seguido funcionando sin examen de ingreso y de forma nepotista.

El impacto de la creación de Alianza y el cubrir las plazas mediante exámenes del desempeño empezó a crear problemáticas en la operación de las organizaciones educativas escolares.

⁸¹ Por decirle de alguna manera al otorgamiento de plazas de manera displicente.

Primero la DGSEI tenía en sus manos el poder contratar a los maestros, entonces era más fácil cubrir necesidades, Iztapalapa partía de Iztapalapa para hacerlo, ahora es más complicado, aunque era más fácil antes vender plazas, esos sí, pero aun así había más control de los recursos. **JS-01-2022.**

Como resultado de la implementación de nuevos programas y reformas orientadas al futuro (Brunsson y Olsen), se empieza a observar y a sentir un estancamiento, surge un pensamiento de que hay algo que no está bien, las cosas no van bien y el comienzo y sus resultados empiezan a minar, se implementan nuevas cosas, nuevos programas pero todos estos de manera estandarizada, elaborados desde la teoría y no desde la práctica, situaciones que van mostrando dentro de la DGSEI y la Región, que la autonomía y la libertad que se predicó al comienzo estaba siendo disminuida y, por lo tanto, estas organizaciones estaban cambiando nuevamente pero con miras al declive.

Empezábamos a retroceder, poco a poco, lentamente, pero ya nada era igual. **ADMÓN-01-2022.**

Se fue perdiendo la misión y la visión planteada en un principio sobre los objetivos que se pretendían. **SUPERV-01-2022.**

La comunidad de trabajo en ambas organizaciones sentía que los procesos de trabajo no eran igual que antes, ya no había el mismo apoyo por parte de las autoridades para el trabajo educativo.

Había cosas muy significativas, había cosas que hízole, claramente se veían hechas detrás de un escritorio, nosotros teníamos otras necesidades y había que trabajar otra cosa porque era una imposición, porque había que hacerlo. El mismo rollo de siempre,

que siempre se trata de estandarizar sin tomar en cuenta sus propias características de cada escuela. **SUPERV-01-2022.**

Se empezó a ver que como siempre empezábamos a dar ideas, pero a la hora de subirlas, no se proyectaban o trabajaban, no se respaldaban y por lo tanto no se autorizaban, empezaba el camino de no dejarnos ser. **SUPERV-01-2022.**

Es así como inicia el proceso de decadencia, que como lo dice la primera parte de este párrafo es un proceso constituido por diferentes etapas que dan cuenta de que, la caída es lenta y en etapas.

4.5 DECADENCIA⁸². Desarrollo (2013-2018). Reforma Educativa de Peña Nieto

Nuevamente pensando en que las reformas son recurrentes, constantes y necesarias (Brunsson y Olsen, 2007), es indispensable hablar de los sucesos históricos nacionales que ocurrieron durante este período, pues sus implicaciones en la DGSEI y en la Región Juárez fueron determinantes para esta etapa histórica de decadencia en ambas regiones.

Así es como llega un momento trascendental en la historia de la educación, mismo que marcará en todos los sentidos a todos y a todas las organizaciones educativas a nivel nacional, se habla del inicio del gobierno de Enrique Peña Nieto y con él un conjunto de reformas de

⁸² Decadencia: esta palabra significa según el diccionario de la Real Academia pérdida progresiva de la fuerza, intensidad, importancia; que fue lo que sucedió con la DGSEI y la Región Juárez con el paso del tiempo; se pudo haber colocado la palabra Declive, sin embargo, esta palabra es sinónimo de la misma, es decir significan lo mismo, aunque se podría considerar menos fuerte que la anterior.

entre las que destaca la educativa que con la idea de un estado ideal del futuro (Brunsson y Olsen, 2007) fue propuesta en este ámbito.

A la voz de Brunsson y Olsen (2007) los problemas dan pie a reformas, es por eso que en un primer momento y tras la elaboración de un diagnóstico a nivel nacional para la elaboración e implementación de ésta se identificaron los principales problemas a resolver considerando que el país se encontraba con resultados relacionados educativamente hablando con la baja calidad educativa de acuerdo a lo siguiente:

- 1) la idoneidad de los docentes y directivos; 2) la in
- 2) infraestructura escolar; 3) la organización escolar, y 4) los materiales y métodos educativos.

A partir de estas problemáticas identificadas, el gobierno propuso una estrategia que atendiera cada una de ellas, teniendo como resultado, en primer lugar, el servicio profesional docente en el que el ingreso, promoción, permanencia y reconocimiento estuviera definido por el desempeño y no sólo por factores políticos o de antigüedad. En segundo lugar, se creó el programa *Escuelas al CIEN* con la finalidad de atender el problema de la infraestructura educativa, dotando de mayor inversión en este rubro y generando los Certificados de Infraestructura Educativa Nacional. En tercer lugar, se impulsó el *Plan de la escuela al centro*, del que derivaron líneas de acción como el calendario escolar flexible, fortalecimiento de los consejos técnicos escolares, recursos para las escuelas e impulso a escuelas de tiempo completo. Y, en cuarto lugar, se diseñó el nuevo modelo educativo que tomó en cuenta un planteamiento curricular con un enfoque humanista, concentrado en el desarrollo de aprendizajes clave.

Los principales detractores de la reforma⁸³ no la definieron como una reforma educativa, sino como una reforma laboral. Debido a la pérdida de poder que sufrió el SNTE y la CNTE sobre el sistema educativo y la inestabilidad e incertidumbre que generó el servicio profesional docente a la base trabajadora, ahora los normalistas no tendrían plazas automáticas y los docentes en servicio tendrían que evaluarse para demostrar un desempeño idóneo y permanecer en la carrera docente.

A pesar de que en el diseño la reforma contempla acciones integrales, el principio del proceso de implementación de la RE contempló a la evaluación docente, específicamente la de desempeño, como el corazón de la reforma, eso definió como punitiva y errónea a la RE.

El orden y los procesos de implementación estuvieron apegados, indudablemente, a logros de corto plazo que reflejaran la ansiada recuperación de la rectoría de la educación por parte del Estado.

Todo lo anterior implicaría borrar parte del texto del artículo 3° constitucional y de la Ley General de Educación, así como la eliminación de la LGSPD y la LINEE, además de requerir todo un cambio en el entramado institucional y organizacional del sistema educativo nacional en sus distintos rubros y niveles, desde el nuevo rol que pudieran llegar a tener las autoridades educativas, hasta el papel de la escuela mexicana en este nuevo periodo.

⁸³ Agrupados principalmente en la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE).

La historia de las reformas según Brunsson y Olsen (2007) muestra que no es difícil hablar de ellas o iniciarlas, lo que sí lo es y en gran medida es implementarlas. Con el panorama nacional y todo lo que representó la implementación de esta reforma a nivel nacional, la DGSEI y la Región Juárez se encontraban transitando en procesos de cambio, mismos que ya habían sido provocados por otra reforma anterior, si bien a una reforma le sigue otra, estas organizaciones continuaron su camino, pero de forma negativa y con una ruta trazada hacia el declive, se puede considerar que es la etapa en donde éste se agudizó.

Luego de las reformas de Calderón, todo se fue manoseando, todos los programas se convirtieron en contratos económicos y sociales que ayudaron a la comunidad en la ampliación del horario. **SUPERV-01-2022.**

Algunos rubros de la educación resintieron más la reorganización estructural que se llevó a cabo, como el de educación física, en donde los resultados fueron claros y para algunos terribles o deprimentes, En la DGSEI se disminuyeron plantillas administrativas de confianza para convertirlas en escolares, y a decir de los entrevistados acabar un poco con la corrupción que había en rubros como éste.

El impacto de las transformaciones estructurales fue duro en un principio porque cuando desaparición la subdirección tuvieron que empezaron desde cero. **DGEF-01-2022.**

Todo funciona, pero lo que pasó pudo ser para reducir la plantilla. Ahora en EF, había exceso de personal en una oficina por horas-semana. **ADMÓN-01-2022.**

Las reformas son intentos de volver a organizar, de dar nuevas formas a las organizaciones, pero algunas veces se convierten en reformas ideológicas que suceden en los pensamientos

no en la acción (Brunsson y Olsen, 2007), y eso es lo que sucedió en la DGSEI y en la Región Juárez, los intentos de volver a organizar además de afectar estructuralmente, afectaron ideológica e internamente a los involucrados.

Los cambios estructurales específicamente afectaron a la DGSEI, porque de 22 personas solo quedan 6, esos cambios provocaron una especie de duelo que cada quién vivió a su manera, pero fue triste y doloroso sobre todo porque nosotros mismos tuvimos que decidir quién se quedaba y quién se iba, con objeto de no desaparecer esta área en Iztapalapa. Se le llamó la Reingeniería de la EF en Iztapalapa. **DGEF-01-2022.**

Cada quién fue procesando el proceso, pero se pensaba en no dejar caer EF en Iztapalapa para demostrar que es muy importante para el desarrollo integral de los niños. **DGEF-01-2022.**

Aun con todos los cambios continuaron trabajando, reorganizándose y tratando de llevar a cabo sus actividades comunes que consideraron más trabajo.

Se ha tenido que reflexionar el porqué de permanecer en un área en donde a pesar de no contar con todo el apoyo de las autoridades, pero siempre llegamos a la conclusión del amor a la educación y el impacto de ésta a cada uno de los niños. Repensando la importancia de esta área. **DGEF-01-2022.**

Las reformas algunas veces representan más libertad en el mundo de las ideas que en el mundo de la acción (Brunsson y Olsen, 2007), lamentablemente esto fue lo que sintieron todos los involucrados en la DGSEI y en la región, vieron la reforma no como un avance sino como una especie de retroceso.

En comparación con las demás delegaciones hemos avanzado mucho, pero desde hace tiempo hemos empezado a retroceder. Las regiones deberían controlar a los supervisores, pero no lo hacen todos. **ATP- 01-2022.**

El control de la educación mediante esta reforma impregnó todos los ámbitos de la DGSEI y la Región Juárez, controlar significa ser capaz de gobernar (Brunsson y Olsen, 2007) es así como algunos de los cambios que se pensaban positivos fueron poco a poco en detrimento de estas dos organizaciones.

Siempre la queja generalizada era que nunca se le tomaba en cuenta a las bases, entonces los proyectos ya bajaban prostituidos, con cierta desventaja por el simple hecho de bajar de arriba, por el hecho de que te lo imponían, el trabajo del director era muy significativo, porque a él le toma desmenuzar y vender el producto y lograr que la población se apropie de él. **DG-01-2022.**

Cuando al maestro se le pedía opiniones, sugerencias, estrategias, olvídase se ponía peor la cosa porque entonces los estaban utilizando, porque estaban haciendo las autoridades. Sí había a veces buenas ideas, pero a la hora de subirlas, no se proyectaban no se trabajaban, ahí se quedaban, no se respaldaban. Ya no digamos que se autorizaran, simplemente que nos dejaran ser. **DGEF-01-2022**

Pensando en el concepto de organizar, que para Brunsson y Olsen (2007) podría ser simplificar y a su vez el control organizacional y su gobierno para hacer más fácil en el futuro el manejo de la reforma, estas organizaciones cambiaron, se volvieron disipativas, muy prácticas pero faltas de realidad, comunicación y efectividad.

No sé si la región cambió o si les dio flojera, o no sé si tenían aspiraciones curriculares más altas, pero como supervisora, ahí se convirtió en “mientras no tengas problemas no me molestes”, “si no sé de ti es que no pasa nada”, pero si tienes problemas te ejecutaban. Entonces ya cuando bajaba la información ya bajaba con el castigo, no se convirtió en un apoyo para la gestión, se convirtió en un juez, pues entonces a quién te arrimabas, si te están ejerciendo presión los maestros, padres de familia, directivos, y por arriba DGSEI, normatividad, etc. Antes había empatía, comunicación, las últimas veces ya solo “a ver a qué vienes”, si no es para que yo te regañes ni vengas.

DG-02-2022.

La línea de comunicación se hizo directa pero cruda, con la región era decir y ejecutar, cuando desapareció la ESEF, ya no se platicaba, ya solo era ejecutar. Ya nada más era la orden del día, vas a hacer esto y esto y si tenías dudas de lo que fuera, pues ya ráscate con tus propias uñas y tus dudas, porque no había quién sostuviera todas esas inquietudes ante la regional, la regional ya no había esa comunicación más humana, ella ya no se prestaba a la discusión, a las aportaciones de parte de supervisores, esa parte se perdió, de que nos escucharan se perdió, ya solo es ejecutar y aplicar. En EF mejoró la situación porque yo los vi más atentos a su trabajo, porque antes eran como el sancho “todos sabían de su existencia, pero nadie los había visto”. Ellos no figuraban en las escuelas, no se ensuciaban el traje, cuando desapareció la función de los mandos medios, el supervisor le tuvo que entrar a la talacha y eso benefició en las escuelas. Todo lo manejaban como personal y no como beneficio para la comunidad. Era así como los expedientes secretos “X”. **DG-01-2022.**

El desarrollo de la decadencia marca su punto máximo en el que se empieza a marcar la pauta para el final, como se muestra posteriormente.

4.6 DECADENCIA. Actualidad (2018 a la fecha).

Los proyectos de reforma son comunes e incluso rutinarios en las organizaciones (Brunsson y Olsen 2007). Los cambios en la educación en México y su marco legal se han visto influenciados por las diversas posturas políticas e ideológicas de los grupos de poder en turno, pero sin dejar de lado la necesidad de responder a cambios en los contextos nacionales e internacionales, posturas teóricas en boga o nuevos pensamientos idealistas y de crecimiento económico ante tal panorama, reformas van y reformas vienen. El ahora presidente en turno Andrés Manuel López Obrador presentó en abril de 2019 en conferencia matutina el memorándum en el que instruye dejar sin efecto la reforma educativa Peñanietista. Explicó que el objetivo de este gobierno es consolidar una reforma constitucional aceptada por todos, que garantizara la educación pública obligatoria, laica, pluricultural, de calidad y gratuita, en todos los niveles escolares.

En tal caso, la Nueva Escuela Mexicana representativa de este período de gobierno considera un nuevo modelo educativo cuyo objetivo principal es la formación integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes que busca promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo a lo largo del trayecto de su formación, desde el nacimiento hasta la conclusión de los estudios⁸⁴, para lo cual deben tomarse muy en cuenta

⁸⁴ En el documento Principios y Orientaciones Pedagógicas de la Nueva Escuela Mexicana (SEP, 2019) se establece que este nuevo modelo educativo deberá trazar un camino para los mexicanos desde su nacimiento hasta los 23 años de edad.

los contextos que prevalecen en cada una de las regiones de todos los estados de nuestro país es decir, deberán considerarse las costumbres y necesidades de cada lugar, considerando en un primer momento una perspectiva humanista desde los derechos humanos y sobre todo el de la igualdad, equidad e interculturalidad.

Para este momento histórico y actual dentro de la educación en la DGSEI y en la Región Juárez, se había gestado un proceso de decadencia cuyas etapas se mencionan en los apartados anteriores en el que el estado actual de estas dos organizaciones representan momentos difíciles para su autonomía, toma de decisiones, manejo de recursos y todo lo que implica; ya que subjetivamente hablando y retomando el término del síndrome del quemado o síndrome de Burnout⁸⁵ pero organizacional, esto es lo que estaría sucediendo con ambas organizaciones, resultado de todos los procesos de reforma y cambio organizacional, se puede decir que en este momento ambas se encuentran en procesos de estrés interno y crónico que refleja sensación de cansancio y agotamiento administrativo organizacional, en donde las ideologías organizacionales que describen cómo son las cosas, cómo deben ser y cómo lograr los estados deseados (Czarniawska-Joerges, 1988c, pág. 290 Brunsson y Olsen, 2007), se encuentran formando un papel muy importante estructurando la actuación para interpretar las acciones en curso, pues a últimas fechas debido a que se ha dado una transformación en la línea jerárquica organizacional⁸⁶, esto es, según informaciones mismas que no se han podido corroborar, la existencia de un memorándum en donde se les instruye para que la directora de DGSEI, reporte ahora a DGOSE, es decir informalmente deje de ser una

⁸⁵ El síndrome de Burnout (quemado, fundido, agotado) fue descrito en 1974 por el psiquiatra Herbert Freudenberger y es definido como un proceso paulatino, por el cual las personas pierden interés en su trabajo, el sentido de responsabilidad y pueden hasta llegar a profundas depresiones.

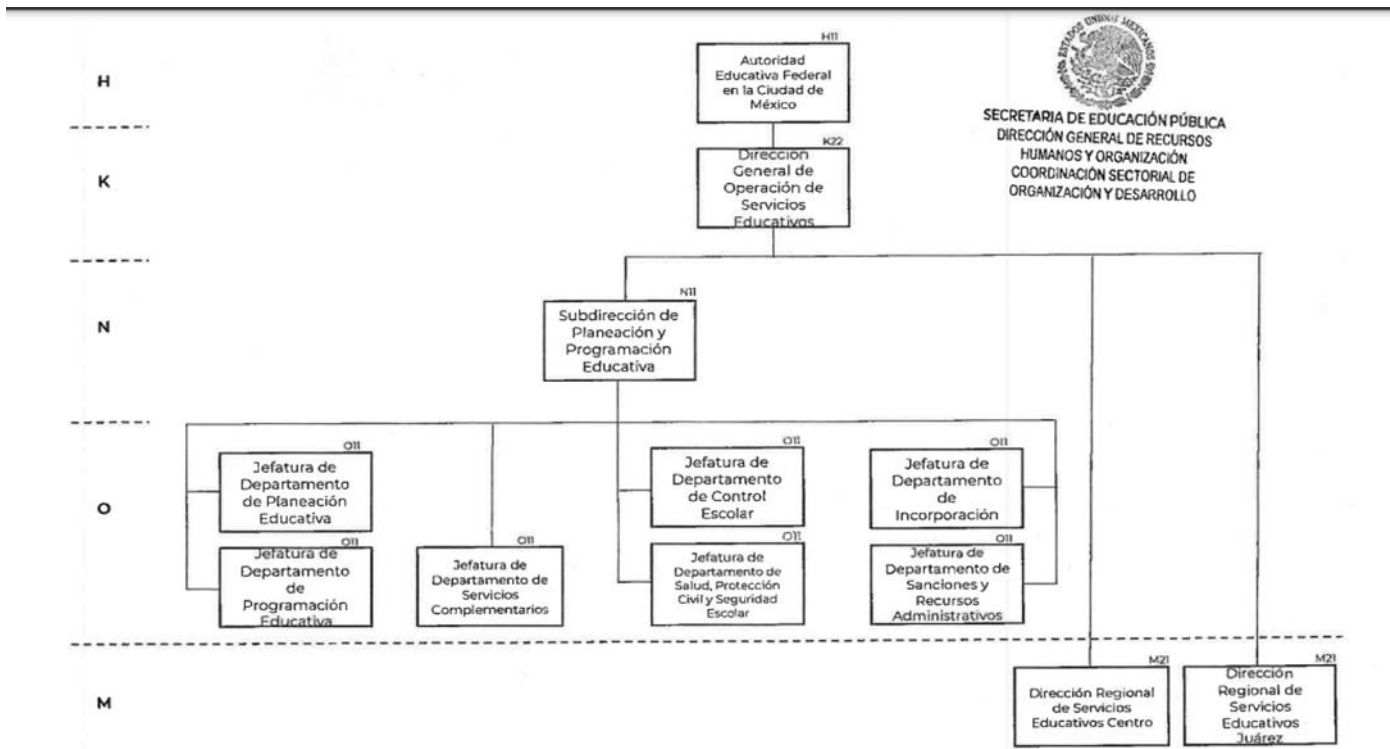
⁸⁶ En referencia a que jerárquicamente pero informalmente la directora de DGSEI, ya no es directora general sino solo Directora de Servicios Educativos en Iztapalapa.

Dirección General para poder transformarse en un futuro bajo la línea organizacional del resto de las alcaldías. Mucho se ha hablado y rumorado acerca de su posible desaparición, pero a la fecha todo corresponde a comentarios que bajo la informalidad de los pasillos de ambas organizaciones circulan entre el personal, en donde el cuestionamiento siempre es ¿Por qué no toman el modelo de DGSEI hacia el resto de la CDMX?

Ellos mismos se preguntan por qué no retomar el modelo de la DGSEI en las demás demarcaciones, pero puede tener que ver la cuestión presupuestal, en lugar de volvernos operativa ¿por qué no toman el modelo de DGSEI hacia el resto de la CDMX?. **DGEF-01-2022.**

Respecto a este tema de la posible desaparición de la DGSEI, como una investigación final se encontró un organigrama presentado al 1º. de enero del 2022 en donde ya no se observa la DGSEI y tampoco como DSEI (Dirección de Servicios Educativos Iztapalapa) como se ostenta que opera actualmente desde la informalidad, ya que el personal no conoce este organigrama actual, es decir formalmente ha desaparecido pero informalmente todos trabajan y continúan pensando que son una Dirección en Iztapalapa aun dependiendo de la DGOSE, no una operativa administrativa como en el resto de las alcaldías de la Ciudad de México. Esta situación puede ser la causa de la forma de trabajo y del sentir del personal, quienes sienten diversas situaciones negativas laboralmente hablando como se describe más adelante.

Imagen 3.



Nota: Esta imagen forma parte del organigrama reconocido como actual de la AEFCM, el cual se puede consultar en: https://www2.aefcm.gob.mx/ley_transparencia-gob/PNT/II/DGPPEE/2022-07-12/estructura-con-vigencia-01-01-2022.pdf.

Acatas porque todo baja en estructura, DGOSE, DGSEI, Región, a las órdenes que dan se cumplen, no hay vuelta para atrás, lo que diga el correo es lo que se hace y se cumple. Hay a veces indicaciones complicadas y otras que sí se pueden hacer con el tiempo. **ADMÓN-01-2022.**

Resultado de este período de gobierno en el que mucho se ha hablado de austeridad también se habla de la necesidad de reducir recursos, para tal efecto la transformación del organigrama que se menciona en este punto, representa la clara oportunidad para llevar a cabo este plan.

La DGSEI que empezó no es la que hay ahorita, tiene que ver con la parte política de los mandatos presidenciales, por ejemplo, la austeridad, es de los cambios que se dan.

No la gente de DGSEI no los provoca, pero son parte de esta política “Ya no vas a controlar recursos como estos, sino la DGARH (Dirección General Adjunta de Recursos Humanos). **ATP-01-2022.**

Como consecuencia de lo anterior, ambas organizaciones reflejan estados de desmotivación en donde la decepción por las actuales formas de trabajo, impregnadas de burocracia y pocos resultados educativos. Desde las nuevas formas organizacionales, las burocracias producen descontento, rigidez y monotonía.

Se perdió autonomía y se ganó burocracia, se ganó burocracia y se perdió autonomía, iban proporcionalmente creciendo y disminuyendo a su vez, hasta ser lo que hoy somos. **DG-01-2022.**

La limitación que se fue produciendo en la autonomía en cuanto a la toma de decisiones y el actuar de todas las figuras educativas y administrativas relacionadas, la falta de presupuesto, y a decir de los entrevistados operatividad, capacidad y efectividad hace que transiten como entes que tratan de sobrevivir ante un futuro incierto que es causa de malestar en toda su comunidad organizacional.

Ojalá hubiera más autonomía como antes, aunque no se puede informar a dos áreas al mismo tiempo a DGSEI y a DGSEI. Aunque DGSEI no se entere de algunas cosas que solicita DGSEI de todos modos, se le entera y ella envía respuesta, para que no haya conflicto o mala comunicación. **DGEF-01-2022.**

Antes la autonomía de la DDGSEI era mucha, ahora las indicaciones se reciben de DGOSE, al dejar de ser una subdirección de EF y convertirse en área, trabajan bajo indicaciones de la dirección técnica que es el jefe inmediato de EF. (Dirección

Técnica) y depende del liderazgo es como se da la autonomía, que puede verse desde la parte administrativa, mandando correos directamente desde EF, a las regiones y después a las escuelas. Ahora ellos hacen el correo, aunque salga de dirección técnica, es un trabajo simulado de la dirección técnica, es decir la autonomía casi no existe.

DGEF-01-2022.

Durante las diferentes etapas de la DGSEI y la región Juárez se transitó por diversos tipos de estructura organizacional jerárquica que incluyeron la parte formal y la informal, en este momento específicamente su estructura transita en la informalidad, debido a que formalmente el organigrama original de DGSEI en donde depende directamente de la AEFCEM no ha cambiado, pero internamente depende de la DGOSE, a ella informa, comunica, esta le solicita información, y lleva a cabo funciones de relación de dependencia. Al respecto los involucrados tratan de resolver de la mejor forma atendiendo requerimientos e informando a los jefes inmediatos cuando por comunicaciones alternas desde la DGOSE, estos no se enteran. Las líneas de mando y autoridad también se ven disminuidas y cuestionadas en cuanto a su actuación y responsabilidad.

Antes los jefes los mandaba DGSEI, ahora los manda DGARH, tienen otras mentalidades. Algunos traen hasta su gente y es complicado adaptarse. Eso repercute principalmente a los supervisores, que ya tienen años en el servicio y se saben todo, por eso necesita ser un jefe que vaya delante de ellos, porque si no, se los comen. Si les van a debatir algo, tiene que ser fundamentado. **ADMON-01-2022.**

Los trámites administrativos que se hacían en tiempos de minutos u horas, ahora implican días, pues la DGSEI y la Región Juárez han dejado de hacerlos.

Toda la estructura se separa. Luego de 5 años, adiós a recursos para Iztapalapa, los trámites de jubilación ya no se hacen individuales sino por paquetes centralizados y ocupan mucho tiempo. **SUPERV-01-2022.**

Antes era más en corto reflexionar qué necesita Iztapalapa, qué necesita tu zona, ahora el poder de la dirección se ha ido perdiendo y con eso ha habido consecuencia en la escuela, en donde por ejemplo un maestro para arreglar su credencial por ejemplo ahora tiene que ir a la DGARH, lo que significa pedir permiso o perder un día, cuando yo antes iba ala regional que me quedaba a cuerdas y le resolvían y no necesitaba hacer esas cosas que al final le pegan a los niños, porque la necesidad laboral la va a tener que solventar sin importar que los niños pierdan clase. **ATP-01-2022.**

El personal, ya desmotivado, siente que debe decir lo que no le gusta, pero las autoridades lo toman como aspectos negativos de éste, como actos de rebeldía sobre los cuales actúa.

A veces los cambios nos perjudican y uno quiere defender sus derechos y nos toman como grilleros y los jefes piden que nos vayamos a donde no queremos estar, lo hacen de adrede, los mandan a escuelas generalmente. **ADMÓN.-01-2022.**

Hasta el trabajo en la Región disminuyó, y esto se percibe por todos, los pone nerviosos, ellos dicen, si no hay trabajo, no hay región y eso es incuestionable y más bien difícil de entender.

Antes sí se tomaba mucho en cuenta la región y ahorita, ya hay veces que baja la información directa a supervisores, a la región la han liberado de procesos, hemos pensado que desaparecerá la región. **ADMÓN-01-2022.**

El trabajo algunas veces se ha vuelto monótono e innecesario, hacer por hacer.

Llena y pasa el plan organizacional, no es un instrumento de mejora, sino solo una situación administrativa. No hay dignificación del trabajo para nadie por culpa del líder. **ATP-01-2022.**

Nos hacen hacer cosas que sirven y cosas que no, por ejemplo, la encuesta del clima organizacional de cada año, no sirve, porque nunca se le da respuesta a nada, hay cosas como esta que no tiene caso hacerla. **ADMÓN-01-2022.**

Según Greenfield (1986), la escuela como organización es una realidad socialmente construida por sus miembros mediante procesos de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona, por eso debe constituir el foco y el contexto más provisor y adecuado para el desarrollo del cambio educativo (Morillo et al, 2008); sin embargo la administración educativa en esta organización educativa no escolar (DGSEI), ha olvidado que su verdadero objetivo es servir de apoyo para lograr un fin más grande dentro de una organización más grande que es la SEP, pues a decir de los entrevistados la educación está quedando en un segundo término y el cumplir con los de arriba (Remedi, 2004) en primer lugar.

Trabajan por la administración no por la educación, ahorita que regreso a la base, me costó muchos problemas, yo que pasé por toda la estructura, tienes que hacer lo que te toca desde acá, aunque por otro lado se entiende que es parte del trabajo hacer cosas que no te tocan. **ATP-01-2022.**

La situación actual de ambas organizaciones se agudizó con la pandemia y se estima traerá consecuencias difíciles de solventar para el futuro educativamente hablando, es decir, es un nuevo problema que necesitará una nueva reforma (Brunsson y Olsen, 2007), representando

un reto organizacional y operativo para todos los que de ellas forman parte, en donde los resultados no se consideran favorables, la comunicación y el trabajo claramente no son los esperados.

En la Región y DGSEI antes y después de la pandemia hay distanciamiento, desconocimiento y desinterés en lo verdaderamente educativo. Ni siquiera nos han preguntado si estamos vivos o muertos o cómo están las escuelas, las escuelas de la zona están haciendo lo que pueden, se enfrentan con lo que pueden y tienen desde la escuela y la zona y de ahí ya no, porque es de arriba para abajo. **ADMÓN-01-2022.**

Yo le puedo hablar de una región y DGSEI antes y después de la pandemia. Hay distanciamiento, desconocimiento y desinterés en lo verdaderamente educativo. “No nos han preguntado si estamos vivos o muertos” o “cómo están las escuelas”. “las escuelas y las zonas están haciendo lo que pueden, se enfrentan con lo que pueden y tienen desde la escuela y la zona” y de ahí ya no porque es de arriba para abajo. **ATP-01-2022.**

La esperanza no abandona a estas organizaciones que pretenden sobrevivir a pesar de todo lo que han vivido, a pesar de todos y de todo, pero las características del contexto continúan siendo influencia para seguir con vida.

Ahorita no al 100% pero se siguen viendo que sí funciona. Tan lo creen que no ha desaparecido. Tienen miedo de desaparecerlo totalmente por la población, escuelas, maestros. **ATP-01-2022.**

Amenazaban con cerrarla desde hace tiempo, por lo mismo, yo creo que había temor a perder el control, porque hacíamos las cosas diferentes. Yo no sé hasta dónde,

porque yo no veía los altos mandos, yo lo veía a nivel terrenal la comparación con las compañeras, pero yo creo que sí se lograron cosas diferentes, por eso siempre hubo cierto resquemor de perder el control de la situación. **DG-01-2022.**

La educación también se vio afectada, no solo por las reformas sino también por los procesos organizacionales de la DGSEI y la Región Juárez que han trastocado los resultados en los aprendizajes. las organizaciones educativas no escolares influyen en el actuar de las organizaciones educativas escolares, dando como resultado en esta ocasión efectos negativos que también acentúan la falta de cumplimiento de objetivos organizacionales, en este caso, los educativos.

Estos maestros actuales son nuestro resultado, nosotros los hicimos, no saben español, no saben matemáticas, etc. Entonces lo que no sé no lo enseño porque la voy a regar. Mis carencias como docente primero las tengo que conocer, me las tengo que apropiar para poder enfrentarlas, ¿cómo? Con trabajo, chingándole. **DG-01-2022.**

Antes la conciencia social del maestro era muy grande. Luchar porque el pueblo fuera consciente y productivo porque la ignorancia es lo peor. Con qué si el niño tenía mocos, el maestro le limpiaba la nariz, si tenía desamarrada la agujeta el niño se la amarraba, etc. Ahora nada de eso se hace, el maestro de las últimas generaciones está enfocado en su bienestar personal, el ésta viendo cómo hacerle para evadir su responsabilidad en las horas que está frente a grupo, además capotearla con toda la inmensidad de cosas de que si el niño te mira ya es bullying, que si la mosca, etc. Esa es una transformación que ha sufrido la sociedad en contra del maestro y nuestra región es muy visible. **DG-01-2022.**

También el personal administrativo percibe el impacto del declive organizacional enfocado hacia lo educativo, el cuestionamiento sería ¿por qué las autoridades no?

Los cambios y reformas nada han afectado a los puestos administrativos, pero a la educación sí. El maestro enfrente y los alumnos en su pupitre. Cada período de gobierno y de modelo educativo es lo mismo, pero con otros nombres. **ADMÓN-01-2022.**

El costo de la pandemia en la educación será terrible autoridades y no autoridades, maestros y todos juntos, nadie sabe qué hacer. **ADMÓN-01-2022.**

A continuación, se habla de algunos aspectos que atraviesan las diferentes etapas de estas organizaciones y que se han incluido porque se encuentran influenciando de alguna manera los diferentes períodos y sus características.

4.7 Liderazgo en la organización

Dentro de la jerarquía el liderazgo y el poder representan la perspectiva principal para los términos de la elección del cambio (Brunsson y Olsen), en tal caso la situación actual dentro de la DGSEI y la Región Juárez a decir de los entrevistados es apremiante, las líderes de estas organizaciones en este momento no han sido lo esperado, aunque a decir de ellas a pesar de que la posición jerárquica que ostentan les representa una gran responsabilidad también es para ellas una gran satisfacción.

A veces el compromiso de trabajo es lo más importante para lograr los objetivos y consignas. **ADMÓN-01-2022.**

El dirigir en Iztapalapa es una responsabilidad, se siente bien porque tengo experiencia y aplico el currículum oculto, cosas que se tienen que hacer que otros no sabrían. **DGEF-01-2022.**

Hacen falta buenos dirigentes, porque la Mtra. que está ahorita no la arma en muchos sentidos, la actual directora de la región, es muy dada a gritar, la he visto manotear, humillar a la gente delante de los demás, le hace falta mucha ética profesional, aplicar su carrera educativa, es muy prepotente, profana palabras obscenas enfrente de la gente. Si la cabeza está mal, todos están mal. **ADMÓN-01-2022.**

Los resultados mostrados se han mencionado que son difíciles, groseras, autoritarias y que a últimas fechas no están bien relacionadas con el tema de la educación y, por lo tanto, no tienen la capacidad para desempeñar esos puestos; tampoco participan directamente de las actividades de las organizaciones (Brunsson y Olsen, 2007). Al respecto Sweetland (2001) menciona que las estructuras de las organizaciones escolares y no escolares no necesitan ser restrictivas, opresivas o autoritarias en su lugar deben ser permisivas y facilitadoras.

Todos hablan mucho de ella, que ojalá se vaya porque no da una, pero que así están todas, es importante que el jefe trate bien a su personal, porque uno trabaja con gusto y hace feliz lo que le piden. Ha habido casos de jefes de contentillo, porque tampoco se trata de ponerse de trapeador. **ADMÓN-01-2022.**

Los líderes están perdidos. Yo creo que no están o estuvieron a nivel del puesto que les dieron, están rebasadas. Lily era supervisora y la subieron a directora de Región. La directora de DGSEI era maestra, directora y supervisora en Iztapalapa, pero ¿dónde se perdieron? Tal vez porque andan en la política con la delegada a ver qué obtienen. Además, las escuelas son un gran trampolín político por la comunidad. La

primera vez que fue delegada Clara Brugada se metió a las escuelas hasta adentro.

ADMÓN-01-2022.

El tema de los conocimientos y la experiencia retoman un papel indispensable en la dirección de ambas organizaciones y mucho se demuestra la necesidad de estos dos aspectos, aunque también se debe tomar en cuenta que para Brunsson y Olsen, (2007) algunas veces los líderes dependen del conocimiento que posean los subordinados para saber qué acción tomar, lo que sucede en ambas regiones, sin embargo, demuestra la necesidad de que los líderes que las dirigen por lo menos tengan que ver con la educación, que tengan conocimientos de ello, que sepan lo que hacen por su experiencia, al respecto se dice lo siguiente:

El liderazgo algunas veces es difícil cuando no están relacionados con el tema de trabajo administrativo-educativo. **ADMÓN-01-2022.**

No hay dignificación del trabajo para nadie por culpa del líder. **ATP-01-2022.**

Mientras que otros que participaron como líderes en alguna de las organizaciones consideraron la experiencia como parte de su crecimiento personal y buscaron la manera de lograr los objetivos de la mejor forma, estableciendo lazos positivos de trabajo y experiencia con los subordinados en busca del logro de los objetivos.

Como fui parte de la estructura docente, conoces lo que viven las escuelas. Lo otro es que me encontré con mucha gente con ganas de aprender y yo también. Nunca me dieron un curso inductivo, ni tampoco de cómo hacer las cosas. Yo trabajé en la región con mi mismo puesto y plaza, remuneración no hubo. Es amor cuando el trabajo impacta al de abajo no a la estructura. ¿Qué hice? Ser muy clara con las cosas, darle

su lugar a cada cosa. Aprendes a resolver de otra manera, a conocer a la gente, a ser paciente. **ATP-01-2022.**

El día que me vaya no va a pasar nada, porque los de la chamba son ustedes, yo solo coordino, pero ahora pienso que un equipo no puede jalar sin una cabeza, pero también se tiene a alguien que me guíe y valore lo que hace la gente y aprender a trabajar con la gente, eso tiene que ver con que sea un trabajo eficiente, digno. Las relaciones personales son muy importantes que establezcas con la gente. **ATP-01-2022.**

4.8 Política Pública

La política y la política pública son fundamentales en el desarrollo de las transformaciones de la DGSEI y Región Juárez, sin embargo, no se muestran formando parte de la historia de éstas específicamente, sino atravesándolas, eso es debido a la localidad que ha representado esgrimir la politics y la policy, en donde además se puede observar la necesidad de introducir la relación entre lo legal y, por tanto, la ley y la política pública como un instrumento de apoyo en el desarrollo de su aplicación, así mismo la presentación de un actor indispensable como lo es el SNTE, por su posición y poder político-educativo en el sistema educativo nacional y sus implicaciones a nivel local.

Si bien el sindicato aquí referido no es responsable de la política educativa del país, sí podría decirse a la luz de la evidencia y los argumentos arriba esgrimidos que sí es responsable del resultado educativo. El responsable del resultado educativo para bien o para mal junto con las autoridades educativas de todo el país. Sin embargo, como son las autoridades federales

las que mayores atribuciones tienen en el tema educativo la responsabilidad es más bien compartida con el gobierno federal. En la interacción política entre dos fuerzas, gobierno federal y Sindicato, se ha creado un nudo gordiano de intereses políticos y formas de hacer las cosas que será muy difícil desatar. Tenemos una política educativa muy centralizada y repleta de vicios que se originan en la con fusión de intereses políticos principalmente. Ya se esbozó en la primera parte de este trabajo las grandes diferencias entre unas entidades y otras. También se habló de la incipiente incursión de México en el terreno de la valuación educativa, la difusión de resultados y la rendición de cuentas, elementos cruciales para elevar la calidad de la educación. Respecto de la difusión, decisiones de los responsables de política educativa de la administración del presidente Zedillo, nos impidieron ver frutos de México comparados con otros países de manera más temprana, y lo que es más importante, nos impidieron analizar los datos a la luz de las observaciones y efectos nacionales e internacionales, algo inconcebible para un gobierno liberal.

En México históricamente las políticas públicas históricamente han sido destinadas a impulsar, desarrollar y ejercer influencias nacionales de forma general para satisfacer diversas necesidades como la diversidad y complejidad organizacional educativa.

Se habló ya, como Morlino (1981) menciona, de la necesidad continua de adaptación de la gobernabilidad y la política a la realidad siempre cambiante de un sistema con objeto de sobrevivir, “cambiar para sobrevivir” (del Castillo-Alemán, 2012), ayudando a que prevalezca la gobernabilidad, tal es el caso del entrecruce de caminos de la política pública que se vive en México en dónde la parte técnica queda supeditada a la cuestión temporal o coyuntural de la política en donde los actores no se ajustan a un esquema racional de la configuración de la organización pública, sino que se lanzan ideas o propuestas de cómo

pueden ser, tal es el caso de lo sucedido como consecuencia de la desconcentración o descentralización de los servicios educativos resultado del ANMEB que al mismo tiempo representó un argumento de carácter técnico y político que promovió la idea de darle al actor local mayor poder al ir contra la lógica del centralismo tradicional en México⁸⁷ y ese que ha sido un elemento importante en nuestros contextos sociales, logrando que las organizaciones se desconcentren como una estrategia del gobierno para aumentar, disminuir o eliminar el poder de ciertos actores.

Analizándolo más profundamente, en esa época Salinas derivado de las situaciones de descontento nacional por los resultados de la elección en donde el resulta ganador pero con dudas sobre su legitimidad, lleva a cabo diversas prácticas de actuación política señalando cursos de acción específicos para resolver esta problemática que podría convertirse en un problema público, en donde el objetivo es legitimar su gobierno y su posición de presidente de la república otorgando poder y libertad en un rubro tan importante como el educativo a los gobiernos estatales con sus respectivas consecuencias positivas y negativas. Es así como el ejercicio representó una oportunidad en varios sentidos para otorgar poder y libertad a actores locales con sus efectos, positivos y negativos.

Esta situación no se concretó y solo se dio un pequeño experimento que fue el de la creación de la DGSEI, al que se le dio libertad y poder. En este ejercicio de política las organizaciones son relevantes y quedan a disposición de los oleajes de discurso que van a sustentar formas de comportamiento y ejercicio de la política pública.

⁸⁷ Recordando que el objetivo del ANMEB era precisamente ese, la desconcentración de servicios educativos, nómina e infraestructura educativa.

DGSEI empezó como programa piloto, hasta que se volvió Dirección General. Después se dividieron en regiones para que cada región tuviera su personal que atendiera a sus propias escuelas. **SUPERV-01-2022.**

Se creó como experimento para atender los trámites administrativos, no iba en el sentido pedagógico, era por el tamaño del territorio y también se pensaba implementar este programa en Azcapotzalco y G.A. Madero pero no fue así. **SUPERV-01-2022.**

Iztapalapa es estratégico por la situación económica y política que hay. **JS-01-2022.**

Es así como comienza a entretenerse esta peculiaridad organizacional en la Ciudad de México en donde comienzan las tensiones entre la desconcentración, el poder, la técnica, la racionalidad instrumental, el cumplimiento de la política educativa y la exigencia social de la mejora educativa; lo que ha llevado a la DGSEI a comportarse de cierta manera para cumplir con el encargo que tiene como organización responsable de la educación en la entidad más poblada de la Ciudad de México.

En Iztapalapa converge todo tipo de población, hay ricos, pobres y nuevos ricos; en donde lo cultural, lo social y lo económico están presentes en todo momento en las escuelas de la alcaldía. **JS-01-2022.**

Se piensa en dar servicio de calidad, se busca que la escuela irradie, por lo que se debe proveer a cada escuela de lo necesario para que cada escuela logre el éxito académico. **JS-01-2022.**

El sistema educativo ha llevado a cabo diversas transformaciones en el nivel básico, pero esto poco o nada responde a las necesidades de los alumnos de hoy, y mucho menos a las

exigencias sociales, por lo que según Hargreaves y Fullan (2001) o Quiroz (2001); persisten las problemáticas que abarcan las distintas esferas de este acontecer educativo.

La política educativa no ha encontrado el punto exacto para que estas políticas educativas tengan un impacto positivo en todos los sentidos. **DG-01-2022.**

Los diversos procesos de la política educativa se convierten en un conjunto de situaciones complejas, en donde juegan los diversos actores entre ellos participan individual y colectivamente mediante sus interacciones que significan y resignifican subjetividades que participan de lo político no obstante los procesos formales de implementación.

En región la educación se vuelve política más que educativa, porque se miran las cosas de otra manera ya que políticamente se tiene que hacer una cosa, aunque educativamente no lo puedas hacer, a veces dices cosas que no vas a cumplir porque no está en tus manos, porque solo nos toca la parte que tiene que hacer y ejecutar lo que se piensa desde arriba. **ATP-01-2022.**

Eres parte de un sistema y una estructura educativa, hay veces que puedes hacer cosas y hay veces que no... **ATP-01-2022.**

La política educativa se entrecruza siempre históricamente hablando con la educación y sus cambios, pasa lo mismo con la DGSEI y la Región Juárez quienes durante toda su historia se han visto trastocadas como organizaciones con aspectos como la política y las políticas públicas, como puede observarse a lo largo de todo el documento.

4.9 Normatividad Escolar

Un aspectos sumamente importante a considerar dentro de los desafíos de la educación es la institucionalización de reglas, normas y comportamientos que dan cuenta de los patrones de

funcionamiento de los sistemas educativos y su marco legal, el principal ejemplo de ello es el sexenio del presidente Peña, época en que surgió la ya conocida Reforma Educativa que se basó en cambios normativos, curriculares, pedagógicos y estructurales; la mayoría de ellos considerados como aspectos de mejora por el propio gobierno, pues fueron vistos como la base de la anhelada calidad educativa. Los cambios en la normatividad⁸⁸ ayudaron a que se diera el entendimiento subjetivo entre los diversos actores sobre el respeto irrestricto a la normatividad recién transformada, a todas las leyes secundarias y a las leyes locales. Esto modificó la gestión de la DGSEI y de la región Juárez, puesto que aun con la autonomía de la que gozaba debió cambiar su actuación y en consecuencia su operación pasando de la flexibilidad normativa con la que contaba hacia el seguimiento lineal de la misma, lo que provocó la muy conocida “burocracia”.

De acuerdo con Arellano (2009), el aparato administrativo ha sido un apéndice flexible y manipulable del sistema político nacido después de la revolución mexicana de 1910, las prácticas tradicionalistas así lo demostraban; sin embargo en nuestro mundo real, cumplir la normatividad lleva hacia la burocracia, en este caso burocracia pública que en sus diferentes niveles, se convirtió en uno de los más importantes instrumentos de representación política del sistema Arellano (2009), pero que también contribuyó a complicar la operación, la toma de decisiones y complicó los tiempos.

La normatividad se ha convertido en un lastre. **DG-01-2022.**

La normatividad era muy flexible. Ahora ya no, ahora tiene que llevar 50 firmas para una acción. Se volvió burocrático con 50 copias. Antes era fácil tomar decisiones y ahora pedir cualquier cosa es un show. Antes por teléfono se tomaban decisiones.

⁸⁸ Cambio en los arts. 3º., 31 y 73 constitucionales. Así como la creación de leyes secundarias.

Antes las permutas de maestros eran abiertas, las visitas eran rápidas, Hoy de mi escuelita y mis 4 paredes ya no puedo salir. **JS-01-2022.**

Un ejemplo de las dificultades que surgieron en la operación de las organizaciones escolares fue la falta del elemento humano, es decir, el cubrir las necesidades dentro del aula escolar, se volvió problemática.

Para la escuela era más inmediato cubrir grupos, ahorita hay escuelas que desde principios de ciclo escolar no han cubierto maestro, porque se vuelve burocrático el proceso. Está bien que hagan exámenes, porque es la tercera vez que le vendían su plaza, y no le daban nada. **ATP-01-2022.**

Desde la perspectiva social y organizacional, los procesos de institucionalización contienen una gran cantidad de cambios, reformas y normatividades en todas las escuelas de la educación básica y todos los actores que participan en la educación deben aprender a continuar su labor desde este marco normativo. El conocimiento y manejo de la aplicación de la normatividad se hizo indispensable para su uso cotidiano como medio de actuación y defensa, pues algunos actores educativos consideraron que ésta representaba una forma de ataque laboral.

Me sentí satisfecha de ser y trabajar porque tuve libertad, hago propuestas a mi modo, pero sin argumento. Aprendí en el camino la institucionalidad, pero considerando un marco, muévete a donde quieres dentro de los reglamentos. **JS-01-2022.**

O cuando me mandaron a hacerle extrañamiento a tal persona y yo cité el artículo y respondí, yo no puedo hacer extrañamiento porque yo no lo vi. **JS-01-2022.**

Hay cosas que nunca cambian, pero normativamente cambian algunas normas, sobre todo de control escolar y deben de conocer la normatividad básica como LGE, guía operativa, acuerdos secretariales de evaluación, sobre todo para responder oficios y citar numerales para dar respuestas y eso es lo único que cambia y tenemos que estar actualizados. **DG-01-2022.**

La normatividad y la ley no son transgredibles desde la actuación en la administración pública, pero la burocracia en los trámites administrativos puede volverse interminable ya que es muy común observar en este panorama las inexactitudes, el papeleo interminable, las formalidades intrascendentes, los altos índices de atrasos y la considerable pérdida de tiempo (Vargas, 2007) que podrían ser la base para el nacimiento de la corrupción administrativa en todos sus niveles y organizaciones públicas. Alguna vez Sor Juana Inés de la Cruz preguntó ¿Quién tiene mayor culpa: el que peca por la paga o el que paga por pecar?

Existe una creciente propagación de la corrupción en el interior de la administración pública que, como lo atestiguan numerosos ejemplos, no puede ser combatida únicamente con mecanismos de control suplementario (Vargas, 2007), porque durante muchos años la cultura política en México estuvo ligada a la idea de la trasgresión de la ley. Es decir, acceder al poder o a alguna posición de poder, lo que significaba trasgredir la ley, lo anterior se tradujo a que poder era igual al rompimiento de la ley por lo que personas “recomendadas” aun sin tener el perfil de los puestos gubernamentales y específicamente en el ámbito educativo ocuparon y siguen ocupando puestos (aunque en menor escala) que “merecían tener” algunas veces debido también al pago de favores políticos entre “jefes”.

Siempre ha habido gente que estaba en educación sin saber nada de ella. Una causa de la transformación y derogación DEF, es porque encontraron muchos vicios y corrupción con el sindicato, aún conozco gente en Iztapalapa y en otros lados, que tiene plaza de EF y no son de EF, había mucha venta de plazas, el poder del sindicato era estratosférico para el incremento de horas, y otras cosas, eso fue una de las causas para cortar cabeza. **DGEF-01-2022.**

Antes era de necesito gente que me apoye, aunque no tengan el perfil, aunque hubo gente muy mala, hubo gente muy buena. Si querías ser una directora regional sabías que tenías que tener conocidos, a partir que surge el SPD, se vuelve más importante la parte de “haz tu examen” y te ganas el puesto, aunque no quedes, yo conocí dos o tres que no pasaron el examen y ahí están. Sigue siendo lo mismo que antes pero ahora disfrazado con un examen, entrevista, pero disfrazado desde la política educativa. “una directora de una secundaria que necesita una secretaria”, tiene 5 secretaria no hace click no ella, no la va a poner de su secretaria, no la va a poner. Si eso es a nivel de escuela en DGSEI o Región. **ATP-01-2022.**

La región siempre fue muy respetuosa de la línea institucional, lo que era dentro del marco de ellos. **DG-01-2022.**

A partir de la puesta en marcha del plan 2011 se le dio gran importancia a la práctica docente y educativa basada en la normatividad por lo que surgió entonces la necesidad de conocer las leyes y se dio la importancia a considerar el marco normativo de la educación, pues comenzó a formar parte de la operación y actividad diaria, tanto así que se preguntaba y hoy en día también se pregunta en los exámenes del magisterio. Documentos como la guía operativa sirven para orientar como actuar en la práctica docente diaria. Para trabajar ya hay una

estructura jurídico-normativa enorme con acuerdos, protocolos, leyes, que son indispensables para el ser y el actuar docente y quién no las conoce o no hace uso de ellas se sujeta a las consecuencias correspondientes.

Aunque tuve sorpresas desagradables como cuando contacté con el delegado político, que fue cuando se construyeron los sanitarios. Tuvimos la oportunidad de contactarlo. Fue un agente externo que llegó a la escuela con la asociación de padres ofreciendo un recurso en donde él mismo fue alumno de la escuela. Y él fue a la escuela a ver qué nos hacía falta y faltaban los sanitarios. **DG-01-2022.**

Él se puso a las órdenes y todo fue a través de los padres de familia, no se comunicó conmigo porque yo tenía bien claro que para mí era perfectamente prohibido. En la región a pesar de estar a tres cuerdas, dejaron que construyéramos los baños y todo y luego me levantaron un acta administrativa y un extrañamiento, me regañaron porque yo tenía prohibido hacer ese tipo de gestiones con personas externas. Lo pegué atrás del escritorio para que todos lo vieran como lo que me gané por ayudar a la comunidad y hacer los baños. Le vengo a hacer el exhorto y extrañamiento porque así me lo solicitan las autoridades. **DG-01-2022.**

La normatividad es un instrumento básico de actuación, parte de la formación docente que se debe cumplir sin retobo.

Son situaciones en donde te dejan ser hasta cierto límite porque hay normas que se tienen que cumplir. **DG-01-2022.**

El beneficio que se busca colegiadamente es beneficio para los niños. Pero también se tiene que aplicar la norma. **DG-01-2022.**

Aunque dentro de los usos y costumbres la necesidad del conocimiento y aplicación de la normatividad es relativamente reciente, al comienzo de la DGSEI y la Región Juárez y su dirección en ese momento sentaron las bases de la línea normativa de trabajo.

Y también mucho depende de las personas que en ese momento ocuparon el puesto, porque con todas las directoras regionales, gente muy trabajadora, colaborativa, pero sin salirse de la norma. Ellas eran lineales y normativas, y yo llegaba y platicaba con ellas y ahora que estás haciendo, y qué vas a hacer...Había más contacto humano, no era la autoridad por autoridad, o así lo sentía yo. **DG-01-2022.**

Aunque la línea normativa comenzaba, la flexibilidad de su aplicación y la autonomía de que gozaba la DGSEI fueron la clave para resolver problemáticas de forma temprana que, de otra manera hubieran llevado más tiempo y proceso administrativo.

Si había más ligereza administrativa en su momento, porque después parecía que la gente que llegó a dirigir la DGSEI no entendía la filosofía de lo que se buscaba en DGSEI y se fue perdiendo la visión y la misión también de lo que se pretendía. Yo creo que unos 10 años, la DGSEI se puso las pilas y hubo buenos resultados, porque los momentos y los tiempos eran diferentes. **DG-01-2022.**

La normatividad está arriba y la realidad abajo, y para todo se da y yo creo que las normatividades irán y vendrán y el lodo se seguirá manejando aquí abajo, porque no hay normatividad infalible o que le pegue a todo y en esos huecos legales, en estas deficiencias de la normatividad, ya la están creando gentes que no saben cómo está la

cosa acá abajo, son gentes de escritorio y serán lumbreras, lo que tú quieras, pero si no conocen la realidad, no impacta porque todo se interpreta, se acomoda a los intereses de quién está ejecutando el trabajo, la diferencia está en que quién está ejecutando está a favor de los niños pues salen cosas bonitas, pero si el interés nada más es ejecutarse para un beneficio personal, ahí es donde la cosa truena. **DG-01-022.**

El tratar de cumplir la normativa o simular su cumplimiento se ha convertido muchas veces en un problema para decidir y ejecutar acciones encaminadas a la mejora de la educación, los procesos se volvieron burocráticos y la EI y las regiones no alcanzan a cumplir ni con la operación y tampoco con la normatividad, es decir se queda en el “intento”.

Es un lastre, pero también controla muchas cosas, porque yo conocí a un director del que todos se acuerdan y se hizo muy famoso, porque por sus puros pantalones construyó una alberca en su escuela, aquí en Iztapalapa, que porque era de Acapulco y él sentía que la necesidad para su escuela era que sus niños aprendieran nadar, y entonces por sus puros pantalones construyó una alberca, la iniciativa fue de él nada más. **ATP-01-2022.**

Con todo lo dicho anteriormente, ¿significaría entonces que la normatividad establecida se encuentra fuera de la realidad? ¿Que se cumple como debe ser, pero hasta donde se puede? Se ha hablado mucho de que la norma se usa flexiblemente, o que es flexible porque se usa a modo, o se estaría hablando de un tipo de “elusión⁸⁹” en la normatividad educativa?

⁸⁹ Dentro del ámbito fiscal el termino de elusión está referido al hecho de evadir la ley y por tanto el pago de impuestos debido al conocimiento de los vacíos de la ley. Es por eso que se sugiere este término.

La normatividad está arriba y la realidad abajo, y para todo se da y yo creo que las normatividades irán y vendrán y el lodo se seguirá manejando aquí abajo, porque no hay normatividad infalible o que le pegue a todo y en esos huecos legales están las diferencias de la normatividad, ya la están creando gentes que no saben cómo está la cosa acá abajo, son gentes de escritorio y serán lumbreras, lo que tú quieras, pero si no conocen la realidad, no impacta porque todo se interpreta, se acomoda a los intereses de quién está ejecutando el trabajo, la diferencia está en que quién está ejecutando esté a favor de los niños, pues salen cosas bonitas, pero si el interés nada más es ejecutarse para beneficio personal, ahí es donde la cosa truena. **ATP-01-2022.**

Las políticas públicas y la normatividad trastocan los ambientes y complejidades de las organizaciones educativas en todos los sentidos haciéndolos algunas veces más complejas, pues las políticas públicas reflejan ambientes institucionalizados que ayudan a que se sigan manteniendo brechas entre las estructuras formales y las actividades diarias de trabajo organizacionales (Meyer y Rowan, 1999), pues diariamente se pasan por alto reglas de trabajo, formalidades y se llevan a cabo actuaciones que algunas veces responden a intereses personales y no como corresponde a los objetivos de la organización educativa, pero no cabe duda que las organizaciones educativas que pretendan continuar subsistiendo tendrán que continuar bajo el panorama que implica la implementación de políticas públicas que incluyen normatividades que consideran los marcos institucionales de actuación.

4.10 El sindicato y sus alcances políticos

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) es un actor de la educación que atraviesa la historia de la educación y también la historia y transformación de la DGSEI y la Región Juárez, éste siempre ha sido objeto de análisis como elemento principal para determinar su presencia dentro de la SEP (Ornelas, 2008; Muñoz, 2008) y es que sindicato y educación han sido ligados durante la historia de ésta última como uno de los actores principales dentro de ella; sin embargo poco a poco ha perdido poder y control dentro de este ámbito como se demuestra en los resultados de esta investigación, en donde se alude que a partir del sexenio del presidente Fox, el sindicato se volvió un actor que debió ceder control y poder ante las expectativas del surgimiento de la “calidad en la educación” y el inicio de nuevas políticas educativas que incluyeron los procesos de evaluación para los maestros vigentes hoy en día para el ingreso y promoción. El sindicalismo sufrió un menoscabo debido en un primer momento a la remoción de Elba Esther como secretaria general nacional y luego debido a la reforma educativa de Peña Nieto, quien buscó a toda costa que este importante actor dentro del rubro educativo redujera su poder y dominio con objeto de ejercer un mayor control en este sector debido a la política educativa que implementaría.

A continuación, se explica cómo el sindicato transitó como parte importante de los procesos históricos de la DGSEI.

De acuerdo con las propias autoridades, una de las causas por las que se eligió Iztapalapa para la creación de una dirección general de prueba en la Ciudad de México fueron las situaciones sindicales que una alcaldía con tanto territorio y población albergaba,⁹⁰ pues a

⁹⁰ Así lo mencionan los propios registros de la Alcaldía.

decir de Muñoz (2008) es un mecanismo institucional de control para efectos de la movilización política.

Está la Coordinadora que se mueve por Iztapalapa porque está fundada aquí, política y sindicalmente es muy fuerte, aunque ahorita están tranquilos por la pandemia no les ha dado el foro para hacerlo. **SUPERV-01-2022.**

Existe la SNTE y también la Coordinadora, esta última son los disidentes de los charros de Elva Esther que hicieron esta coordinadora, se pegan unos con otros. Esto se ve mucho a nivel primaria, hay escuelas y áreas de la coordinadora que heredan cultura sindical a las escuelas. **DGEF-01-2022.**

En la DGSEI el sindicato bajo un esquema piramidal corporativo (Muñoz, 2008) representaba un factor de peso para administrar el recurso humano de acuerdo a sus inclinaciones sindicales, además debido a eso también se tenían que gestionar los recursos de esta forma.

Una de las cosas que hizo perder el movimiento disidente fue el fanatismo, porque se dividieron, había supervisores que le tenían miedo a esos directores y ellos estaban acostumbrados a estar en las escuelas con mayor problemática social, porque ahí encajaban y ahí sustentaban ese trabajo sindical, porque esa gente los apoyaba y sostenía. **DG-01-2022.**

Ya no les permiten colocar gente igual que antes, pero al final los espacios administrativos no se concursan. **SUPERV-01-2022.**

Como se sabe el sindicato subsiste, es trans-sexenal y ha sobrevivido los embates de la alternancia política y gubernamental (Andere, 2007), sin embargo, como todos los demás actores educativos lo han percibido, éste se encuentra en estado de “bella durmiente”, ya que

su poder ha disminuido notablemente, aun así es relevante mencionar la percepción que se tiene al respecto sobre la importancia de la DGSEI y sus regiones ante el hecho de seguir sirviendo como contención para las manifestaciones que en algún momento pudieran suscitarse.

Por ese simple detalle no ha desaparecido la DGSEI, porque en lugar de cerrar la AEFCEM con sus protestas cierran Iztapalapa, por eso estratégicamente no debería desaparecer. **SUPERV-01-2022.**

El sindicato solo está de nombre, quisieran resurgir, pero ahora solo se mantienen. No hay impacto ni apoyo. **ATP-01-2022.**

Aun con la situación en la que se encuentran los sindicatos, éste y autoridades buscan la aprobación y agradecimiento de trabajadores y afiliados con el fin de justificar su presencia y trabajo, pues ambos se disputan constantemente figurar como sus agentes bienhechores.

Ahorita están basificando de la sección 11 y todos se quieren colgar el milagrito, la coordinadora, el SNTE, la DGSEI quiere hacer un evento para darles en representación el papel. Al final lo único que vale es la base, quién te la dé es x, pero se convierte en una lucha política por parte de todos. **ATP-01-2022.**

Para Muñoz (2008) el SNTE lleva a cabo estrategias para la construcción de alianzas políticas con el partido en el gobierno tanto federal como estatal, logrando ubicar a sus cuadros en los puestos directivos "de confianza"; al respecto se observó una visión generalizada en todos los entrevistados acerca de que la política influye en los dirigentes que llegan a lugares o puestos estratégicos en la administración educativa, es decir el hecho de que los lugares en donde las decisiones son importantes o representan puestos directivos en la DGSEI y en la

región Juárez, éstos son ocupados por personal que tiene inclinaciones hacia el partido en el poder, tal es el caso del partido que hoy se encuentra en el poder que es MORENA, se dice constantemente que la máxima autoridad se encuentra rebasada por el hecho de que colocaron a “su gente”, gente que pertenece o es común a los intereses del partido probadamente.

En este caso, la pregunta es, ¿qué tanto influye este tipo de acciones en los resultados de gestión en un primer momento y después en los efectos educativos que es lo que realmente interesa? Todos los entrevistados en todos los niveles han expresado el hecho de que cada que vez que cambian autoridades no debería afectar porque el trabajo no tendría que ser problema, sin embargo, sí se han observado cambios presupuestales que “por debajo del agua” se han ido transfiriendo hacia gastos políticos, lo que ha afectado la gestión en DGSEI y Región Juárez.

La conveniencia política desde el partido hizo que se designaran a los líderes de la DGSEI y Región Juárez y se hicieran acomodados presupuestales, eliminando partidas designadas originalmente a necesidades educativas y desviándolas hacia lo político, no importa que dañe la educación y sus consecuencias, lo político es más importante. Lo que mata la educación en México es la política perse, todos se enajenan con el poder. **ATP-01-2022.**

El análisis de la transformación de la DGSEI y la Región Juárez ha mostrado en este capítulo que las políticas públicas son ciertos modos de proceder, pero que tienen prioridad (Latapí, 2004) y para bien o para mal, han funcionado como eje transversal mediante un enfoque educativo en la reforma de estas organizaciones, conduciéndolas a tener cambios inesperados que las transformaron y las llevaron a caracterizarse históricamente, mostrando su vida

organizacional cuando fue considerada como fuerte, y después cuando ya no lo representan tanto, e incluso están a punto de desaparecer como independientes y autogestionables.

Cabe resaltar la importancia de la aportación de esta investigación y específicamente los resultados de este capítulo, pues el estudio de la implementación de las políticas en la educación básica es escaso. Los estudios de la aplicación e impacto en las políticas de gestión de la educación básica son aún más escasos, ahora bien, entonces el análisis organizacional en la educación y las políticas públicas es más escaso aun, entonces, este capítulo es una investigación que permite observar los resultados de la política pública bajo el enfoque educativo, pero desde una mirada organizacional en la que se logra apreciar, que a través de la descentralización educativa se ha buscado un objetivo recurrente que es el de la “autonomía escolar”, que pretende otorgar mayor importancia a los puestos directivos, a las autoridades educativas y a la comunidad, pero que no ha logrado su cometido, pues la rectoría del estado está hoy más presente que nunca, sobre todo en la Ciudad de México.

CAPÍTULO 5. Reflexiones finales

Se ha llevado a cabo un largo proceso para llegar hasta este punto, lo que significa que se deben construir las últimas reflexiones y plasmarlas en este documento, cabe comentar que estas reflexiones, son producto de un arduo y profundo trabajo de la investigación llevada a cabo y de los cuales se han valorado los procesos de investigación, trabajo y sus conclusiones, pero ¿cuáles han sido las aportaciones de esta investigación?, la aportación principal y muy relevante porque tiene que ver primero con el entusiasmo demostrado al investigar un par de organizaciones que surgen como resultado del acuerdo de descentralización educativa de 1992 como únicas, peculiares y actualmente trascendentes a nivel nacional, en donde se transita hacia la desconcentración a través de un doble juego en el cual se establecen las facultades democráticas hacia las autoridades locales, que surge bajo la idea de los marcos teóricos de la federalización resultados de la policy y la politics⁹¹ en México, otorgándoseles poder a los actores locales para decidir y asumir la autoridad educativa, y que se logra pero a un nivel de gobierno estatal con ciertas restricciones, pues el gobierno federal asume su papel en acciones de control como el establecimiento del programa de estudios general para todo el país, pero deja ir el otorgamiento de plazas y la gestión de los recursos locales.

Por lo que el siguiente punto era municipalizar la autogestión y en el caso de la Ciudad de México, seguir hacia las delegaciones hoy alcaldías bajo la misma forma de trabajo, con el afán de reiterar la visión interna y externa de país y gobierno democrático en la gestión pública, pero desestructurando y reorganizando el sindicato, uno de los más importantes a

⁹¹ Ambos términos aclarados en su significado y relación con esta organización y la investigación en la parte teórica de este texto.

nivel Latinoamérica, otorgando poder sindical estatal para manejar al gremio y, que visto desde afuera parecería adecuadamente planeado y estructurado que dando pie a observar todo lo que sucedió en consecuencia, pero a través una sola organización creada para tal fin, que resiente cada momento histórico de la transformación político-educativa y que muestra fielmente a través de esta investigación sus frutos; guiada mediante diferentes etapas históricas, se convierte en la mayor aportación; ver a la educación, su transformación e impacto a partir de este decreto descentralizador y cómo transitó en estas organizaciones de la Ciudad de México durante todos los procesos que vivió, dando cuenta de su mejor, peor y actual momento organizacional.

Como se observa, el camino que se transcurre para llegar a este análisis tan importante en una organización única y la presentación de los resultados, resalta la importancia del doctorado, mismo que en todo momento ha sido enriquecedor tanto por el posgrado como por el asesor de esta tesis.

La oportunidad para abordar a las organizaciones educativas desde una mirada diferente a la tradicional y a lo relacionado con lo educativo, pues representa una aportación también única hacia este rubro fundamental para cualquier país; así como que los efectos de esta investigación sirvan de utilidad a las propias organizaciones investigadas y en consecuencia a todo lo educativo; por lo que a continuación se presentan las conclusiones a las que se llegó desde diferentes puntos que se establecen como subtítulos de este apartado.

5.1 Desde los Estudios Organizacionales

Durante el desarrollo de este documento se planteó que las organizaciones educativas debían ser abordadas desde otro enfoque, considerando que la educación y sus organizaciones son indispensables para el desarrollo en cualquier país, así mismo la educación y sus organizaciones son atravesadas por diversos aspectos que podrían considerarse externos o no, según la forma y momento de influir en ellas, entre éstos aspectos está la política pública, que se considera desde el comienzo como indispensable incluso para el análisis de esta investigación.

Se consideró el hecho de que hoy en día los cambios en la organización no solo se dan por el transcurrir del tiempo, sino que son necesarios y, por tanto, planeados; la necesidad y posibilidad de cambiar aspectos como las estructuras, los procesos y las más de las veces las ideologías desde arriba gracias a la toma de decisiones y nuevos diseños racionales, mismos que implican reformas de distintas clases y diferentes niveles, en este caso en organizaciones públicas grandes e importantes como la SEP, traen consigo la revaluación de las mismas reformas pues sus efectos organizacionales tendrán trascendencia a largo plazo y a futuro, la revisión de su contenido y los probables efectos de éstas implican también la revisión de sus objetivos iniciales, tales como los intentos de modernización, cambios e innovación administrativa y la decisión de aprender del pasado y tomarlo en cuenta para el futuro, pues las reformas estabilizan, desestabilizan, legitiman o deslegitiman conceptos comunes de las organizaciones, más que conducir a cambios y resultados en consecuencia.

Desde lo anterior surgen muchas y variadas reflexiones como las siguientes: ¿se conocen los efectos organizacionales sobre las realidades y experiencias surgidas durante los procesos de transformación estructural en materia educativa?, ¿Podría conocerse mediante esta investigación cómo se organiza la Dirección Regional Benito Juárez?, ¿cómo está diseñada su estructura organizacional considerando los efectos en el hacer, sus actividades?, ¿cuál es su dinámica organizacional en los procesos de construcción colectiva? ¿Cómo se han llevado a cabo todos los puntos anteriores derivados de la transformación estructural desde 1992 a la fecha?

Se presentaron varios aspectos que sobresalen organizacionalmente, el primero de ellos tiene que ver con la relevancia del enfoque en la investigación de la educación, es decir, desde lo organizacional, pues mediante esta investigación se ha logrado apreciar cómo y por qué algunas organizaciones, en este caso específico la DGSEI y la Región Juárez se han ido transformando a lo largo del tiempo adoptando nuevas estructuras y procesos formales, sea cual sea su impacto en las actividades o en los resultados prácticos de la organización, observando también en consecuencia tendencias hacia el logro de la estandarización y lo que se considera actual para los tomadores de decisiones, pues en este caso en la última etapa, es decir, la etapa actual se habla ya de desaparecer la DGSEI y, por lo tanto, las regiones para que todo se convierta en una dirección operativa igual que se trabaja en las demás alcaldías, así mismo el estilo arraigado de organización de las demás alcaldías obedece más que nada a la necesidad de una nueva reforma desde la concepción y la necesidad de controlar a todos los elementos de la organización (SEP) de la misma manera y desde el pensamiento racional e instrumental facilita la parte administrativa y el trabajo operativo, sin embargo vale la pena

considerar estos aspectos desde los resultados del pasado y los del hoy, hacer comparaciones en la misma organización y también con sus pares de otras alcaldías para tomar la decisión final, eso es lo que se sugiere en este momento como resultado de esta investigación con el fin de que las motivaciones, el contenido y los efectos de la reforma sean considerados para cambiar la idea de reforma en la vida práctica de estas organizaciones, pensando siempre que de todos modos no se evitarán nuevos intentos de reforma y por tanto la reforma y los cambios continuarán siendo de interés para todos aquellos tomadores de decisiones que formen parte de estas organizaciones en un futuro.

5.2 Clasificación de las organizaciones educativas en escolares y educativas no escolares.

Junto con la evolución de la humanidad y de los procesos de producción, se ha observado que las organizaciones son importantes e indispensables hoy en día, en nuestro tiempo, son de todos tamaños y muy numerosas en todos los aspectos de nuestra vida, por tanto han tenido que especializarse y diferenciarse desde diferentes aspectos y puntos de vista; su control en consecuencia se ha vuelto indispensable por lo que el logro de sus objetivos y su comportamiento debe ser controlado por todo el recurso humano que forma parte de ellas, así es como se habla de organizaciones formales que necesariamente deben ser caracterizadas, por su especificada en operación y objetivos, tal es el caso de las organizaciones educativas escolares y no escolares; con esta investigación se puede concluir que es necesario tomar en cuenta en los planes de política educativa a las organizaciones educativas no escolares debido a que su impacto en la educación y sus resultados son básicamente preponderantes sobre las escolares, cosa que hasta ahora se da por hecho, se habla siempre de reformas a la política educativa, a los modelos curriculares, a las formas de

organización estructural, cambios a los tomadores de decisiones entre muchos cambios más, pero poco se toma en cuenta que las organizaciones no escolares son las que dirigen los rumbos de las escolares y como tal deben ser planeadas, estructuradas y constituidas con cierta especificidad y perfil considerando los objetivos organizacionales individuales y colectivos de nuestro país, ya que debe tomarse en cuenta que existe una cadena continua de causa y efecto que se lleva a cabo a través de decisiones y transformaciones de los reformadores para el logro de los resultados.

5.3 Los procesos de transformación organizacional a lo largo del tiempo.

Como resultado de esta investigación llega el momento de considerar un aspecto organizacional importante e indispensable, y es el hecho de que la SEP y sus organizaciones se transformarán siempre y continuamente, es decir, se debe tomar en cuenta que el concepto de reforma siempre tiene que estar presente para este tipo de organizaciones, los cambios siempre existirán considerando que si los resultados no corresponden a las intenciones o si las condiciones para la acción cambian, los procesos de reforma comienzan de nuevo (Brunsson y Olsen, 2007), de acuerdo a los efectos obtenidos y por lo que nos han expresado las representaciones sociales, se sugiere que las reformas se deben proponer no solo desde arriba, sino considerar a los niveles inferiores en la estructura de esta organización o desde grupos más amplios para que puedan ayudar en el logro de objetivos, pues a fin de cuentas son los de abajo los que muchas veces conocen la verdadera necesidad operativa de las organizaciones, considerando que la mayoría de los entrevistados explica que la DGSEI, siempre funcionó bien y que han sido algunos cambios los que han hecho que esta organización decayera hasta el momento en el que se encuentra actualmente.

5.4 La innegable necesidad de hablar de una organización para poder hablar de otra.

En esta investigación se observó claramente la indiscutible pertenencia o apego de la que no puede prescindir una organización pública formal de otra organización pública y formal también, tal fue este caso con la Región Juárez y la DGSEI ya que indiscutiblemente no podía hablarse de la operación de la Región Juárez sin hablar de la DGSEI. Para este caso desde el mundo empresarial se habla de la dependencia funcional al plantear el mayor grado de interrelación entre Pymes considerando a los proveedores y clientes desde un mismo marco geográfico, centrándose en actividades industriales (Florio, 1996). Desde este mismo punto se plantea también que las organizaciones pueden gestionar dependencia externa estableciendo relaciones positivas, así como adoptando cambios en el diseño organizativo, mismos que incluyen cambios en la tecnología y las preferencias de los consumidores lo que provoca una dependencia de la empresa a agentes externos como otras empresas y clientes (Haider, 2017). También se puede hablar de la dependencia desde el poder y los recursos, o desde el organigrama matricial, sin embargo, la dependencia que aquí se presenta es general y desde todos los aspectos, la una no puede funcionar sin la otra, ya que ya que se habla de dos organizaciones formales creadas desde la política pública con el objetivo de promover el desarrollo educativo de un país, no propiamente bajo un fin instrumental como el de las empresas y aunque se cita en la parte de arriba la dependencia organizacional, esto solo se ofrece como ejemplo de que ya se habla del tema, pero desde el mundo empresarial no desde una entidad pública cuyos fines no son económicos.

5.5 Sobre el resultado de la investigación

La investigación se llevó a cabo sin problema de acuerdo a lo estipulado, en tiempo y forma considerando la propuesta de análisis de resultados presentada al comienzo, lo obtenido en esta investigación fue vasto e innovador y por primera vez presentados en todos los aspectos si se considera además que se llevó a cabo dentro de una organización diferente, única, trascendente e indispensable cuya existencia ha marcado un punto y aparte en las organizaciones creadas dentro de la SEP y como resultado de la política educativa y los cambios y transformaciones en una organización tan grande como ésta.

Así mismo, quedó claramente establecido que los cambios en las organizaciones formales como las que se han estudiado en este texto son el resultado de las reformas y de la toma deliberada de decisiones de los reformadores, mismos que deciden qué debe ocurrir y que no, considerando que cuando determinan los cambios y sus contenidos dirigen los rumbos y destinos de cada organización además de la implementación de las reformas y las consecuencias de las mismas, ahora bien, claramente se establece que las reformas explican solamente una parte de los cambios ocurridos en estas organizaciones formales, por lo que se consideraron otros aspectos como los cambios y transformaciones estructurales, que a la vez forman parte de las mismas reformas, se consideraron también las consecuencias de la política educativa en estas reformas y sobre todo el impacto de éstas mediante las representaciones sociales, concluyendo que la conexión entre el cambio y los intentos de reforma pueden ser débiles, en el sentido de que muchos cambios no son el resultado de reformas planteadas adecuadamente y de que muchas de ellas producen otros cambios no esperados, no necesarios, no positivos y sobre todo cuyas consecuencias no se esperan y no ayudan a mejorar la situación organizacional y mucho menos los resultados para los que

fueron planteadas, en este caso los educativos como pudo observarse a lo largo de la línea del tiempo trazada para su análisis, que ha llevaron a la decadencia actual de estas organizaciones en donde también se llega a plantear su desaparición.

5.6 Desde el logro de los objetivos de investigación planteados

De forma positiva los objetivos de investigación se cumplieron y fueron más allá puesto que se lograron analizar los cambios en la estructura organizacional de la DGSEI, con objeto de conocer e interpretar sus efectos en la dinámica organizacional de la Región Juárez considerando en todo momento a las políticas públicas, se determinaron los aspectos estructurales de su origen y transformación tomando en cuenta las condiciones históricas de cada periodo, logrando conocer e interpretar las consecuencias de dichas transformaciones tomando en cuenta comportamientos, interacciones, resistencias y actitudes.

Se observa que se ha logrado redescubrir a las organizaciones educativas vislumbrando una realidad educativo-organizacional consecuencia de hechos históricos que representaron el contexto de su transformación en diferentes períodos de tiempo, por lo que se constata la importancia de estas organizaciones educativas de las que ya se habló en un inicio estableciéndose como únicas, especiales y dignas de investigación, con los resultados obtenidos ahora se puede decir que además de eso, deben ser ejemplo de cómo se transformó y los efectos que se produjeron en consecuencia directamente en el ámbito educativo para el futuro de la educación y sus organizaciones.

5.7 Acerca de la DGSEI y la Región Juárez

Creadas desde la política pública y la transformación del estado, ambas organizaciones son sobrevivientes a diversos cambios, transformaciones y reformas, fueron y siguen siendo únicas y esto se muestra a lo largo de su historia, pues lograron desarrollar sus propias ideas, señalando cuál ha sido su trabajo y cuáles los momentos más y menos importantes del mismo.

Organizaciones en donde la diversidad en las formas de actuar y de comportarse fue muy evidente y en donde las estructuras y los procesos también adquieren un valor intrínseco (Selznick, 1957) y dejan de ser considerados tan sólo una manera de alcanzar los objetivos variables de los líderes y de los tomadores de decisiones (Brunsson y Olsen, 2007). Organizaciones que se han institucionalizado y han institucionalizado las reformas, mostrando que es más fácil iniciar una reforma que tomar decisiones al respecto, y es más sencillo decidir que implementar, considerando que la implementación es particularmente difícil si la reforma requiere la participación activa de los receptores de la misma o si es necesaria la cooperación de todas las organizaciones involucradas, tomando en cuenta también que no sólo los tomadores de decisiones y tampoco las personas que están dentro de las organizaciones tienen ideas acerca de cómo organizar las operaciones de su organización. Lidian día a día con entornos institucionalizados, las estructuras, los procesos y las ideologías que los grupos importantes de su entorno consideran importantes racionalmente hablando, que además han tenido que lidiar con legislaciones tocantes a la estructura, a la propia operación, a la forma de proceder y a todo lo que vaya surgiendo como normas y procesos que obligadamente tienen que seguir de acuerdo al Servicio Profesional Docente (SPD).

Así es como los resultados de esta investigación aportan en todos los sentidos organizacionalmente hablando además de sus aportaciones en la educación, pues se presenta el análisis de una organización muy importante para la Ciudad de México como la DGSEI y la Región Juárez y que pueden servir como ejemplo de lo que sí y lo que no le ha aportado a lo largo de la historia y también el cómo el poder, la política pública, el control presupuestal, el ahorro y el gasto han interferido directamente con el cumplimiento de los propósitos de las organizaciones causando un impacto negativo pero no suficiente para su desaparición, pues el contexto y los demás aspectos que intervienen como las cuestiones sindicales y de ubicación (al ser Iztapalapa) no han logrado finalmente concretar su desaparición o transformación definitiva.

5.8 La transformación de las organizaciones educativas desde la política pública y presupuestal.

La reforma en las organizaciones (Brunson y Olsen, 2007) implica una transformación constante, puesto que cada gobierno, su PND (Plan Nacional de Desarrollo), y cada decisión incitan a la reforma, lo que a su vez trastoca todos los elementos que influyen en su operación y transformación tales como la política pública y la política presupuestal, en ese sentido en la SEP, es muy importante la rendición de cuentas, misma que sirve de base para monitorear el cumplimiento de objetivos, mismos que van de la mano del cumplimiento presupuestal, en ese sentido, la creación de un diagnóstico, su análisis, las acciones y su evaluación implican acciones presupuestales que por supuesto trastocan a esta dirección regional objeto de estudio.

5.9 Las organizaciones educativas y sus perspectivas a futuro.

Padilla y del Águila hablan de las estructuras flexibles y de acuerdo a lo que se comenta al respecto, las organizaciones educativas deberían contemplar una estructura flexible, ya que como se ha observado en el desarrollo de este documento sexenios van y sexenios vienen, y éstas en tanto, se ven afectadas en consecuencia por los mismos propósitos que la política educativa y la educación tienen, en ese sentido la educación del futuro es incierta en México por lo menos, además de que las exigencias externas⁹² (internacionales) no siempre responden a la necesidades internas las más de las veces, además de que a la fecha y bajo este período de gobierno los resultados de la evaluación educativa y sus organizaciones no han sido precisamente uno de los objetivos principales demostrándolo a través de la desaparición del extinto INEE (Instituto Nacional de Evaluación Educativa), sin contar con otras alternativas para responder a esta necesidad.

5.10 Otras reflexiones

Es importante reflexionar acerca de los efectos en los efectos educativos en la DGSEI y la Región Juárez consecuencia de las reformas organizacionales que sufrieron y a decir de los entrevistados, se ha vivido un impacto progresivo que ha acentuado los resultados negativos para la operación y el cumplimiento de los objetivos de ambas organizacionales, derivado de la ineficiencia organizacional que se ha dado a últimas fechas y en donde aspectos como la falta de liderazgo, las limitaciones en su actuación y la falta de presupuesto fueron protagonistas de esta situación.

⁹² Como las establecidas por la OCDE (Organización para la cooperación y desarrollo económico).

Es importante reflexionar que las organizaciones educativas no escolares, no son solamente dependencias funcionales en muchos casos, definitivamente la escuela y sus organizaciones paralelas como las del objetivo de esta tesis, tienen capacidades propositivas, innovadoras y sobre todo en la creación y formación de nuevos ciudadanos para nuestro País, un ejemplo de ello es precisamente la organización objeto de estudio, puesto que se menciona su importancia como eje transformador en la educación en la alcaldía Iztapalapa tal como se puede observar en el desarrollo de la tesis.

Se observó que la necesidad de adaptación y flexibilidad en sus formas organizacionales ha sido parte de su historia, pues el tránsito histórico que se presentó como resultado de esta investigación da cuenta de ello, imponiendo diseños flexibles y coherentes acordes con las estrategias y particularidades de cada situación (Castellanos y Castellanos, 2011).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta A. y Buendía A. (2016). Perspectivas institucionales y educación superior desde miradas globales a espacios locales: el caso de México. *Revista de la Educación Superior*. ANUIES 45(179) (2016) 9-23. México.
- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Ciudad de México: Fundación Friedrich Nauman para la Libertad. Disponible en: http://politicalatina.flacso.edu.mx/contenidos-sesiones/Sesion-6_Aguilar.pdf
- Álvarez- Gayou, José Luis (2003), *Cómo hacer investigación cualitativa. fundamentos y metodología*, Paidós Educador, México. Cap. 3, Métodos básicos, pp. 65- 99. (12).
- Álvarez- Gayou, José Luis (2003), *Cómo hacer investigación cualitativa. fundamentos y metodología*, Paidós Educador, México. Cap. 3, Marcos referenciales interpretativos, pp. 65- 100. (11).
- Araya S. (2002). *Las representaciones sociales: ejes teóricos para su discusión*. FLACSO Costa Rica.
- Arellano, David y Enrique Cabrero (2000), “El dilema de la importación de modelos organizacionales (hacia la deconstrucción posmoderna del cambio en organizaciones gubernamentales mexicanas)”, en David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (coords.), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, Miguel Ángel Porrúa Editores-CIDE, México.
- Arnaut, A., 1998. *La federalización educativa en México. Historia del debate entre centralización y descentralización*. México, El Colegio de México.

- Arruñada, B. (1998): Teoría Contractual de la empresa. Marcial Pons. Madrid.
- Badaracco, J.L. (1991): The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances. Harvard Business school Press. Boston. Massachusetts.
- Bar, Aníbal (2010), Metodología cualitativa y su uso en América Latina, Cinta Moebio, Núm. 37, pp. 1-14. (09).
- Barba (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Iztapalapa, 48. 11-34.
- Barba, A. y Lobato, O. (coords.) (2012), Instituciones de educación superior, políticas públicas y organización. México: UAM-I/ Miguel Ángel Porrúa. Pp. 33-58.
- Barba, Antonio (2013), “Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades”, en Gestión y estrategia, julio/diciembre, año 21, No.44 pp. 139-152.
- Bericat, E. (1998), “La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: significado y medida”, Ariel Sociología, Barcelona.
- Broedner. P. (1985). Fabrik 2000 – Alternative Entwicklungspfade In die Zukunft der Fabrik. Ed. Sigma Bohn. Berlin.
- Buchanan, D.A. y Bryman, A. (2009a). Preface. En D.A. Buchanan y A. Bryman, A. (eds.) The SAGE Handbook of Organizational Research Methods, (pp. xxiv-xxxvi). Londres: SAGE.
- Brull, E. y Gil, M. (2005). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Cuadernos de Gestión, 3, 1-20. Recuperado de

<http://www.google.co.cr/search?source=ig&rlz=&q=Mintzberg%3A+La+estructura+de+las+organizaciones>

Brunsson N. y Olsen P. J. (2007). La Reforma de las organizaciones. 1a. edición. México, CIDE.

Bueno Campos, E. (1996). Organización de empresas. Estructura procesos y modelos, Ed. Pirámide. Madrid, España.

Burrell, G y Morgan, G. (1985), Assumptions about the nature of social science en Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Hennemann, Londres, pp. 1-37.

Bryman, A. (1989). Research Methods and Organization Studies. London: Unwin Hyman.

Cadena, A. (2016). Entre Organizaciones Ambiguas y Flojamente Acopladas: Hacia una Comprensión de las Instituciones que definen a las Universidades Públicas. XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional Educación Superior y Desarrollo Sustentable, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.

Camou, A. (2000). Gobernabilidad. En Laura Baca-Olamendi, Judit Bokser-Liwerant, Fernando Castañeda, Isidro H. Cisneros, Germán Pérez Fernández del Castillo (comp.). Léxico de la Política, 283-288. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO México; Secretaría de Educación Pública, SEP; Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT; Fundación Heinrich Böll y Fondo de Cultura Económica, FCE.

Campanhout, Q. (1998). Manual de investigación en ciencia sociales México: Limusa.

- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción ESIC*. Editorial 2ª. Edición. Madrid, España.
- Castellanos C.J.R.; Castellanos M.C.A. (2011). El diseño organizacional: evolución y perspectivas, *Técnica administrativa*, Vol. 10, Nº. 46, 2011.
- Castainghts J. (2015). Las Representaciones sociales son un conjunto de imágenes y relatos sobre la sociedad y los objetos y en ellas se incluyen estereotipos, opiniones, creencias, valores, normas y conocimientos que implican sistemas codificados, lógicas clasificatorias, principios de interpretación, conocimientos específicos, saberes (Publicación de Facebook).
- Castillo, G. del & Azuma, A. (2009). *La reforma y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO México.
- Creswell, John (2014), *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Sage, Los Angeles. (05, archivos 05.1 y 05.2) (08).
- Contreras Manrique Julio C. y Ayuzabet De la Rosa Alburquerque (2013) “Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas” en De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet y Julio C. Contreras Manrique (Coords.) *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales*. Fontamara, México, pp. 13-56.
- Cohen, M.D., March, J.G. and Olsen, J.P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.

- Creswell, John (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing. Among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage. (Investigación cualitativa y diseño de la investigación (Escogiendo entre cinco tradiciones. Traducción con fines Educativos).
- Córdova, A., Font, I., Gudiño, P., Hernández, E. & Sánchez, A. (1998). Un enfoque del estudio de la cultura organizacional [Versión electrónica], *Gestión y Estrategia*, 14, 1-27.
- Crozier, M. J. (1973). "Techniques for the morphometric analysis of landslips", *Zeitschrift für Geomorphologie*, 17, pp. 78-101.
- Cuevas, Yazmín (2013), "Representaciones sociales de la reforma de educación básica", en *Perfiles Educativos*, vol. XXXVII, núm. 147, México, IISUE-UNAM, pp. 67-85.
- Cuevas y Mireles O. (2016), "Representaciones sociales en la investigación educativa. Estado de la cuestión: producción, referentes y metodología", en *Perfiles Educativos*, vol. XXXVIII, núm. 153, México, IISUE-UNAM, pp. 65-83.
- Chiavenato I. (1987). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw Hill, S.A. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Czarniawska, Joergs, B. (1988^a), *Att handla med ord: organisatoriskt Prat, organisatorisk styrning och företagsledningskonsultering*, Estocolmo, Carlsson Bokförlag.
- Czarniawska, Joergs, B. (198b), *Reformer och ideologier: Lokala nämnder paväg*, Lund, Doxa.
- Daft, R.L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Editores. Pp.54-79.

- Davidow, W.H. & Malone, M.S. (1992). *The virtual Corporation: Structuring and revitalizing the Corporation for the 21st Century*. Harper Collins Pub., Nueva York.
- Del Castillo-Alemán (2012). Las políticas educativas en México desde una perspectiva de política pública: gobernabilidad y gobernanza *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, vol. 4, núm. 9, enero-junio, 2012, pp. 637-652, Pontificia Universidad Javeriana Colombia.
- Del Castillo G. y Azuma A. (2009). *La reforma y las políticas educativas: Impacto en la supervisión escolar*. 1ª. Edición. México, FLACSO-México.
- Dess, G. & Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España.
- De la Rosa, Ayuzabet (2002). *Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", en *American Sociological Review*, vol. 48, núm. 2. págs. 147-160.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1999). "The New Institutionalisms": Avenues of collaborations, en *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154(4):696-705.
- Doz, Y. & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eyssautier, M. (2008). *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. México: lenguaje learning.

- Etzioni, A. (1986) Organizaciones Modernas. UTEHA, México. 1964.
- F.J. (2008). Hacia un Modelo de Eficacia Escolar. Estudio Multinivel sobre los Factores de Eficacia de las Escuelas Españolas. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 6(1), 4-28.
- Fernández, Z. (1987). La estructura organizativa: un análisis contingente, Investigaciones Económica, vol. 10, no.3, pp. 467-482.
- Fernández, E. M. (1999). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Madrid España: Mc Graw Hill.
- Flores-Crespo, P. (2008). Análisis de política pública en educación: línea de investigación. México: UIA.
- Florio, M. (1996). "Large firms, entrepreneurship and regional development policy: growth poles in the Mezzogiorno over 40 years", Entrepreneurship and regional development, 8, 263-295.
- Franco Corzo, J. (2013). Diseño de Políticas Públicas. México: IEXE Editorial.
- Galbraith, J.R. (1977). Organization design. Addison Wesley. Reading. Massachussets.
- Galbraith, J. (1994). Competing with Flexible Lateral Organizations, Addison-Wesley. 2^a ed. Boston.
- Geertz, Clifford (2005), "Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura", en La interpretación de las culturas, Barcelona, Gedisa, pp. 19-40.
- Guerrero O. (1995). La Administración Pública del Estado Capitalista. México. Fontarama.
- Guerrero O. O. (2013). Perfil de la administración pública socialmente necesaria, Revista IAPEM. México. Núm. 85. (mayo-agosto). pp. 171-175.

- González, M. T. (2006). Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y Procesos. Madrid, España: Pearson.
- Greenfield, T (1986). Leaders and schools. Willfulness and nonnatural order in organizations. En Sergiovanni, T, y Corbally, J (Eds) Leadership and organizational culture, Illinois: Univ of Illinois Press 142-170.
- Hall, R.H. (1996): Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados, 6ª. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana México.
- Hall R. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Prentice/ Hall. México.
- Hargreaves, A. (2005). Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado). Madrid, España: Morata.
- Hargreaves A. y Fullan M. (2001). La escuela que queremos. Lito Offset Universal, S.A. de C.V. para SEP México.
- Handy, C. (1989): The Age of Unreason. Harvard Business School Press. Boston.
- Handy C. (1992): "Balancing Corporate Power. A new Federalist Paper". Harvard Business Review, vol. 70, no. 6 pp. 59-72.
- Haider, S. (2017). Dependencia externa de las organizaciones: causas y respuestas efectivas. Esic Market Economics and Business Journal Vol. 48, N.º 3, Septiembre-Diciembre 2017, 507-527 COMSATS Institute of Information Technology. ESIC Editorial, ESIC Business & Marketing School.
- Hernandez-Sampieri, R.; Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2000): Metodología de la Investigación. McGraw-Hill, México.
- Heydebrand, Wolf. (1989). New Organizational Forms. Work and Occupations, vol. 16, no. 3, Sage Publications, 323-357.

- Hodge, Anthony & Gales (2003). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Pearson Educación, S.A. Madrid.
- Hoy, W. (2003). An analysis of enabling and minful school structures; Some theoretical, research and practical considerations [Versión electrónica], *Journal of Educational Administration*, 41 (1), 87-109.
- Ibáñez, T. (1994). Representaciones sociales. Teoría y método. En *Psicología social construccionista*, 153-216. México: Universidad de Guadalajara.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.) (1990), *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. vii-xxvi.
- INEE (2016). *Estructura y dimensión del Sistema Educativo Nacional*. México: autor. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de: http://www.inee.edu.mx/bie_wr/mapa_indica/2016/PanoramaEducativoDeMexico/EstructuraYDimension/Ciclo2015-2016/2016_Ciclo2015-2016_.pdf
- INEE (2018). *Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (Planea)*. Recuperado de: <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/E/305/P1E305.pdf>
- INEE (2018). *Mapeo y análisis de la evolución de la política educativa en México*. México. INEE.
- Jodelet, D. (2003). “Apercu sur les méthodologies qualitatives”, en Serge Moscovici y Fabrice Buschini (eds.) *Les méthodes de sciences humaines*. París, Presses Universitaires de France, 2003, pp. 139-162.
- Jones, G.F. (1995). *Organizational Theory. Text and cases*. Addison-Wesley. Reading. Massachussets.

- Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1973): Contingency Views of Organization and Management. Science Research Associates Inc., Palo Alto, California.
- Laswell, H. y D. Lerner, (1951). The Policy Sciences: Recent Development in Scope and Method. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Laumann E y Knoke, D. (1987). The Organizational State. Estados Unidos: The University Wisconsin Press.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, JW. (1967): Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Harvard Business School Press, Cambridge. Edición española: La empresa y su entorno. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1987.
- Levinson, B. (2012) En: La escolarización de los adolescentes: desafíos culturales, pedagógicos y de política educativa. Buenos Aires: UNESCO.
- Lindblom, Ch. E. (1991). El proceso de elaboración de las políticas públicas, Madrid, MAP.
- Luthans, F. (1980). Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias. McGraw-Hill, México.
- Malone, T.W.; Yates, J. & Benjamin, R.1. (1987): "electronic Markets and Electronic Hierarchies" Communications of the ACM , 30, pp. 484-496.
- March, James G. y Johan P. Olsen (1976). Ambiguity and Choice in Organizations. Oslo: Universitetsforlaget. Pp.1-37
- March, James G. (1994). A primer of decision making. New York: Blackwell. Pp.101-115.
- March, James, G. y Olsen, Johan, P. (1997). El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de

- Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, págs. 67-109 y 251-268 (capítulos II, III y IX).
- Martínez, Miguel (2006), *Ciencia y el arte en la metodología cualitativa*, México, Trillas.
- Mendieta I. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa *Investigaciones Andina*, vol. 17, núm. 30, abril-septiembre, pp. 1148-1150 Fundación Universitaria del Área Andina Pereira, Colombia.
- Meyer, J. W. y W.R. Scott (1983) *Organizational environments: Ritual and rationality*, Beverly Hills, Ca, Sage.
- Meyer y Rowan. (1999). El isomorfismo organizacional en campos institucionales en Powel y Di Maggio, *El nuevo institucionalismo de análisis organizacional*. México: fce.
- Miles, R.; Snow, C.C.; Mathews, J.A.; Miles, G; & Coleman, H.J. (1997). “Oreorganizing in the knowledgeAge: Anticipating the celular Form”. *Academy of Management executive*, 11(4), pp. 7-20.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A. Synthesis of the Research*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. Edición española: *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 1984.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. Edición española: *El poder en las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 1992.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructura de las organizaciones*. España: Ariel.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Edición Gráfica Yanina, Argentina.

- Mintzberg, H. (1991). *The effective Organization: Forces and Forms*. Sloan Management Science. Vol. 32, no.2. Winter pp.54-67.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Montaño, L. (2004). *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Morillo, R., Peley, R. y Castro, E. (2008). *Organizaciones escolares: Nuevas propuestas de análisis e investigación*. Laurus, vol. 14, núm. 27, mayo-agosto, 2008, pp. 209-230. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.
- Morlino, L. (1981). *Estabilidad política*. En Norberto Bobbio & Nicola Matteucci. *Diccionario de Política*, 600-609. México: Siglo XXI.
- Murillo, F.J. (2005). *Investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.
- Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*, Buenos Aires, Huemul.
- Moscovici, S. (2000). *Social representations. Explorations in Social Psychology*. Polity Press, Cambridge.
- Moscovici, S. (2003). *Notas hacia una descripción de la Representación Social*, en *Psicología Social*, vol. 1, no.2. Puebla, pp., 67-118.
- Moscovici, Serge y George Vignaux, (2001). *The concept of thémata*, en Serge Moscovici (ed) *Explorations in social psychology*, pp. 156-183. Nueva York: University Press (1a. ed 1994: *le concept thémata*, en C. Ghimelli (ed.): *Structures et transformations des representations sociales*, (p. 25-72). Neuchatel. Delachaux et Niestllé.
- Muñoz, A. (2008). “Escenarios e identidades del SNTE: entre el sistema educativo y el sistema político”; en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*; Abril-julio, Vol.13, Núm.37; México. Pp.377-417.

- Nava V. Alberto (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(2)101-111. Agosto 2013. ISSN 1870-557X.
- Navarro, M. (2006). Las políticas actuales de la gestión y la equidad educativa ¿Desarrollo o diferenciación? [Versión electrónica] *Revista de educación y cultura de la sección 47 de SNTE*, 19. Recuperado el 20 de noviembre de 2007, de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu19/mnavarror19.htm>.
- North, D. C. (2001). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, (2ª reimpresión). México: fce.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge Creating Company*. Oxford University Press. Nueva York.
- OCDE (2013). *Panorama de la educación 2013*. Recuperado en diciembre de 2013. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/Mexico/EAG2013%20Country%20note%20%28ESP%29.pdf>.
- Olmedo, José (1994). *Ciencias de la Administración*. España: Addenda.
- Ornelas, C. (2008). “El SNTE, Elba Esther Gordillo y el gobierno de Calderón”; en *Revista Mexicana de Investigación educativa*. Abril-junio. Vol.13. Núm.37: México: pp.445-469.
- Ostroff, F. & Smith, D. (1992): “The Horizontal Organization”. *Mckinsey Quarterly*, n l. Versión española: “La organización horizontal”. *Harvard Deusto Business Review*, no. 4, 1993; pp. 4—19 pp. 129-141.
- Ouchi, W.G. (1980) “Markets, Bureaucracies and Clans”. *Administrative Science Quarterly*, n? 25, pp. 129-141.

- Padilla Meléndez, A. y del Águila Obra A. (2003). La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 9, No.3, pp.69-94.
- Perrow, Charles (1980), "Zoo Story or Life in the Organizational Sandpit", en Graeme Salaman y Kenneth Thompsom (eds.), Control and Ideology in Organizations, Stratford, The Open University Press, pp. 259-277.
- Pfeffer J. (1982). Organizations and Organization Theory. Ballinger Publishing Company. Cambridge. Massachusetts.
- Pfeffer, Jeffrey (2000), Los nuevos rumbos en la teoría de la organización, Oxford, México, pp. 259-276.
- Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. México: Oxford University Press.
- Piña, J. y Cuevas Y. (2004) La teoría de las representaciones sociales su uso en la investigación educativa en México. Perfiles educativos vol.26 no.105-106 México.
- Powell y Di Maggio, (1999). El nuevo institucionalismo de análisis organizacional. México: fce.
- Quinn. J.B. (1992): Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. The Free Press. New York.
- Quiroz R. (2001) "La educación secundaria en México, al inicio del siglo XXI" Educación 2001. Pp. 21-31.
- Ramírez Martínez, Guillermo, Germán Vargas Larios y Ayuzabet de la Rosa (2011) "Estudios Organizacionales y Administración Contrastes y complementariedades:

caminando hacia el eslabón perdido”, en revista electrónica Forum Doctoral, Número 3 Enero-Abril, pp.7-53.

Rateau, P., Lo Monaco, G. (2013). La teoría de las representaciones sociales: orientaciones conceptuales, campos de aplicación y método. Rev. CES Psicología, Vol. 6: 22-42. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4235/423539419003.pdf>

Rateau, Patrik y Grégory Lo Monaco (2016), “La Théorie des représentations sociales: orientations conceptuelles, champs d’applications et méthodes », en Revista CES de Psicología, vol. 6, núm. 1, pp. 1-21.

Remedi Allione E. (2004). Conferencia Magistral: La intervención educativa, UPN, Ciudad de México. Transcripción estenográfica. En: www.lie.upn.mx/docs/docinteres/Conferencia_Eduardo_Remedi.doc.

Reveles, F. (2017). Problemas de la democracia local: la gestión de gobierno en la delegación Iztapalapa de la Ciudad de México. Revista POLIS. México, vol.13, núm.1 pp.143-177.

Reynaga, S. (2001). La departamentalización: una reflexión. Revista de la Universidad de Guadalajara, 3.

Rivas Tovar, L.A. (2002). Nuevas formas de organización. Revista Estudios Gerenciales, enero-marzo, número 082 Universidad ICESI Cali, Colombia pp.13-45.

Robbins, S. Coulter, M. (2010). Administración (10ª. Ed.). (L.Fernández & V. Alba, Trads). México: Pearson. (Trabajo original publicado en 2009).

Roth, A. (2009). Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Ediciones Aurora

Ruiz, José (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Salas, Héctor (2011), “Investigación Cuantitativa (Monismo Metodológico) y Cualitativa (Dualismo Metodológico): El status epistémico de los resultados de la investigación en las disciplinas sociales”, *Cinta de Moebio*, Num. 40, pp. 1-21. (10).
- Sanabria, M. Saavedra, J.J. y Smida A. (2014). *Los estudios organizacionales (Organization Studies) Fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Santos Guerra MA. (1993). *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de centros escolares*. Madrid: Akal; cap. 8.
- Scott, Richard W. (1981), *Organizaciones. Sistemas racionales, naturales y abiertos*, Prentice, New Jersey.
- Scott, R.W. (1992), *Organizations. Rational, natural and open systems*, Prentice Hall, New Jersey, págs. 3-26 (Capítulo 1).
- Scott, Richard W. (2008). *Institutions and Organizations*, Sage, California, pp. 47-71
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration*, Nueva York, Harper & Row.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina*. Barcelona, España: Granica.
- Senge, P. (2002). *La quinta disciplina. Escuelas que aprenden*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Sinden, J., Hoy, W. & Sweetland, S. (2004). An analysis of enabling school structure: Theoretical, empirical, and research considerations [Versión electrónica], *Journal of Educational Administration*, 42, 462.
- Solís, P. (2001). “Universidad, organización y sociedad. Saberes organizacionales: alcances y limitaciones de la certificación”. En Barba Álvarez, Antonio y Luis Montaña Hirose (coord.) (2001). *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*. México: UAM/ Miguel Ángel Porrúa. Pp.133-161.
- Sweetland, S. (2001). Authenticity and sense of power in enabling school structures: An empirical analysis [Versión electrónica], *Education*, 121 (3), 581-589.

- Strati, A. (2001) *Theory and Method in Organization Studies*. Londres: SAGE.
- Tamayo, M. (2003); *El análisis de las políticas públicas*, Universidad Complutense de Madrid, Instituto Universitario Ortega y Gasset.
- Taylor. F.W. (1947). *Principles of scientific management*. In *Scientific management*. Harper & Row. New York.
- Taylor, S. y R.C. Bogdan (1987): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, Barcelona.
- Tedesco, J.C. (2001). *Introducción. Los cambios en la educación secundaria y el papel de los planificadores*. En C. Braslavsky, *La Educación Secundaria ¿cambio o inmutabilidad? Análisis y debate de procesos europeos y latinoamericanos contemporáneos*. Argentina: IIPE-Editorial Santillana.
- Tékhné (2009). *Evolución de las Organizaciones: un mundo en cambio*. Revista de Estudios Politécnicos. *Polytechnical Studies Review* 2009, Vol. VII, no.12, 177-191. ISSN: 1645-9911.
- Tolbert, S. Pamela y Lynne, G. Zucker (1996). "The institutionalization of institutional theory". En Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nor. *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage. Pp.175-190.
- Toribio, D. (1999). *La evaluación de la estructura académica*. Recuperado de <http://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/estudios/toribio.pdf>
- Torres, Eduardo. (2015). *El nuevo institucionalismo: ¿Hacia un nuevo paradigma?*. *Estudios Políticos*, novena época, núm. 34 (enero-abril, 2015): 117-137. UNAM. México.
- Val de I. y Goñi S. (1999). *Eficiencia y configuraciones organizativas: un análisis empírico*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, no. 4 pp. 55-70.

- Vargas A. C. (2007). Análisis de las políticas públicas perspectivas, núm. 19, enero-junio, 2007, pp. 127-136 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
- Vasilachis de Gialdino, Irene (2006), “La investigación cualitativa”, en Estrategias de investigación cualitativa”, en Irene Vasilachis de Gialdino (Coord.), Estrategias de investigación cualitativa, Gedisa, Barcelona, pp. 23- 64. (13).
- Vértiz G. M. (2017). Ensayos históricos sobre reformas educativas en México / coord. Miguel Ángel Vértiz Galván. – – México : UPN, 2016 1 recurso electrónico (79 p.) 1.1 Mb. ; archivo PDF – – (Cuadernos Digitales).
- Villarroel, G. (2007). Las representaciones sociales: una nueva relación entre el individuo y la sociedad. Fermentum. Rev. Venezolana de Sociología y Antropología, Vol. 17 (49): 434-54 Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/705/70504911.pdf>
- Wagner, W.; Hayes, N.; Palacios, F.F. (Eds.). El discurso de lo cotidiano y el sentido común: la teoría de las representaciones sociales.
- Wagner, P. y B. Wittrock (1989), “Social science and the buildig of the early welfare state: transnformations of discourse and institutions interlinked”, Uppsala, The Swedish Colegium for Advance Study in the Social Sciences, manuscrito.
- Weber, Max (1922/1995). Economía y sociedad. España: Fondo de Cultura Económica.
- Weick, Karl E. (1976). “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”. En Administrative Science Quarterly núm, 1 (21), pp.1-19.
- Woodward, J. (1958). Management and Technology. Her Majesty’s Stationery Office. London.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization. Theory and Practice*. Oxford University Press. Londres.

Wright Mills. C. (2004) *La Imaginación Sociológica*, México: Consejo de Fomento Educativo.

Zucker, L.G. (ed.) (1988), *Institucional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, MA, Ballinger.

7. Anexos

Guía de Entrevista Semiestructurada genérica para aplicar a los sujetos de representación social señalados (ES-01).



Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

Las estructuras organizacionales de la educación. Un análisis de su transformación y efectos desde el caso de la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa.

Propósito: Conocer las representaciones sociales basadas en las condiciones de producción, arraigos establecidos en las formas de trabajo y operación, visiones previas respecto al tema de la transformación organizacional, información, actitud y campo de representación de las representaciones sociales.

Ejes de Análisis	Preguntas
Condiciones de producción de las Representaciones Sociales.	¿Tiene dependientes económicos? ¿Cuál es su última formación académica? Además de esta formación, ¿cuenta con alguna otra? ¿Qué lo llevó a decidirse por esta profesión? ¿Cuántos años de experiencia tiene en su puesto actual? ¿Está afiliado a alguna organización sindical? ¿Cómo define su participación sindical? ¿Cómo se ve en los próximos cinco años en su vida profesional? ¿Se siente satisfecho con los diferentes puestos que ha desempeñado dentro de la DGSEI y la Región Juárez o en la SEP (Secretaría de Educación Pública)?
Arraigados establecidos en las formas de trabajo y operación según la estructura formal.	¿Cuántos cambios en la estructura de la Región o la DGSEI ha presenciado? ¿Siente que han cambiado mucho las formas de trabajo? ¿Por qué? ¿Cómo se siente cada vez que cambia su Jefe inmediato o su puesto? ¿Ha observado cómo se sienten sus compañeros? ¿cuál es su opinión al respecto? ¿Cree que los cambios en la Región han traído consecuencias positivas o negativas? ¿Por qué? ¿cuáles?

	<p>¿Cuáles podrían ser esas consecuencias en la educación por causa de los cambios?</p>
<p>Visiones previas respecto al tema de la transformación organizacional.</p>	<p>¿Usted sabe qué es un cambio en la estructura de la organización?</p> <p>¿Cuántos cambios ha presenciado?</p> <p>¿Los cambios han sido buenos? ¿Por qué?</p> <p>¿Formalmente les han anunciado los cambios? (mediante oficios, memorándums). Si, No, ¿sabe el por qué?</p> <p>¿Cuáles han sido las consecuencias de esos cambios a nivel individual?</p> <p>¿Cuáles han sido las consecuencias de esos cambios a nivel organización o módulo de trabajo?</p> <p>¿Han logrado apreciar con los cambios y la reorganización de los cambios si las actividades o trabajo individual y colectivo es importante?</p> <p>¿Ustedes se consideraban importantes como personas antes de los cambios y en relación al trabajo?</p> <p>¿Cómo se sienten ahora después de esos cambios?</p> <p>¿Consideran a los cambios en la organización como parte del desarrollo y la modernidad o de la política educativa? SI NO ¿Por qué? ¿Entonces cómo los consideran?</p> <p>¿Sus Jefes o líderes han participado en conjunto de los cambios? ¿cómo?</p> <p>¿Se ha sentido reconocido antes y después de los cambios?</p> <p>¿El impacto de los cambios ha sido bueno para la educación? ¿Por qué?</p> <p>¿Le ha costado trabajo cambiar? ¿Por qué?</p>
<p>Campo de información</p>	<p>¿A través de qué medios se enteró de las transformaciones estructurales y laborales? (conversaciones cotidianas, medios de comunicación masiva, documentos internos)?</p> <p>¿Ha tenido la oportunidad de consultar materiales con respecto a las transformaciones que se han dado?</p> <p>¿Cuáles son los principales temas que ha conocido respecto a las transformaciones en la organización?</p> <p>¿Puede mencionar los aspectos que le resultan relevantes de las transformaciones en la organización?</p> <p>¿En cuáles está de acuerdo y en cuáles no? ¿Por qué?</p>

<p>Campo de representación</p>	<p>¿Qué imagen le viene a la mente cuándo le mencionan que habrá cambios en la organización, por ejemplo cada sexenio?</p> <p>¿Qué representa para usted la oportunidad de cambiar o transformar sus ocupaciones, jefe, lugar de trabajo?</p> <p>¿Qué significa para usted transformación en la Administración de la organización?</p> <p>¿Qué ha pensado cuando sus compañeros participan en algún proceso de las reformas o cambios en la administración?</p> <p>¿Qué es lo que han comentado en corto respecto los diversos cambios administrativos?</p> <p>¿Cuáles son los temas que conoce sobre los cambios que se han dado y por qué?</p>
<p>Campo de actitud</p>	<p>¿Cómo valora usted las transformaciones estructurales y administrativas que ha habido? ¿Con qué adjetivos la calificaría? ¿Qué siente al hablar de ello?</p> <p>¿Puede señalar las razones que lo llevan a emitir dicha valoración?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de estos cambios para la educación, las escuelas o la administración de la DGSEI y la Región Juárez?</p> <p>¿Qué acciones ha tomado o emprendido respecto a las transformaciones administrativas, organizacionales y jerárquicas?</p> <p>¿En qué procesos de las reformas y cambios administrativos y jerárquicos ha participado, qué resultados ha obtenido?</p> <p>¿Qué le ha parecido participar en esos procesos?</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Cuevas (2016).

Guía de Observación (GO-01) genérica para aplicar a todos los sujetos de representación social señalados.



Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

Las estructuras organizacionales de la educación. Un análisis de su transformación y efectos desde el caso de la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa.

Propósito: Conocer las representaciones sociales basadas en las condiciones de producción, información, actitud y campo de representación de las representaciones sociales.

Conocer las representaciones sociales de las Transformaciones Estructurales que suceden
Información

- a) Observar como demuestran los trabajadores de los diversos niveles sus saberes acerca de las transformaciones administrativas y estructurales
- b) ¿Sobre qué puntos de las reformas en la organización Enfatizan?
- c) ¿Cuál es el lenguaje que permite comprobar su conocimiento de las reformas en la organización?

1. Actitud

- a) ¿Cuáles son las actitudes que demuestran al llevar a cabo sesiones de trabajo?
- b) ¿En estas sesiones de trabajo se incluyen temas atemporales de la DGSEI y la Región Juárez?
- c) ¿Qué posición o valoración demuestran frente a las actividades y los temas considerados para su implementación y operación?
- d) ¿Qué emociones se generan durante el trabajo del colectivo resultado de la operación e implementación diaria?.
- e) ¿Qué formas de trabajo demuestran durante el trabajo del colectivo, el éxito o no de los acuerdos de implementación tomados?

2. Campo de Representación

- a) ¿Qué significados otorgan a los trabajos realizados actualmente en referencia a los anteriores?
- b) ¿A través de qué demuestran estos significados? Describa

c) ¿Qué oposiciones históricas, temporales u operativas aparecen para explicar el sentido a los trabajos? Describa.

3. Condiciones de representación

a) ¿Cómo interactúan los equipos de trabajo al llevar a cabo las tareas de trabajo asignadas? Describa.

b) ¿Manejan vocabulario relacionado con la educación, las reformas administrativas y la jerarquía en la organización?

Nota: Elaboración propia.

Cuestionario genérico (CG-01) para aplicar a todos los sujetos de representación social señalados.



Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

Las estructuras organizacionales de la educación. Un análisis de su transformación y efectos desde el caso de la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa.

Propósito: Conocer las características de los participantes en el estudio, las visiones previas sobre los procesos transformación, implementación y puesta en práctica de las reformas en la organización y cambios jerárquicos así como las representaciones sociales basadas en la información, actitud y campo de representación.

Instrucciones: Marque la opción que considere como respuesta correcta.

I Características Generales de los Entrevistados

1. Edad

- 1) 25-35
- 2) 35-45
- 3) 45 o más

1. ¿Ha pertenecido a la DGSEI o Región Juárez en algún momento de su trayectoria?

- 1) A Región Juárez
- 2) A DGSEI
- 3) A las dos
- 4) A ninguna

2. Antigüedad en el puesto actual

- 1) 1-10 años
- 2) 10-15 años
- 3) 15- o más

II Visiones Previas sobre los procesos de transformación, implementación y puesta en práctica de las reformas en la organización y cambios jerárquicos.

1. ¿Está consciente de que hay políticas educativas que cuando se implementan, pueden cambiar o transformar a las organizaciones como lo que ha pasado con la Región Juárez?
 - 1) Ya lo sabía
 - 2) Lo desconocía
 - 3) Siempre es así

2. ¿Está consciente de que algunas veces aunque siguen las indicaciones (la norma) no se hace lo correcto o lo que debe hacerse según lo acontecido en la Región Juárez y DGSEI a lo largo del tiempo?
 - 1) Nunca
 - 2) Casi nunca
 - 3) Siempre

3. ¿Ha participado en la implementación de nuevos cambios en diferentes gobiernos en la Región Juárez o DGSEI?
 - 1) Siempre, mis experiencias son muchas y variadas
 - 2) No siempre, he conocidos los cambios pero no he participado demasiado en su implementación.
 - 3) Algunas veces he participado en la implementación de los cambios y sé cómo han resultado.

4. ¿Ha tenido una actitud positiva hacia las reformas de DGSEI y Región Juárez y los cambios estructurales?
 - 1) Si
 - 2) No
 - 3) Más o menos

5. ¿La idea de cambio se pone en práctica en la realidad por altos mandos, medios mandos y la base?
 - 1) Si
 - 2) No
 - 3) Tal vez

6. ¿Está de acuerdo con el rumbo que ha tomado la Región Juárez y DGSEI a lo largo del tiempo?

- 1) Si
- 2) No
- 3) Tal vez

7. ¿Está de acuerdo con que a través de los resultados de la implementación de los cambios en las organizaciones DGSEI y Región Juárez se pueden demostrar capacidades y logros individuales y colectivos?

- 1) Si
- 2) No
- 3) Tal vez

8. ¿Considera la situación actual de la educación en Iztapalapa un logro de la DGSEI y la Región Juárez?

- 1) Si
- 2) No
- 3) Tal vez

9. ¿Además de los cambios propuestos por la autoridad, se consideran las ideas individuales y colectivas como una forma de mejorar las acciones en curso de la Región Juárez y la DGSEI?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) Tal vez

10. Las transformaciones y cambios en la organización tales como cambios jerárquicos y formas de hacer las cosas han generado:

- 1) Mejora educativa
- 2) Molestia administrativa
- 3) Mejora administrativa
- 4) Todos los anteriores
- 5) Ninguno de los anteriores

Fuente: Elaboración propia en base a Cuevas (2016).



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00236

Matrícula: 2173801077

Las estructuras organizacionales de la educación. Un análisis de su transformación y efectos desde el caso de la Dirección Regional Benito Juárez en Iztapalapa.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 10:00 horas del día 25 del mes de mayo del año 2023 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE
DR. GERMAN VARGAS LARIOS
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: DIANA ELIA BELMONT MALFAVON

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



DIANA ELIA BELMONT MALFAVON
ALUMNA

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

MTRO. JOSE REGULO MORALES CALDERON

PRESIDENTE

DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE

VOCAL

DR. GERMAN VARGAS LARIOS

SECRETARIO

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO