



**INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DEL ESTADO DE MÉXICO**

LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN EN LA ESCUELA SECUNDARIA. UNA
MIRADA DESDE LA MICROPOLÍTICA ESCOLAR

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INVESTIGACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTA

CRISTINA LUCÍA CHIRINOS FUENTES
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA

COMITÉ TUTORAL

TUTORA: DRA. MARÍA LUISA MENDIETA HERNÁNDEZ
COTUTOR: DR. JOSÉ NATIVIDAD DÍAZ HERNÁNDEZ
LECTOR: DR. JORGE SERVÍN JIMÉNEZ

TOLUCA, MÉX.

NOVIEMBRE, 2020

DEDICATORIAS

A Dios...

Por ser mi refugio y mi fortaleza.

A mi Madre...

Por acompañarme en todas las batallas de la vida.
Eres mi sostén en medio de la soledad.

A mi Padre...

Por ser mi mayor ejemplo de lucha y de trabajo.
Eres la persona que más admiro.

A mis hermanos...

Con todo mi corazón.
Yo creo en Ustedes.

A mis hijos...

Les dedico todo mi esfuerzo y mi vida,
deseo que sepan que ustedes son mi mayor logro
y quiero que aprendan que aún en las dificultades, sus sueños se pueden alcanzar.
Crean en su talento, en su inteligencia pero lo más importante crean en ustedes mismos.

Luis Eduardo,

Tu esfuerzo y trabajo es el que te abre caminos y te llevará a triunfar, eres un gran hombre.

Arenetzi,

Eres eterna y tu luz maravillosa, mi flor preciosa.

Valentina,

Eres la alegría y mi motivo de vivir, el regalo de Dios a mi corazón.

A Roberto...

Eres un ser humano extraordinario y mi gran maestro de vida.
Gracias por acompañarme en este camino.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al *Instituto Superior de Ciencias de la Educación de Estado de México* por haberme permitido lograr una meta más en mi trayectoria profesional. A todos los miembros de sus diferentes áreas por el apoyo compromiso y amabilidad que siempre me brindaron.

Quedo agradecida con la institución, con sus directivos por su apoyo y consideración, con los Maestros y Doctores que impartieron seminarios y que permitió que esta experiencia de formación fuera excepcional.

Quiero reconocer y agradecer a mi Comité Tutorial por todo su respaldo, comprensión y sensibilidad, les reitero mis más sinceras muestras de agradecimiento y mi total reconocimiento a su profesionalismo.

A mi Co-tutor el *Dr. José Natividad Díaz Hernández*, por la orientación, los comentarios, sugerencias y su excelente disposición para lograr concluir esta meta.

A mi Lector, el *Dr. Jorge Servín Jiménez* por sus enseñanzas, y contribuir al fortalecimiento de académico de mi formación siempre con alta calidad profesional.

Y por supuesto a mi Tutora, la *Dra. María Luisa Mendieta Hernández* por compartir su extraordinario conocimiento y experiencia en el campo de la gestión, por su compromiso, responsabilidad y extraordinaria calidad humana que me permitieron ampliar los horizontes de las funciones educativas en los procesos de investigación y hacer posible por concluir esta etapa.

A toda el *Área de Maestría* por siempre orientarnos y mostrar interés en los miembros de la Generación 2016 – 2018.

Al *Área de Obtención de Grado* por su paciencia y darnos acompañamiento y hasta el último instante apoyarnos y motivarnos, mi infinito agradecimiento para Ustedes.

Cierro un ciclo y espero honrar la formación recibida por parte de los investigadores de esta comunidad con el firme propósito de contribuir a la educación y al propio crecimiento personal.

Infinitas gracias a todos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1. Acercamiento al estudio de la autonomía de gestión	21
Presentación	23
1.1 Planteamiento del problema. Un dilema directivo	23
1.2 Objetivos.....	26
1.3 Supuesto	26
1.4 Relevancia de la investigación	27
1.5 Mirada epistemológica: El camino al conocimiento	29
1.6 Enfoque Teórico: Una perspectiva bidimensional	31
1.7 Enfoque metodológico: El horizonte de la investigación.....	32
1.7.1 Universo de trabajo y población: El centro Escolar	41
1.7.2 Sujeto de investigación: El director escolar	49
CAPITULO 2. La autonomía de gestión desde la política educativa y la micropolítica	51
Presentación	53
2.1 Especificidades de autonomía de gestión	53
2.2 Antecedentes de la autonomía de gestión en la política educativa.....	62
2.2.1 La autonomía de gestión en las políticas internacionales y nacionales.....	64
2.2.2 Sistema Básico de Mejora: Las condiciones de operatividad del Estado.....	71
2.2.3 Autonomía de gestión en las políticas educativas de México	75
2.3 La autonomía de gestión desde la micropolítica: un espacio para el desarrollo del conocimiento.....	82

2.4 Nuevos horizontes para la autonomía de gestión.....	84
---	----

CAPÍTULO 3. La autonomía de gestión una mirada desde la Organización Escolar y las ciencias de la Administración Científica 91

Presentación	93
--------------------	----

3.1 Los campos teóricos de la organización escolar	93
--	----

3.1.1 La administración basada en los centros escolares	94
---	----

3.1.2 Origen de la gestión en la administración	96
---	----

3.2 Precisiones conceptuales de la administración	99
---	----

3.2.1 Acercamiento a la taxonomía de la administración	101
--	-----

3.2.2 Incertidumbre, predicción y control desde la micropolítica escolar	109
--	-----

3.2.3 Caracterización de la autonomía de gestión.....	110
---	-----

3.2.4 La toma de decisiones directiva.	113
---	-----

3.3 La autoridad y el poder en la autonomía de gestión desde la micropolítica	116
---	-----

3.3.1 La autoridad escolar	116
----------------------------------	-----

3.3.2 El ejercicio de poder escolar	116
---	-----

CAPÍTULO 4. La acción del director escolar y su autogestión..... 125

Presentación	127
--------------------	-----

4.1 Autogestión directiva.....	128
--------------------------------	-----

4.1.1 Funciones principales de la gestión directiva	132
---	-----

4.1.1.1 Fase de planeación	134
----------------------------------	-----

4.1.1.2 Fase de organización.....	140
-----------------------------------	-----

4.1.1.3 Fase de dirección.....	145
--------------------------------	-----

4.1.1.4 Fase de control.....	150
4.2 Autonomía en la toma de decisiones	156
4.2.1 Decisiones directivas	157
4.2.2 Poder en la función del director escolar	160
4.2.2.1 El poder directivo	161
4.2.2.2 Relaciones de poder.....	162
4.2.2.3 La autoridad formal	165
4.2.2.4 La dirección escolar un símbolo del poder.....	167
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	169
FUENTES CONSULTADAS	183
Bibliográficas	185
Hemerográficas.....	188
Electrónicas	189

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Categorías de análisis	32
Tabla 1.2 Estilos de investigación etnometodológica	37
Tabla 1.3 Codificación de los instrumentos metodológicos.....	39
Tabla 1.4 Codificación de los informantes clave	40
Tabla 1.5 Codificación de la entrevista y Registro de observación	40
Tabla 1.6 Recursos familiares asociados al bienestar.	48
Tabla 3.1 Pilares de la gestión de la administración científica.....	98
Tabla 3.2 Conceptos de Administración	100
Tabla 3.3 Enfoques y teorías de la administración.....	101
Tabla 3.4 Principios de la administración científica aplicados a la gestión escolar.....	103
Tabla 3.5 Principios universales de la administración aplicados a la gestión escolar.....	104
Tabla 3.6 Características del Enfoque Burocrático en los centros escolares	107
Tabla 3.7 Conceptos de autonomía	111
Tabla 4.1 Nociones del concepto planeación	137
Tabla 4.2 Elementos de la planeación	137
Tabla 4.3 Meta escolar del D1.....	139
Tabla 4.4 Elementos básicos de la organización.....	143
Tabla 4.5 Competencias directivas centrales.....	149
Tabla 4.6 Instrumentos de control escolar.....	152
Tabla 4.7 Factores de control escolar	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ubicación del Municipio de Almoloya de Juárez	42
Figura 1.2 Ubicación de la localidad de Mayorazgo de León	43
Figura 1.3 Frente de la escuela “Independencia de México”	45
Figura 1.4 Distribución de las aulas.....	46
Figura 1.5 Tren que pasa frente a la escuela.....	47
Figura 4.1 Planificación escolar: Ruta de Mejora Escolar.....	136
Figura 4.2 Organización de ceremonia cívica.....	142
Figura 4.3 Concentrado de calificaciones de los alumnos en riesgo de primero	151
Figura 4.4 Poder ejercido por la directora escolar	165
Figura 4.5 Autoridad directiva.....	168

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 2.1 Sistema de Gestión para el fortalecimiento de la operación de la escuela	56
Esquema 2.2 Criterios de la Autonomía de Gestión desde el enfoque teórico administrativo	58
Esquema 2.3 Criterios de la Autonomía de Gestión desde la Política Educativa	59
Esquema 2.4 La Macropolítica.....	65
Esquema 2.5 La Política Nacional.....	67
Esquema 2.6 La Política Educativa	70
Esquema 2.7 Prioridades del Sistema Básico de Mejora	72
Esquema 2.8 Sistema Básico de Mejora para la autonomía escolar.....	73
Esquema 2.9 Políticas Educativas Mexicanas desde la macropolítica	76
Esquema 2.10 Garantías Escolares a través de la Autonomía de Gestión Escolar.....	81
Esquema 2.11 Modelo de organización escolar a través de la autonomía de gestión	89
Esquema 3.1 Tipos de poder	120
Esquema 4.1 Fases del proceso de gestión directiva.....	133
Esquema 4.2 Etapas de la dirección	147
Esquema 4.3 Modelo de Competencias Directivas	148
Esquema 4.4 Periodicidad de la función del control	157
Esquema 4.5 Estrategia para la toma de decisiones	160

INTRODUCCIÓN

La finalidad esencial de todo proceso de investigación es el descubrimiento del conocimiento que se encuentra inherente al objeto de estudio, es un proceso que se encuentra en revisión constante para reducir la posibilidad de errores y llevarla al plano de la racionalidad, dotando al proceso de producción de conocimiento de seriedad, rigor y veracidad.

La presente tesis denominada *Autonomía de gestión en la escuela secundaria. Una mirada desde la micropolítica escolar* surge como producto de los estudios de Maestría en la Investigación de la Educación, realizados en el Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México (ISCEEM), durante el periodo 2016–2018.

El problema de este estudio se derivó al interrogarse cómo actúa el director escolar en la construcción en la autonomía de gestión a partir del ejercicio del poder, el control y toma de decisiones en educación secundaria en el contexto del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (SEP, 2017). Para el logro de este propósito se sustentó en la perspectiva teórica de Ball (1989), en sus aportaciones de la micropolítica escolar y Mintzberg (1979) desde el campo de las organizaciones en específico el de la gestión.

Con respecto al enfoque metodológico se recurrió al cualitativo interpretativo, con base en la etnometodología de Coulon (1995). La investigación se contextualizó en una escuela secundaria del municipio de Almoloya de Juárez, de un medio rural. El informante clave fue el director escolar.

Esta investigación trata de caracterizar la autonomía de gestión escolar que a partir de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) (2011) se propone como un eje central para las mejoras del servicio educativo esforzándose por proporcionar información relevante sobre los desafíos que el director enfrenta al poner en marcha esta acción.

El estudio de la autonomía de gestión escolar, como un recurso para potenciar a las instituciones educativas, aporta dos visiones de un mismo tema: la organización escolar, es decir ¿cómo están organizadas las escuelas? Y desde esta interrogante en primera instancia, se hace una revisión de la organización estructural a partir del enfoque de las ciencias administrativas, orientando y revisando sobre la naturaleza de las funciones directivas y los procesos de gestión escolar y en segunda instancia se esboza, desde el enfoque micropolítico, a la escuela como un lugar donde se

recrea otro tipo de organización: la interpersonal, en la cual están implicados los intereses, la autoridad y poder por la dominación ideológica.

Es así como confluyen en la organización escolar estas dos visiones teniendo al centro de esta investigación al director escolar. La micropolítica que devela algunas inconsistencias de los procesos directivos al dejar al descubierto un lado inexplorado de la escuela: la lucha de poder en la propia comunidad escolar. Así mismo se tuvo la oportunidad de observar situaciones que el director enfrenta y que desafían su propia naturaleza como persona, pero que al ser una figura de autoridad reconocida e asignada por el Estado se debe deslindar de su postura personal y arrojarse del rol directivo, acatándose a la norma a la cual estamos sujetos al ser parte de un sistema de gobierno.

Desde este enfoque se puede valorar que el principal desafío que enfrenta el directivo en la mayoría de las ocasiones, no es el de gestión sino el de dirección, refiriéndose a este último como proceso de coordinación e instrumentador de las acciones escolares.

Por consiguiente, la estructura de este informe de investigación está organizada en cuatro capítulos, el: primer capítulo nombrado: *Acercamiento al estudio de la autonomía de gestión* presenta un panorama general de la autonomía de gestión escolar explicando los antecedentes del problema de investigación que dio origen a esta tesis con el propósito contribuir a la reflexión y ampliar el conocimiento entorno a ella.

Para el logro de este objetivo se realizaron las siguientes acciones: primera, planteamiento del problema; segunda, análisis de la relevancia; tercera, construcción de la mirada epistemológica; cuarta, desarrollo del enfoque metodológico; quinta, consolidación del enfoque teórico y sexta, contextualización de la escuela y el director escolar. Se retomaron diversas fuentes documentales como libros, revistas, informes páginas electrónicas entorno al estado de la cuestión para el fortalecimiento del objeto de estudio.

Las herramientas teórico conceptuales empleadas en la fundamentación de este primer apartado se encuentran la epistemológica, metodológica y la teórica, que son el instrumento para interpretar el sentido y significado que asumió el docente investigador desde la investigación cualitativa con el enfoque de la etnometodología de Coulon (1995) y Garfinkel (2006) y que son interpretadas en torno a la micropolítica con Ball (1989) y la gestión con Mintzberg (1979) y Stoner (1985) con la finalidad de describir el proceso de investigación al que estuvo sujeta para

su caracterización facilitando su comprensión y análisis en la construcción de conocimiento y su aporte a las Ciencias de la Educación.

El segundo capítulo que lleva por nombre: *La autonomía de gestión desde la política educativa y la micropolítica*. En este capítulo se realiza la caracterización del objeto de estudio desde los diferentes enfoques políticos

Por tal motivo y para interpretar el sentido y significado del objeto de estudio, en el presente apartado se desarrollaron las siguientes temáticas: Especificidades de la autonomía de gestión, la autonomía de gestión en las políticas internacionales y nacionales, la autonomía de gestión en las políticas educativas de México y además se integran elementos del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (2017) y la Nueva Escuela Mexicana (2019) con los temas de: El Sistema Básico de Mejora y la escuela al centro los cuales contemplan a la autonomía de gestión escolar como un elemento clave para su puesta en marcha, además de analizar los nuevos horizontes para la autonomía escolar.

Respecto al tema de la gestión los temas que se investigaron y documentaron fueron la autonomía de gestión escolar en la política educativa, la autonomía de gestión desde la micropolítica, caracterización de la autonomía de gestión y la toma de decisiones directivas; en lo referente a la autonomía se revisaron los temas de autoridad escolar y el ejercicio de poder escolar.

El tercer capítulo denominado: *La autonomía de gestión y la organización escolar. Una mirada desde la organización escolar y las ciencias de la administración científica*; está centrado en el objeto de estudio con la finalidad de contextualizar y ampliar el conocimiento que se tiene sobre de él e incursionar en su análisis.

El propósito de este capítulo es precisar el conocimiento que contextualiza al objeto de estudio *la autonomía de gestión escolar* desde las Ciencias de la administración y el enfoque micropolítico, por lo cual se hace una revisión de la administración basada en los centros escolares considerando las especificidades de la gestión en la administración, sus precisiones conceptuales, presentando además la taxonomía de la administración; así como también se contempló la revisión de la incertidumbre, la predicción y el control.

El cuarto y último capítulo nombrado: *La acción del director escolar y su autogestión* da a conocer los hallazgos encontrados en la investigación empírica realizada con un enfoque interpretativo a través de la *etnometodología* la cual centra su atención en los procesos realizado,

admitiendo tener una visión desde “adentro” y considerando todos sus aspectos cotidianos Coulon (1995) ,esto permite identificar aspectos relevantes de la gestión y la autonomía que se manifiestan en el ejercicio de las funciones del director escolar, en un centro escolar de nivel secundaria que se ubicada en el municipio de Almoloya de Juárez. Además de contrastar la evidencia empírica con el enfoque teórico para realizar la urdimbre conceptual para responder al planteamiento de investigación, revisar el supuesto y dar paso a los hallazgos.

Se encuentra organizado dos apartados principales que son: *autogestión directiva* y *autonomía para la toma de decisiones*, para facilitar su comprensión los cuales se jerarquizaron de acuerdo a las dos categorías que enmarcan esta investigación, la primera: *gestión* con las subcategorías de planeación, organización, dirección y control; y la segunda categoría: *autonomía* siendo sus subcategorías toma de decisiones y autoridad.

En el primer apartado autogestión directiva se proyectaron los temas de funciones básicas de la gestión directiva, se analizaron las cuatro fases de la gestión: planeación, organización, dirección y control; en el segundo apartado los contenidos fueron: La toma de decisiones, poder en la función del director escolar, tipos de poder, relaciones de poder, la autoridad formal y la dirección escolar un símbolo del poder.

Los estudios que hasta el momento se han hecho sobre la organización escolar y la autonomía de gestión están basados principalmente por la propuesta de la normativa legal a través de las estructuras organizativas; sin embargo, no reflejan los requerimientos, ni los retos que los directivos enfrentan para lograr que la institución que dirige, consolide los indicadores de logro de los estándares nacionales e internacionales.

Este trabajo trata de contribuir a la comprensión de las actividades escolares y a las instituciones como organizaciones cuyo estudio es fundamental para analizar la introducción de cambios e innovaciones en los procesos escolares

A través de esta investigación desde el enfoque micropolítico se pone bajo la lupa las estrategias y procesos por los que los individuos y la organización pasan haciendo uso de las relaciones interpersonales como son alianzas, influencia, poder, resistencia a la figura de autoridad para alcanzar en primer término sus propios intereses y posteriormente los de la comunidad escolar.

Cómo lograr conjuntar los intereses personales de docentes, alumnos, organismos de apoyo y padres de familia en función de los intereses escolares, porque al administrar un centro educativo

el directivo se vuelve mediador de los intereses sistémicos del Estado y los intereses de la comunidad escolar, dándole prioridad a las necesidades del gobierno porque a fin de cuentas las escuelas fueron creadas para lograr un objetivo común.

Al indagar sobre la autonomía de gestión escolar nos percatamos de que lejos de considerar la autonomía como un recurso o estrategia en el que permite a las instituciones actuar de manera autónoma, sin la intervención de las autoridades escolares, se observa que esto no es posible y que la autonomía que en realidad se maneja es acotada.

Una de las atribuciones que tiene el directivo es la toma de decisiones en colectivo considerando las necesidades institucionales y poniendo a consideración las necesidades institucionales para ser analizadas y reflexionadas por el colectivo docente y así tomar el mejor rumbo para alcanzar las metas deseadas.

La autonomía de gestión al emprender esta investigación, inició con una visión ontológica para la formación de instituciones libres para realizar los procesos de gestión y curriculares como lo marca el Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (SEP, 2017) nos lleva a un panorama distinto que es el de la administración científica y revela la importancia de formación técnica y administrativa de directores escolares para la gestión escolar; además de la reconfiguración de la visión directiva desde la formación democrática en conjunto con los exigencias de la autonomía de gestión.

Probablemente la tarea más significativa que se tiene al presentar este informe de investigación es dilucidar lo que respecta a la formación administrativa del director, este análisis es presentado como una alternativa y considera algunos elementos que tienen la intención de ser útiles para desarrollar las funciones directivas.

La dirección escolar ejerce una función muy importante desde su posición, lograr que la escuela alcance sus objetivos porque toda organización tiene una función esencial: vencer nuestras limitaciones como individuos, permitiéndonos alcanzar metas que de otra manera serían mucho más difíciles o imposibles de lograr.

La autonomía de gestión escolar que aquí se estudia como objeto de investigación está con base en los procesos que se están instalando en los centros escolares las categorías y conceptos que se emplean son la de gestión y autonomía. Esta última es una categoría acotada que creció a la par

con la subcategoría de toma de decisiones pero que desde el ámbito administrativo la figura de dirección escolar está revestida por la autoridad.

Esta investigación es relevante y pertinente porque permitió describir, comprender y explicar la autonomía de la gestión escolar, sus componentes estratégicos que se asume la escuela y el personal directivo de la escuela secundaria

La investigación logró un acercamiento conceptual al objeto de conocimiento: autonomía de gestión escolar; debido a que la construcción del conocimiento está regida por la percepción objetiva de las nociones emitidas desde diferentes escenarios, así como las temporalidades del objeto de conocimiento y que desde la racionalidad, han sido construidas para identificar los rasgos, conceptos y características del objeto de investigación sin interactuar, por el momento de forma activa.

Esta investigación retoma a las ciencias administrativas al mostrar que el propósito de la autonomía de gestión escolar como una política educativa es tratar de desarrollar en las instituciones la competencia de toma de decisiones y solución de problemas pero que también permite identificar con claridad qué para lograr estas dos habilidades directivas se requiere de un conjunto de estrategias que solamente se obtienen a través del conocimiento y la reflexión de las funciones que realiza el director en los centros escolares porque la figura del director es central como soporte pedagógico de los docentes, vínculo con otros directores y autoridades educativas.

El proceso de dirección es uno de los más relevantes en la gestión directiva lleva la encomienda de mejorar los resultados escolares obtenidos, y coordinar los esfuerzos del personal docente para alcanzar los objetivos establecidos en las funciones directivas, las competencias requeridas para la toma de decisiones que se encuentran consideradas en la autonomía de gestión escolar además de que las funciones directivas son mucho más complejas y requieren de una formación en el área de la gestión en el que el docente con función directiva conozca y desarrolle al máximo sus capacidades directivas para poder direccionar el rumbo de los centros escolares.

CAPÍTULO 1

ACERCAMIENTO AL ESTUDIO DE LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN

Presentación

En este primer capítulo se presenta un panorama general de la autonomía de gestión escolar explicando los antecedentes del problema de investigación que dio origen a esta tesis con el propósito contribuir a la reflexión y ampliar el conocimiento entorno a ella. Para el logro de este objetivo se realizaron las siguientes acciones: primera, planteamiento del problema; segunda, análisis de la relevancia; tercera, construcción de la mirada epistemológica; cuarta, desarrollo del enfoque metodológico; quinta, consolidación del enfoque teórico y sexta, contextualización de la escuela y el director escolar. Se retomaron diversas fuentes documentales como libros, revistas, informes páginas electrónicas entorno al estado de la cuestión para el fortalecimiento del objeto de estudio.

Las herramientas teórico conceptuales empleadas en la fundamentación de este primer apartado se encuentran la epistemológica, metodológica y la teórica, que son el instrumento para interpretar el sentido y significado que asumió el docente como investigador desde la investigación cualitativa con el enfoque de la etnometodología de Coulon (1995) y Garfinkel (2006) y que son interpretadas en torno a la micropolítica con Ball (1989) y la gestión con Mintzberg (1979) y Stoner (1985) con la finalidad de describir el proceso de investigación al que estuvo sujeta para su caracterización facilitando su comprensión y análisis en la construcción de conocimiento y su aporte a las Ciencias de la Educación.

1.1 Planteamiento del problema. Un dilema directivo

El problema que origina la investigación denominada *Autonomía de gestión en la escuela secundaria* se deriva de las problemática que actualmente enfrenta el director escolar al tratar de discernir su labor profesional a partir de la implementación por parte de las autoridades educativas en el plan de estudio y acuerdos normativos de la autonomía de gestión en el centro escolar como eje transversal para mejorar los resultados académicos, pedagógicos y las condiciones escolares de las instituciones de educación básica y en específico del nivel de secundaria.

En la actualidad uno de los problemas que afectan al ámbito educativo es la gestión escolar con un enfoque burocrático con el que se ha dirigido a los centros escolares a nivel nacional. Sin

embargo, la administración escolar es parte de los procesos de la gestión que permite a las instituciones educativas coordinar todos sus esfuerzos y procesos tanto académicos y organizativos en beneficio de la propia comunidad escolar para ello la Secretaría de Educación Pública (2016) menciona que:

El enfoque administrativo parte de la premisa de que existe un único sistema de organización idóneo para todas las escuelas (...) es una visión estandarizada de la gestión que independientemente de las circunstancias, contextos y particularidades, supone que los mismos principios y lineamientos permiten a todas las organizaciones escolares trabajar de forma efectiva y eficiente (SEP, 2016. p. 12).

Esto ha llevado a fin de cuentas desde José Vasconcelos con la creación de la SEP en 1921 hasta nuestros días a crear un sistema o gobierno educativo que unifique los criterios de la cultura escolar, en la República Mexicana; sin embargo ésta política educativa ha sido cuestionada por los resultados obtenidos en las evaluaciones estandarizadas inicialmente en el ámbito internacional a través del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos¹ (PISA, por sus siglas en inglés). El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) lo ha traducido como Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes y contiene un estudio comparativo de evaluación de los resultados de los sistemas educativos es coordinado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y que desde el año 2000 ha evaluado a México (país miembro desde el 28 de mayo de 1994), orientando al país a tomar iniciativas y líneas de acción para mejorar los resultados obtenidos hasta ese momento creando a su vez, pruebas nacionales a partir del 2006 como la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), Examen para la Calidad y el Logro Educativo (EXCALE) y en el 2015 el Plan Nacional para las Evaluaciones de los Aprendizajes (PLANEA).

En el escenario escolar, que en este momento también se encuentra en un proceso de modificación a través del señalamiento de vacíos y prácticas escolares con resultados que requieren de mayor atención, así como la manifestación de críticas sociales en los diversos medios de comunicación, han acelerado líneas de acción planteadas desde las reformas educativas propuestas en la última década para la educación básica hasta el Modelo Educativo

¹ El nombre PISA corresponde con las siglas del programa según se enuncia en inglés: Programme for International Student Assessment, es decir, Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos. Se trata de un proyecto de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), cuyo objetivo es evaluar la formación de los alumnos cuando llegan al final de la etapa de enseñanza obligatoria, hacia los 15 años. La evaluación cubre las áreas de lectura, matemáticas y competencia científica.

para la Educación Obligatoria (SEP, 2017). En ellas se ha vislumbrado de forma reiterativa y determinante la *autonomía de gestión escolar*.

La *autonomía de la gestión escolar* está considerada como una estrategia para la efectividad de los centros escolares encontrándose presente en lo legal y normativo como una condición de operación en las escuelas inherente y coexistiendo en la práctica a través del Consejo Técnico Escolar y la Ruta de Mejora Escolar (SEP 2014a).

Considerando lo anterior como parte de la política educativa en las que se describen las condiciones y requerimientos para llevarla con efectividad, explicando la visión de quienes tendrán que operarla y así conocer las posibilidades de la autonomía de gestión escolar para la construcción del escenario educativo de nuestro país en el contexto de la Escuela al centro del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (SEP, 2017).

La autonomía de gestión como una de las principales estrategias en el proceso de renovación educativa, explicando su contexto administrativo y su función instrumental para ver y construir soluciones que sólo la escuela es capaz de determinar y resolver con el fin de ampliar la visión del quehacer escolar y poder llevarlo a la práctica en la escuela secundaria, como parte del sistema educativo haciendo en ella una revisión de las acciones relevantes, en un intento por estandarizar ciertos elementos sustantivos en la parte operativa de las escuelas donde se percibe la influencia de la globalización en la educación.

El sistema educativo requiere de los elementos necesarios para crear la Escuela Pública Mexicana, concebida en el marco de la Reforma Educativa del año 2013, Aguerro (1996) explica que:

La tradicional división que asigna el campo de la gestión, como estrictamente empresarial, y se suma al hecho de que, si bien existe honda preocupación y toma de conciencia, [es necesario generar desde el campo educativo mayor cantidad de investigaciones] que describa, diagnostique y proponga alternativas para orientar la transformación de la gestión y la organización de las instituciones escolares (p. 6).

Es decir, ante un panorama educativo que enfoca su labor en el logro de objetivos y metas como medio para garantizar el aprendizaje de los alumnos el directivo se encuentra ante situaciones y desafíos propios de la acción profesional y de la labor institucional de las cuales se encuentra al

frente, y que al ser revisadas y analizadas como una fuente de conocimiento coadyuvando en la comprensión de los procesos escolares.

Considerando lo anterior, surgen diferentes planteamientos siendo el siguiente el que guiará el trabajo de investigación **¿Cómo actúa el director escolar en la construcción de la autonomía de gestión a partir del ejercicio del poder, el control y la toma de decisiones en educación secundaria?**, a la vez se suscitan cuestionamientos complementarios como son: *¿Qué características explican a la autonomía de gestión en la organización escolar desde la micropolítica?*, *¿Cuáles son los elementos de las políticas educativas que definen la autonomía de gestión en los centros escolares?* y *¿Cómo se interpreta el ejercicio del poder, el control y la toma de decisiones del director escolar de educación secundaria?*

1.2 Objetivos

Es así que para el desarrollo de investigación fue necesaria la identificación, en primera instancia, del conocimiento que rodea a la autonomía de gestión, para ello el **objetivo general** que precedió a esta investigación estuvo centrado en: *Identificar el desarrollo de la autonomía de gestión a partir del ejercicio de la autoridad, poder y el control en educación secundaria.*

Asimismo, se establecieron los **objetivos específicos** en los términos de:

- *Explicar la autonomía de gestión en la organización escolar desde la micropolítica.*
- *Especificar los elementos de las políticas educativas que definen la autonomía de gestión en los centros escolares.*
- *Interpretar el ejercicio de la autoridad, el poder y el de los procesos autogestivos del director.*

1.3 Supuesto

Con las precisiones anteriores se expone el supuesto de la investigación en la idea de que:

La autonomía de gestión escolar del director escolar se explica a partir del ejercicio de la autoridad, el poder y el control en la educación secundaria.

1.4 Relevancia de la investigación

La relevancia de esta investigación se centra en la construcción de la autonomía de gestión en las escuelas como uno de los propósitos centrales de la política educativa que ha sido propuesta por la Reforma Educativa a la Educación Básica considerando sustancial mencionar que en cuando se habla de autonomía de gestión escolar se apunta entre otras cualidades a la experiencia y habilidades directivas, como es señalado a continuación:

Así, las escuelas en donde los directores cuentan con mayor experiencia en los cargos junto con una formación inicial o permanente relacionada con la gestión, o en donde los profesores trabajan colaborativamente y tienen mayores expectativas hacia sus alumnos, son las que presentan los mejores resultados (Pérez – Ruíz, 2014 p. 362).

Descrito de otra manera, esto refiere a que la importancia de los procesos de organización y gestión como parte de las funciones directivas que además son componentes del campo administrativo consideran necesario el liderazgo directivo y estratégico, por ser quienes dentro de la organización escolar operativamente dirigen y toman las decisiones.

En el contexto de la gestión estratégica es importante identificar, comprender y clarificar qué es la autonomía de gestión escolar, sus objetivos, criterios e implicaciones como parte de las funciones directivas que impactarán a la organización escolar para decidir en colegiado los objetivos además de trabajar en función de metas y resultados.

Además de revisar cómo el director designa a cada integrante, equipo o área las responsabilidades que ejercen, incluyendo el conocimiento y dominio de técnicas y métodos, y así, diseñar las condiciones necesarias para obtener los resultados planeados interviniendo desde su función como director escolar para su logro en este proceso.

El análisis de la resignificación de los procesos que componen a la gestión, la figura de autoridad y las relaciones de poder que se encuentran en la comunidad escolar para ejecutar las acciones y estrategias consideradas para el mejor funcionamiento escolar permitirán comprender los desafíos en la incorporación de la autonomía de gestión escolar en los procesos regulares de la organización escolar como menciona Pérez - Ruíz (2014) “para conseguir que un proyecto educativo se instale en una escuela y que los cambios generados perduren en el tiempo, es fundamental que los maestros y toda la comunidad educativa se “adueñen” realmente de la propuesta y la vivan como propia (Pérez – Ruíz , 2014, p. 2). Y esto nos permite entender que la

relevancia de esta investigación es comprender la naturaleza de la autonomía de gestión escolar para identificar sus potencialidades y alcances reales.

Cuando se habla de autonomía de la gestión escolar implícitamente estamos hablando de la organización interna o autoorganización escolar que se puede concebir como:

Un ambiente de redes interorganizacionales con capacidad de autoorganización, las cuales son diferentes a los mercados y las jerarquías, (...) las redes requieren un estilo de gestión cuya base es facilitar, adaptar y negociar para crear confianza y colaboración, en contraposición con un enfoque gerencial, que sólo se preocupa por el control interno de la organización y la administración por objetivos y resultados (Santizo, 2011, en Rhodes 1996, p.666).

A través de la gestión se habla de normas y procesos de planeación y organización desde las principales estructuras de nuestro sistema de gobierno y política educativa, con objetivos definidos pero que no se concretan por la falta de precisión de lineamientos y acciones definidas para lograrla.

Esto lo esclarece Machado (2001) al considerar que “es fundamental que el gobierno central defina y adopte una política educacional con metas claras y conocidas por todos y que le otorgue la debida importancia, tanto a la capacitación de los docentes como de los gestores educacionales, en igualdad de condiciones” (p.5). Esta visión permite orientar la investigación para contrastar y verificar desde si acaso la autonomía de gestión como estrategia de organización estructural desde la política educativa se encuentra en las condiciones de operación recomendables para su puesta en marcha al interior de los centros escolares.

Además, esta investigación es pertinente porque caracteriza y define la autonomía como un proceso de gestión a realizarse en los centros escolares de educación básica (SEP, 2017), se orienta a conocer los recursos de organización con los que cuenta la escuela para tratar de intensificar elevando la calidad del servicio y del aprendizaje que se ofrece en ella haciendo uso de instrumentos administrativos como el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) (con una periodicidad de cinco años) y complementado con la Ruta de Mejora Escolar (SEP, 2014a) y el Plan Anual de Trabajo (PAT)² (SEP, 2001) donde se establecen las acciones de

² A partir del año 2001 se establecen a través del Programa Escuelas de Calidad el Plan Anual de Trabajo por sus siglas (anteriormente llamado Plan Anual de Trabajo y el Plan estratégico de Transformación Escolar (por sus siglas PAT y PETE respectivamente) y que establecían las metas y objetivos a alcanzar a corto plazo (un año PAT) y a largo plazo (cinco años PETE) ha derivado de la Ruta de Mejora Escolar (SEP, 2014a), un documento donde los

mejora en cada ciclo escolar. Es así que ésta investigación es relevante y pertinente porque permite describir, comprender y explicar la autonomía de gestión escolar, los componentes estratégicos y organizativos que asume la comunidad escolar y el personal directivo del nivel secundaria.

1.5 Mirada epistemológica: El camino al conocimiento

El conocimiento es uno de los procesos más complejos y difíciles de construcción, requiere del compromiso, seriedad y rigurosidad para llevarse a cabo, así la producción de conocimiento requiere de método, del objeto y del sujeto cognoscente, considerando necesario en la investigación “captar mejor y a comprender el elemento objetivo de la relación cognoscitiva [sujeto-objeto]” (Schaff, 1974, p. 84). Y para tratar de lograr este propósito requirió de un gran esfuerzo y disposición por parte del docente que realizó la investigación.

La investigación inicia con el acercamiento al objeto de conocimiento: autonomía; debido a que la construcción del conocimiento está regida por la percepción objetiva de las nociones emitidas desde diferentes escenarios, así como las temporalidades del objeto de conocimiento y que desde la racionalidad, han sido construidas para identificar los rasgos, conceptos y características del objeto de investigación sin interactuar, por el momento de forma activa.

Es necesario precisar que al hablar de percepción objetiva, nos referimos a las tres acepciones que distingue Schaff (1974) para la *objetividad*: “ La primera, es objetivo lo que procede del objeto, existiendo fuera e independientemente de la conciencia cognoscente, la segunda, que sea objetivo desde la validez universal y no sólo la individual y tercera: exento de emotividad y por consiguiente, de parcialidad” (p.27) mostrándonos estas tres condiciones para lograr la objetividad en la construcción de conocimiento.

Se puede decir que en el desarrollo de esta investigación se pasó por estas tres consideraciones para realizar un trabajo objetivo para lo cual fue necesario hacer una revisión exhaustiva del estado de la cuestión, toda aquella información que pudiera facilitar la comprensión del objeto de estudio; se encontró la información sobre la autonomía de gestión que procedió del conocimiento emitido por el ser humano desde sus ámbitos de acción.

centros escolares diseñan las condiciones de organización y toma de decisiones, así como los criterios de gestión que se establecen para controlar los resultados educativos y resultados académicos por la comunidad escolar.

En el segundo momento a partir de la información obtenida se consideró aquella que tiene nociones universales aplicables, que permitieron construir el estado del conocimiento del objeto de estudio en cuestión, y que sobre todo, permitió la autenticidad para la ciencia.

Y en la tercera que el objeto de estudio –la autonomía de gestión– logró la imparcialidad, es decir hablamos de la epojé, elemento necesario para mantener y crear una distancia objetiva lejana de los sentimientos y del juicio a priori sobre las categorías estudiadas.

De esta forma, en la investigación se observa la necesidad de que exista relación entre las creencias y las praxis, coherencia entre la teoría y la práctica, condiciones necesarias de la racionalidad, para la producción de conocimiento de Schaff (1974), en el que considera que en el primer momento de la investigación fue necesario iniciar por la racionalidad teórica para llegar al saber o episteme, dicho en otros términos, se buscó el conocimiento que permitió hilar la trama de la investigación excluyendo la casualidad o el azar, haciendo un esfuerzo para lograr certeza en el proceso de construcción de conocimiento porque “el científico tiene una actitud crítica respecto a su propio ideario” (Mosterín, 1978, p. 29) o llamada de otra forma el investigador tiene un sistema de creencia propios.

En el proceso de esta investigación se tuvo la posibilidad identificar posturas y juicios personales, que a su vez permitió distanciarse del objeto de estudio, para no implicarse y afectar con predisposiciones ideológicas o dogmáticas el proceso y resultados de la investigación, evitando así una actitud sesgada de la investigación.

Se puede considerar que la racionalidad lograda fue gradual, evolucionando en sus niveles de complejidad que partió de la realización del *itinerario epistemológico* Schaff (1974) realizado en la primera etapa de esta investigación con la necesidad del sujeto cognoscente, dígase, el docente – investigador, de definir los fines de este trabajo sobre la autonomía de gestión escolar tratando de lograr aportaciones con valor epistemológico.

A partir de esta relación con un propósito epistemológico se dio la racionalidad a la lógica de la investigación, para ello como menciona Mosterín (1978), “La racionalidad no es una facultad [del ser humano], sino un método.” (pag.69), es decir esta investigación permitió comprender que para involucrarse en los procesos formales de la investigación y aportar evidencia y conocimiento a las Ciencias de la Educación es necesario ser metódico y objetivo.

1.6 Enfoque Teórico: Una perspectiva bidimensional

El desarrollo del marco teórico hizo una revisión de las categorías que atañen a la comprensión de la autonomía de gestión a partir del enfoque de la micropolítica cuyas dimensiones son sustentadas por Bardisa (1997) y Mintzberg (1979), los diferentes elementos categóricos que fundamentarán este trabajo de investigación permitirán el análisis e interpretación de la información obtenida.

El estudio de la micropolítica en los centros escolares ha sido abordado por Bardisa (1997) fundamentando sus ideas en Ball (1989), y aunado el trabajo de Mintzberg (1979). Este último considerado uno de los teóricos clásicos en alta dirección, que visualiza la organización desde lo administrativo; ambos sustentando la importancia del rol directivo como uno de los elementos movilizados dentro de las organizaciones coincidiendo en elementos categóricos como son la autoridad, la autonomía o descentralización, y la toma de decisiones, complementando a través de otros elementos teóricos de la actividad micropolítica.

La micropolítica definida por Hoyle (1982) son las “estrategias con las cuales los individuos y grupos que se hallan en contextos educativos tratan de usar recursos de poder e influencia a fin de promover sus intereses” (pág, 88) y Ball (1989) la explicita como “el proceso que liga dos facetas básicas de la vida organizativa -el conflicto y el dominio- es la micropolítica, (...) proporcionando modos de comprender cómo se entrelazan las vidas personales con las estructuras organizativas y sociales (...) está insertada en las acciones de otros, con todas sus ambigüedades y complejidades” (págs. 270-271).

El proceder de la investigación cualitativa de la autonomía de gestión coincide con la postura de la etnometodología, donde “el investigador es testigo de aquello que va a estudiar; en caso contrario, y a pesar de su talento como detective, tan sólo tendrá acceso a los ‘despojos’ de la acción social” (Coulon, 1995, p. 14).

El estudio se realizará a través de la construcción de las categorías de gestión y autonomía, las cuales se constituyen como elementos de la autonomía de gestión desde la micropolítica Ball (1989), y Mintzberg (1979), los cuales se describen a continuación en la Tabla 1.1:

Tabla 1.1 Categorías de análisis

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
AUTONOMÍA	Toma de decisiones
	Poder
GESTIÓN	Planeación
	Organización
	Control
	Dirección

Fuente: Elaboración propia a partir de Ball (1989) y Bardisa (1997).

Las dos categorías presentadas en la Tabla 1.1 son parte los ejes rectores de la actividad micropolítica para Ball, (1989) y Bardisa (1997), la primera categoría es la de gestión, contiene las subcategorías de planeación, organización, dirección y control, así como otra categoría es la de autonomía subdividiéndose en toma de decisiones y autoridad–poder, estas categorías permitirán la comprensión de la autonomía de gestión para su estudio desde el enfoque de la micropolítica.

De esta manera la micropolítica es la estructura laboral y social que se establece transversalmente en las actividades educativas uniendo la vida personal de cada miembro de la comunidad escolar con la vida institucional creando las condiciones para llevar a cabo las actividades laborales lo cual permitirá comprender el impacto que tiene la autonomía de gestión en la escuela secundaria.

Por lo anterior las categorías ya enunciadas, se consideran como ejes rectores que orientarán la investigación brindando los elementos teóricos para fundamentarla.

1.7 Enfoque metodológico: El horizonte de la investigación

La finalidad esencial de todo proceso de investigación es la exploración del conocimiento, que se encuentra inherente al objeto de estudio, es un proceso que se encuentra en revisión constante para reducir la posibilidad de errores y llevarla al plano de la racionalidad, dotando al proceso de producción de conocimiento de seriedad, rigor y veracidad.

A través de éstas consideraciones el presente diseño de investigación describe y explica la estructura para la obtención de datos para responder el planteamiento de investigación que dan cause a la investigación *La autonomía de gestión en la escuela secundaria. Una mirada desde la micropolítica escolar*; organizando el plan general y desglosando las estrategias básicas que el investigador asume para generar información válida y confiable.

El presente trabajo pretende caracterizar e investigar la autonomía de gestión y visualizar su impacto en los centros escolares de educación secundaria a través de dos campos importantes desde los referentes normativos que son la macropolítica con las políticas internacionales y nacionales y desde el enfoque de la micropolítica considerándola como el enfoque principal de esta investigación proponiendo un paradigma cualitativo e interpretativo para la recolección de datos.

El proceso de esta investigación pasó por cuatro etapas que se desarrollaron para dar respuesta al problema de investigación y que dio origen al acercamiento teórico y empírico para la recolección de datos

Las etapas por las que pasó esta investigación fueron las siguientes: primera: elaboración del proyecto; segunda: acopio de la información; tercera: procesamiento y cuarta: comunicación de los resultados alcanzados a través de la recolección de evidencia, y que da cuenta de las derivaciones de investigación obtenidas a partir de la triangulación teórica con el objeto de estudio que permitió validar los datos a través de la contrastación teórica y empírica.

Las características de esta investigación se comprendieron de acuerdo a las valoraciones de Taylor y Bogdan (2000) considerando algunas de sus aportaciones para poder realizar las interpretaciones que a este trabajo le permitieron llevar a cabo su desarrollo en el campo de la investigación y recolección de datos.

En primer término, por su fuente, es de *campo*, considerando que se estudió al objeto de investigación en su medio natural, es decir se revisó a la autonomía de gestión en el contexto donde se encontró acotada: el contexto escolar.

Otra de sus características consideró que su fuente fue *primaria* debido a que para llegar a comprenderla se hizo directamente a través de informantes clave que llevaron a cabo el proceso de gestión en los centros escolares, en este caso la directora escolar.

Por el uso de la información se considera una indagación con fines *aplicativos* teniendo en cuenta que a través de la información obtenida permitió comprender la realidad del objeto de estudio y que desde la función directiva se podrá interactuar con él comprendiéndola a través de los resultados obtenidos.

Se estima que por la profundidad de conocimiento que pretendió tratar se consideró *exploratoria* porque se realizó un estudio para examinar y reconocer el objeto de estudio al ser un elemento que recientemente se integró al contexto escolar, pero que, por ser un componente estructurante de los procesos de gestión, impacta en la labor educativa además que será descriptiva porque señalará las características del objeto en su medio natural y entorno.

Para lograr este propósito, el docente que realizó la investigación o sujeto cognoscente, requirió de una postura epistémica respecto de los objetos de la ciencia y su objeto de estudio: la autonomía de gestión escolar “para abrir la posibilidad a otras formas de conocimiento posible” (Gadamer, 1977 p. 386) debido a que en la investigación científica es necesario recurrir a métodos de investigación que proporcionen elementos objetivos que nos acercaron a la naturaleza cognoscitiva o estado de conocimiento del objeto, teniendo cuidado de no buscar un juicio único o con carácter absolutista, porque:

El conocimiento de un objeto no equivale necesariamente a un juicio único; por el contrario, al reflejar los diversos aspectos y las distintas fases del desarrollo del objeto, se integra de una sucesión de juicios y constituye un proceso. Un juicio evidentemente también puede cambiar, hacerse más completo, más complejo, lo que siempre está en función del desarrollo del conocimiento (Schaff, 1974, p. 113).

En este sentido la educación es un acto complejo que requiere de diferentes perspectivas de análisis para ser estudiada y entendida, siendo importante identificar el método más adecuado en el desarrollo de su investigación dar respuesta a la pregunta central que dirigió esta investigación. Con el fin de lograrlo requirió revisar los enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación.

Desde el paradigma cuantitativo la investigación puede ser entendida como objetiva, neutral y predictiva, de tal manera que se centra en la búsqueda de las causas que explican los fenómenos a fin de actuar sobre éstas. Desde una perspectiva cualitativa, por el contrario, la investigación se centra en reconocer lo que está sucediendo y comprender qué significado tiene para las diferentes personas, en este caso se indaga ante todo los procesos de la vida cotidiana que están sumergidos los actores y los significados o sentidos que atribuyen a ella (Lozano y Mercado. 2009, p. 82)

Por lo tanto, la educación es un reflejo y una construcción de la acción social, en donde el proceso de edificación del conocimiento es efectuado por las personas, en el que se necesita identificar que requieren de entender los eventos que suceden desde su origen, los sujetos que en ella interactúan.

Con esta fundamentación, se consideró pertinente elegir la perspectiva cualitativa porque en la concepción de Martínez (2006) que menciona que:

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante (p. 128).

Así que el estudio cualitativo incorpora el saber teórico desde lo complejo, explorando y reconociendo sus dimensiones, porque la información que a partir de ella se desprenda es un eslabón del conocimiento que enriquece la investigación, y que, impide tener una visión unívoca del objeto de estudio, y al ser la que más se acerca a la comprensión de la condición *biosocial* del sujeto en educación; por lo tanto:

Es menester examinar que el objeto fundamental en educación, es el desarrollo de la conciencia para sí, como resultado del esfuerzo sistemático, orientado a la formación integral del sujeto. (...) Porque el objeto educativo no sólo es sujeto participante, sino también intérprete de su situación y condición (Hoyos, 1992, p. 35).

Con esto, Hoyos (1992) nos permite comprender que en el proceso de investigación se requiere emplear mayor sensibilidad para estudiar la naturaleza del objeto de estudio, en este caso la autonomía de gestión escolar, porque en ello estará la posibilidad de aportar a la formación integral del sujeto a través de lograr la comprensión y la reflexión sobre este fenómeno educativo.

En este orden de ideas, al emprender la investigación de la “Autonomía de la gestión escolar en educación secundaria” se llevó a cabo desde la perspectiva cualitativa con un enfoque interpretativo, que en palabras de Hoyos (1992), se parte de una racionalidad empírica, donde la praxis ha sido el primer fundamento teórico del saber; sin embargo, el docente se debe postular como un científico social, en la dimensión educativa a partir de los procesos epistémicos “a fin de fortalecerse para continuar en la construcción histórico – social y epistémica de formas de conocimiento posible, adecuadas al desarrollo del hombre por mediación de conocimiento y la

práctica educativa” (Hoyos, 1992, p. 37).Dicho de otra manera, asumiendo la postura de científico social como objeto de estudio la autonomía de gestión como política educativa y de gestión en los centros escolares de educación secundaria.

Teniendo como considerando que la orientación metodológica cualitativa parte de un área problemática amplia en el cual se puede identificar que existen problemas entramados y no solo un planteamiento específico. Martínez (2006) considera que:

La metodología es, por definición, el camino a seguir para alcanzar conocimientos seguros y confiables y, considerando que éstos sean demostrables, la elección de una determinada metodología implica la aceptación de un concepto de "conocimiento" y de "ciencia", es decir, una opción epistemológica (teoría del conocimiento) previa; pero esta opción va acompañada, a su vez, por otra opción, la opción ontológica (teoría sobre la naturaleza de la realidad). La metodología cualitativa está muy consciente de estas dos opciones. El método cualitativo específico, que se vaya a emplear dependerá de la naturaleza de la estructura a estudiar. La metodología cualitativo-sistémica dispone de una serie de métodos, en el que cada uno es más sensible y adecuado que otro para la investigación de una determinada realidad (p. 135).

Entonces, a través de esta consideración, se eligió el método de investigación que de acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio ajustándose a sus propósitos que en este caso el *método cualitativo* y a partir de esta selección para el estudio de la autonomía de gestión hizo uso de la *etnometodología* como enfoque metodológico.

El enfoque etnometodológico de la investigación cualitativa surgió en 1968 con Harold Garfinkel (2006) profesor de sociología en la Universidad de California, Estados Unidos. Creador de una nueva disciplina, en la que refiere cómo el hombre organiza su vida en sociedad y también cómo hace que sus actividades sean significativas para él y para otros individuos.

La etnometodología en palabras de su autor, se define como: “la investigación de las propiedades racionales de las expresiones contextuales y de otras acciones prácticas como logros continuos y contingentes de las prácticas ingeniosamente organizadas de la vida cotidiana (Garfinkel, 2006, p. 20). Haciendo una inferencia sobre esta visión se puede decir que esta disciplina centra su atención en el ser y el hacer cotidiano, estudia, valora e interpreta las prácticas habituales del sujeto de investigación.

En el estudio realizado por Rodríguez (2009) ha diferenciado cuatro estilos de investigación etnometodológica a partir de las cuales ha agrupado las características y expresiones que en cada

una de ellas ha distinguido como se observa en la Tabla 1.2 y de lo cual se desprenden diversos estilos de investigación etnometodológica:

Tabla 1.2.
Estilos de investigación etnometodológica

ESTILO	DESCRIPCIÓN
1. Estudios sobre las prácticas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Son estudios sobre actividades ocupacionales ordinarias. • Exige la "adecuación única", es decir que el investigador ha de desarrollar competencias para dominar las situaciones que se están estudiando e investigando. • Para ello con sólo el acceder a la experiencia de lo que se quiere detallar garantiza el propósito del estudio que no es otro obtener un alto nivel de precisión y especificidad de la actividad llevada a cabo.
2. Estudios de la conversación	<ul style="list-style-type: none"> • Se estudia el lenguaje natural en las situaciones cotidianas, como por ejemplo una conversación habitual, el hablar por teléfono, el saludo, las ironías, bromas dentro del contexto social. • Los investigadores dedicados al estudio de la conversación o <i>conversacionalistas</i> rigorizan la <i>interacción social</i> en el que han creado conceptos nuevos introduciendo nuevos como el de <i>par adyacente</i>. Que refiere cómo algunas interacciones como saludos, despedidas, preguntas y respuestas, se organizan en pares de manera que la producción de un primer elemento exige que se produzca una segunda acción complementaria por parte del receptor. • La elaboración de este concepto concretó aspectos importantes de la "explicabilidad inherente" de la acción y se ha aplicado posteriormente a un número cada vez mayor de actividades interactivas (mirada, movimiento corporal, etc).
3. Sociología cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Constituyen un puente entre la etnometodología y sus disciplinas más cercanas como la psicología cognitiva, la antropología y la lingüística, en el campo de la educación • Comprendieron que el estudio de la adquisición y de la competencia del lenguaje era uno de los problemas básicos de la sociología. • Estudiaron lenguajes como el de los mudos o los ciegos de nacimiento • se adentraron en el campo de la psicolingüística y el lenguaje de los niños y abordaron situaciones más complejas como la interacción maestro-alumno dentro del aula.
4. El grupo análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Podríamos explicar la presencia de estos estudiosos como un grupo disidente del movimiento etnometodológico, • En este apartado se menciona principalmente porque fundamentan sus estudios en la relación con la reflexividad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez, 2009.

La Tabla 1. 2 explica los estilos de investigación etnometodológica que a partir de Garfinkel (2006) fueron retomados por Rodríguez.

Para Garfinkel (2006) la etnometodología “procura comprender la situación social desde *adentro*, tal como aparece a los hombres que la viven, trata de transmitir el sentido que tienen de las cosas, evitando en especial las conceptualizaciones convencionales de la sociología normal; lo que no significa que no esté influido por ellas” (p. 86). Esto nos permite inferir que la etnometodología permitirá estudiar los procesos directivos a través de la observación, tal cual sucede, con sus connotaciones culturales habituales o desde la cotidianidad, apreciándolas sin censura; así tal cual sucede en la vida escolar.

Instrumentos y técnicas metodológicas: *La codificación*.

La investigación sobre la autonomía de la gestión escolar se encuentra ante un enfoque social referido por Garfinkel (2006) y Rodríguez (2009) y para realizar el proceso de recopilación de evidencia empírica recurriendo a la etnometodología para la recolección e interpretación de datos y que a través de las técnicas de la observación directa no participante y la entrevista permitirá conocer e identificar los desafíos que enfrentan los centros escolares en la implementación de la autonomía de gestión en este sentido Coulon (1995), refiriéndose a las técnicas metodológicas, menciona que

Éste sería, de forma esquemática, el trazado inicial del interaccionismo simbólico, según el cual el auténtico conocimiento sociológico nos viene dado en la experiencia inmediata, en las interacciones cotidianas, a través del sentido que los actores asignan a los objetos, a los acontecimientos y a los símbolos que los rodean (p.5).

De esta forma podemos discernir que todos los elementos, tanto formales como informales que son parte de los procesos de gestión, brindaron información para su interpretación y la construcción de la categoría, en este sentido Knapp (1979) puntualiza como resumen de la metodología cualitativa, las actitudes del proceder del investigador:

- Un enfoque inicial exploratorio y de apertura mental ante el problema a investigar.
- Una participación intensa del investigador en el medio social a estudiar.
- Uso de técnicas múltiples e intensivas de investigación con énfasis en la observación participativa y en la entrevista con informadores clave.
- Un esfuerzo explícito para comprender los eventos con el significado que tienen para quienes están en ese medio social.

- Un marco interpretativo que destaca el papel importante del conjunto de variables en su contexto natural para la determinación de la conducta, y que pone énfasis en la interrelación global y ecológica de la conducta y de los eventos dentro de un sistema funcional.
- Resultados escritos en los que se interpretan los eventos de acuerdo con los criterios señalados y se describe la situación con riqueza de detalles y tan vívidamente que el lector pueda tener una vivencia profunda de lo que es esa realidad (p.144).

Considerando a Knapp (1979) y los esfuerzos realizados al hacer este estudio se describe a continuación la codificación de los informantes clave, así como también los instrumentos y técnicas aplicadas para la clasificación de la evidencia empírica obtenida en el proceso de esta investigación.

De acuerdo al enfoque metodológico los instrumentos utilizados fueron la *entrevista semiestructurada* y *el registro de observación* pero que para intereses de la investigación fue nombrado nota de campo a continuación, en la Tabla 1.3, se describe la codificación utilizada para tal efecto:

Tabla 1.3
Codificación de los instrumentos metodológicos

Instrumento	Código
Entrevista	ENT
Registro de observación/Nota de campo	NC

Fuente: Elaboración Propia (Chirinos, 2018).

En el desarrollo de la investigación realizada en la Escuela Secundaria No. 107 “Independencia de México” el sujeto de investigación fue el director escolar, en este caso directora, sin embargo, también en los procesos de gestión se observó a las orientadoras y docentes que intervienen en los procesos de gestión que cotidianamente se realizan, la comunidad escolar estuvo integrada por un total de 7 participantes en la investigación y para su codificación se utilizaron los siguientes símbolos:

Tabla 1.4
Codificación de los informantes clave

N.P.	Informante	Función	Código
1.	Fernanda Arzate Alvarado	Directora escolar	D1
2.	Esther	Subdirectora Escolar	SE1
3.	Martha	Orientadora	O1
4.	Rosa	Orientadora	O2
5.	Nora	Orientadora	O3
6.	Patricia	Docente	Ma1
7.	Alonso	Docente	Mo1

Fuente: Elaboración Propia (Chirinos, 2018).

Así mismo, la aplicación de los instrumentos para la obtención de evidencia empírica se realizó en el periodo del 17 de febrero de 2017 al 26 de mayo de 2018 a través de 4 entrevistas y 10 registros de observación que fueron registradas a través de notas de campo como a continuación se detallan:

Tabla 1.5
Codificación de la entrevista y Registro de observación

Informante	Instrumento	Código
Director Escolar	Entrevista	(ENTD120517)
	Entrevista	(ENTD080717)
	Entrevista	(ENTD161117)
	Entrevista	(ENTD1260518)
	Nota de Campo	(NCD1170217)
	Nota de Campo	(NCD1120517)
	Nota de Campo	(NCD1240517)
	Nota de Campo	(NCD1300617)
	Nota de Campo	(NCD1070717)

Informante	Instrumento	Código
	Nota de Campo	(NCD1181017)
	Nota de Campo	(NCD1151117)
	Nota de Campo	(NCD1140318)
	Nota de Campo	(NCD1180418)
	Nota de Campo	(NCD1250518)

Fuente: Elaboración Propia (Chirinos, 2018).

Recapitulando, la etnometodología en el proceso de investigación de la autonomía de gestión escolar, facilitó la recuperación de evidencia empírica pero además, al no hacer distinciones a través de convencionalismos, enriqueció la investigación porque al realizarse el estudio desde el *habitus* directivo permite considerar una visión integral de las acciones organizacionales de la dirección.

1.7.1 Universo de trabajo y población: El centro Escolar

La escuela jugó un papel trascendental para para la recolección de datos y evidencia empírica, en ella se pudo observar los procesos relacionados con la función directiva como lo propone la etnometodología para ello se requirió identificar los siguientes datos:

- Del centro escolar: ubicación geográfica, matrícula del alumnado, tipo de organización, número de directivos, número de docentes, matrícula escolar, tipo de servicios, organismos de apoyo con los que cuenta, programas en los que participa, instrumentos de verificación, seguimientos, infraestructura
- Del director escolar, datos geográficos: nombre, sexo, edad, preparación, años de servicio, antigüedad en el puesto.

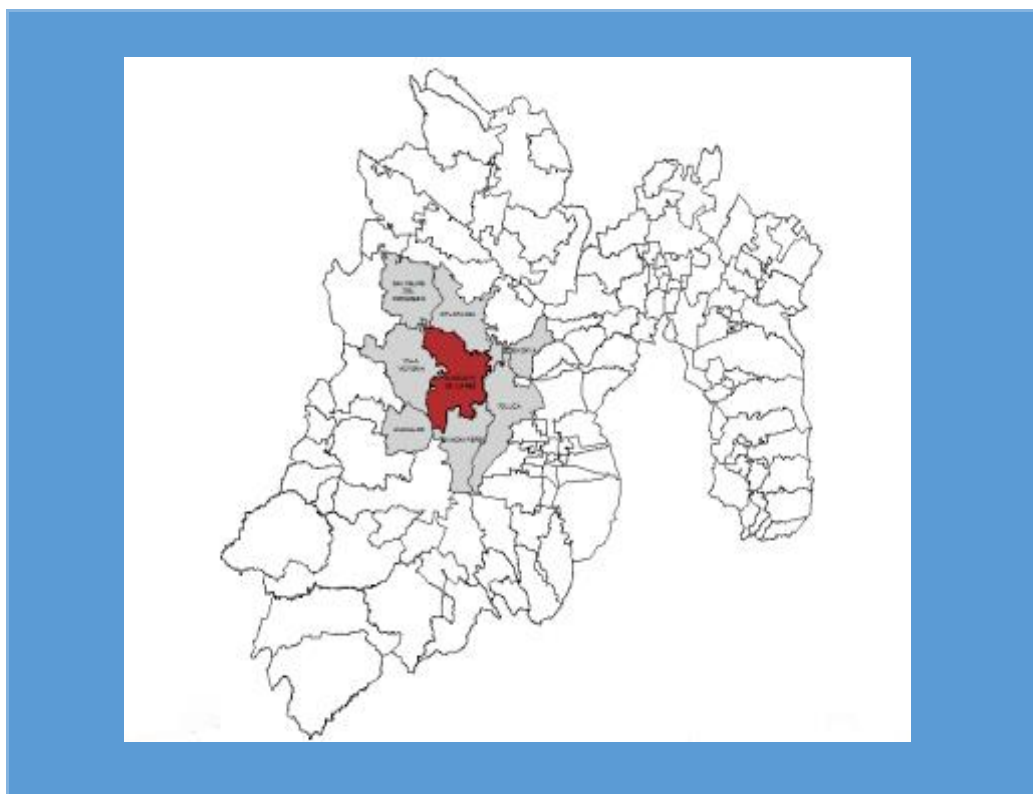
Esta investigación fue realizada geográficamente en la localidad de Mayorazgo de León situada en el municipio de Almoloya de Juárez:

La ubicación del territorio municipal de Almoloya de Juárez como se puede observar en la Figura 1.1, está señalada por las coordenadas geográficas:

Latitud Norte 19° 14' 20''; latitud sur 19° 33' 01''; longitud este 99° 42' 07'' y longitud oeste 99° 56' 13''; área en la que se encuentran los 479 Km² de superficie municipal (2.13% de la superficie estatal). Su territorio se ubica al occidente del Estado de México y forma parte de la Región XIII “Toluca”, además de ser parte de la Zona Metropolitana de Toluca, limita con siete municipios: Ixtlahuaca, San Felipe del Progreso; Zinacantepec; Temoaya, Toluca; Villa Victoria y Amanalco de Becerra, el municipio se encuentra dividido en VI regiones (SEDATU, 2016, p.38).

Figura 1.1

Ubicación del Municipio de Almoloya de Juárez



Fuente: SEDATU, 2016, p.38

La Figura 1.1 muestra la ubicación del municipio de Almoloya de Juárez que se encuentra situado en el Estado de México.

La localidad de Mayorazgo de León se encuentra ubicada en “Zona IV se localiza al noreste del municipio Como se muestra en la Figura 1.2 y [colinda con las] localidades de Los Ángeles

La Figura 1.2 ilustra la ubicación de la localidad de Mayorazgo de León situado en el municipio de Almoloya de Juárez.

Actividades recreativas:

Fiestas patronales: 08 de diciembre capilla de la Virgen de la Concepción

Transporte: como medios de transporte está una línea de camiones con la ruta terminal Toluca hasta Ocoyotepec centro, existen también base de taxis colectivos que sólo llegan hasta la caseta Toluca – Ixtlahuaca llamada “El Dorado”, la gente que radica en las comunidades posteriores a la caseta no pagan peaje sólo presentan su credencial de elector con el domicilio perteneciente a la comunidad.

La Escuela Secundaria Oficial No. 107 “Independencia de México³” como se muestra en la figura 1.3, se encuentra en la localidad de Mayorazgo de León, Estación del Río Municipio de Almoloya de Juárez, al norte de la ciudad de Toluca, Estado de México.

La institución se encuentra ubicada frente a las vías del tren, en el periodo que se realizó la investigación contó con una matrícula de 450 alumnos de los cuales 258 son mujeres y 182 hombres, la escuela es general pública, siendo una escuela de concentración y alta demanda al ser la única cercana a las 11 comunidades aledañas.

Es de organización completa cuenta con 21 miembros que integran su plantilla una directora escolar, una subdirectora, tres orientadoras, 10 docentes horas- clase mujeres, 7 docentes horas clase – hombres y un intendente.

Participa en diversos programas tanto federales como estatales siendo los principales, Programa Escuelas de Calidad (PEC) y el Desayunos Calientes, Diseña el Cambio, Programas de Reciclaje de pet con la empresa Coca – Cola, Leer para crecer, y ha recibido el apoyo del ayuntamiento en diversas actividades para el mantenimiento del edificio escolar.

³ El nombre de la escuela fue modificado para la protección de su identidad.

Figura 1.3.
Frente de la escuela “Independencia de México”



Fuente: Imagen de archivo personal (Chirinos, 2017)

La Figura 1.3 ilustra la fachada de la escuela donde se realizó la investigación de campo.

Infraestructura escolar.

La escuela cuenta con una infraestructura que ha sido construida en diferentes etapas desde 1981, en el que inició con tres aulas, un área administrativa y su patio cívico y ha ido creciendo las siguientes construcciones fueron en 1990 y en el 2006, la etapa que fue construida inicialmente se puede observar en la figura 1.4 las áreas que componen este centro escolar son:

- 9 aulas de clase
- 1 biblioteca /aula de maestros
- 1 un espacio para área administrativa con dirección y subdirección
- 1 aula para taller de carpintería
- 1 laboratorio de ciencias
- 2 aulas de cómputo (una en proceso)
- 2 módulos de sanitarios (uno para hombres y uno para mujeres)
- cancha de basquetbol y futbol
- plaza cívica
- 1 área de orientación con 3 cubículos

- 1 desayunador escolar (funcionando)

Figura 1.4.
Distribución de las aulas



Fuente: Imagen de archivo personal (Chirinos, 2017).

La Figura 1.4 muestra la distribución del centro escolar para contextualizar gráficamente el lugar donde se realizó la investigación.

La escuela, ubicada en la Comunidad de Mayorazgo de León está muy cercana a la llamada estación del Río por ser el paso del tren ilustrado en la figura 1.5 como ya se había hecho referencia, atiende a diversas comunidades que se encuentran en la región, entre ellas la mayor concentración proviene de las siguientes localidades: Mina México, Santa Juana, Santa Juana 1ª sección, la Unidad habitacional Rancho San Juan, San Agustín Citlali, Cieneguillas, y existen alumnos que se trasladan desde el municipio de Ixtlahuaca.

Esta escuela es considerada por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) (2016) con un grado alto de marginación, sin embargo es la escuela que recibe a la mayor cantidad de niños de la región, la más cercana es una escuela telesecundaria que se encuentra en la comunidad de San Agustín Citlali que es la siguiente en su cercanía, por la cantidad de alumnos que recibe la escuela es considerada de concentración, al ser de alto grado

de marginación, señala que las personas que viven cerca de la escuela no tienen cubiertas las necesidades elementales de subsistencia, además de que en su mayoría la población no sabe leer ni escribir, no tiene la primaria concluida, las viviendas no tienen energía eléctrica, agua entubada, ni drenaje, las viviendas tienen piso de tierra así además que el ingreso familiar es bajo.

Figura 1.5.
Tren que pasa frente a la escuela



Fuente: Imagen de archivo personal (Chirinos, 2017).

La Figura 1.5 muestra el tren que pasa diariamente frente a la escuela (pasando la avenida) y que es parte de la vida cotidiana del centro escolar debido a esto también se le conoce a la ubicación como *Estación del Río*.

El porcentaje de población escolar y el informe, reportados por la dirección escolar con los datos de recursos básicos asociados al bienestar que ellos utilizan para elaborar su diagnóstico nos permiten comprender las condiciones sociales del alumnado y los padres de familia; como se puede observar en la Tabla 1.6 de la CONAPO (2015).

Tabla 1.6
Recursos familiares asociados al bienestar

1 (MENOS RECURSOS)		2		3		4 (MÁS RECURSOS)	
ALUMNOS	%	ALUMNOS	%	ALUMNOS	%	ALUMNOS	%
105	23.2	254	56.5	91	20.3	0	0
Se informa que el alumnado cuenta con servicios y recursos elementales que se encuentran relacionados con la alimentación básica, aseo y bienes como televisor, refrigerador y gas LP.		Se cuenta con el nivel 1 y además de algunos bienes básicos considerados de comodidad que evitan el hacinamiento como habitaciones para los integrantes de la familia, además de reproductor de video y lavadora.		Se cuenta con nivel 1, 2 y servicios básicos comodidades básicas Además de las de transporte como automóvil propio, de información, como computadora y servicios de comunicación como teléfono e internet.		Se cuenta con nivel 1, 2, 3 además de una vivienda de mayor tamaño.	

Fuente: Indicador de elaboración propia con base en los grados de marginación elaborados por el CONAPO (2015).

La Tabla 1.6 explica el porcentaje de alumnos que presentan un alto grado de marginación en la secundaria de la comunidad de Mayorazgo de León.

Debido a que la investigación de la autonomía de gestión se desarrolló desde la perspectiva de investigación cualitativa – interpretativa asumió el enfoque de la micropolítica para su interpretación, fundamentada en que:

“representa un cambio respecto a los modelos estructuralistas (económicos y sociológicos) que destacan lo más formal y predictivo, enfatizando el *orden* en las escuelas. La micropolítica reconoce el valor que tiene el contexto organizativo en la redefinición de las dimensiones estructurales y normativas que se establecen sobre las escuelas” (Bardisa, 1997, p. 41).

Es por esta razón que se eligió la micropolítica porque se ajusta al enfoque metodológico al valorar los procesos de organización que se realizan al interior de las escuelas y en este caso a las funciones directivas que permiten identificar el entorno y las circunstancias de la autonomía de gestión escolar.

1.7.2 Sujeto de investigación: El director escolar

En este trabajo se analiza y reflexiona las características y condiciones profesionales del área directiva de la autonomía de gestión y las actividades inherentes desde la micropolítica en el proceso de implicación de acciones en la comunidad escolar para identificar algunas de las dificultades en el ejercicio de la dirección escolar. Porque la dirección organiza la participación los maestros para dar identidad al centro escolar, dando cuenta de una cultura propia, y que da significados y determina las creencias derivadas del modo de actuar de cada uno de ellos considerando que “El papel del director no es el de mantener el sistema sino el de facilitar el desarrollo profesional de quienes trabajan en la escuela y de quienes van a ella para educarse” (Bardisa, 1997, p. 20). Dicho de otra manera, el director se convierte en un facilitador para lograr los propósitos, las metas y objetivos en el que el contexto social de la institución como su fin máximo para la que fue creada: la educación.

Para Robbins y Coulter (2010) la dirección la ejercen los *altos mandos*, en este caso el director escolar, cuyo ejercicio radica en la gestión “la administración [escolar] que consiste en motivar a los [docentes], influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los que ahí laboran” (p.36). Por otro lado, Mintzberg (1991) conceptualizó el término directivo como la persona que está a cargo de una organización y Ramírez (2002) añadió, que: “quien ejerce la acción de dirigir, recibe diferentes nombres como los de director, superior, gerente, presidente, etc” (p.13).

La fuerza que un directivo ejerce dentro de una organización, tiene dos grandes componentes: dirección y magnitud. La dirección, proviene de la sustancia del negocio, reflejada en las decisiones que tome para llevar hacia delante la compañía. La magnitud, es el resultado del compromiso emocional del líder hacia las nuevas ideas que genere. La dirección de un negocio, es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas (Pautt, 2011, p. 224).

De tal forma que la autonomía de gestión que los directivos escolares implantan en los centros educativos se comprenden a partir de los procesos y acciones entre los que se identifica el ejercicio de la autonomía, en el ámbito de la gestión, la autoridad, poder, liderazgo, conflicto, toma de decisiones, incertidumbre, predicción y control.

En este sentido en el centro educativo se presenta como sujeto de estudio a la profesora Fernanda Arzate Alvarado⁴ de 44 años de edad, Licenciada con la especialidad de Ciencias Sociales en educación media, egresada de la Escuela Normal No. 1 de Toluca y con estudios de posgrado con la Maestría en Investigación Educativa por la Normal No. 1 de Toluca, cuenta con 21 años de servicio con el cargo de Directora Escolar en la Escuela Secundaria Oficial No. 107 “Independencia de México” en la localidad de Mayorazgo de León, Municipio de Almoloya de Juárez.

En este primer capítulo se presentó el horizonte de investigación y dio cuenta de su desarrollo, un panorama general de la autonomía de gestión escolar explicando los antecedentes del problema de investigación que dio origen a esta tesis con el propósito contribuir a la reflexión y ampliar el conocimiento entorno a ella. Describe el proceder del docente en su proceder de investigador su planteamiento de investigación, los objetivos, supuesto y así como el enfoque metodológico y teórico empleados en esta labor, además de explicar las circunstancias sociales en el que estuvo acotada, así como también algunos elementos culturales.

Para el logro de este objetivo se realizaron las siguientes acciones: primera, planteamiento del problema; segunda, análisis de la relevancia; tercera, construcción de la mirada epistemológica; cuarta, desarrollo del enfoque metodológico; quinta, consolidación del enfoque teórico y sexta, contextualización de la escuela y el director escolar con la finalidad de describir el proceso de investigación al que estuvo sujeta para su caracterización facilitando su comprensión y análisis en la construcción de conocimiento y su aporte a las Ciencias de la Educación.

En este primer momento se describen las herramientas teórico conceptuales empleadas en la fundamentación de este primer apartado encontrándose en ellas la epistemológica, metodológica y la teórica, que son el instrumento para interpretar el sentido y significado que se asumió desde la investigación cualitativa con el enfoque de la etnometodología de Coulon (1995) y Garfinkel (2006) y que son interpretadas en torno a la micropolítica con Ball (1989) y la gestión con Mintzberg (1979) y Stoner (1985) en este apartado se rescata la complejidad del docente al cambiar su postura ahora como investigador de los fenómenos escolares que forman parte de la acción educativa, el proceso de urdimbre teórica de cada uno de los argumentos que se recupera como parte de la labor epistemológica para la construcción de conocimiento y así aportar su interpretación de la realidad del objeto de estudio denominado Autonomía de Gestión Escolar.

⁴ El nombre de la directora y el de la escuela se modificó para resguardo de su identidad.

CAPITULO 2

LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN DESDE LA POLÍTICA EDUCATIVA Y LA MICROPOLÍTICA

Presentación

El segundo capítulo está centrado en caracterizar al objeto de estudio desde sus diferentes ámbitos políticos y el enfoque micropolítico con la finalidad de contextualizar y ampliar el conocimiento que se tiene sobre de él e incursionar en su análisis desde su conceptualización.

Por tal motivo y para interpretar el sentido y significado del objeto de estudio, en el presente apartado se desarrollaron las siguientes temáticas: Especificidades de la autonomía de gestión, la autonomía de gestión en las políticas internacionales y nacionales, la autonomía de gestión en las políticas educativas, el Sistema Básico de Mejora, la autonomía de gestión desde la micropolítica y hacer una análisis sobre los nuevos horizontes de la autonomía de gestión desde la Nueva Escuela Mexicana (2019) (que se encuentra en transición de la Reforma del Modelo educativo para la Educación Obligatoria y la que entrará en funciones a partir del ciclo escolar 2020 - 2021 los cuales contemplan un desafío para a la autonomía de gestión escolar como un elemento clave para su puesta en marcha.

2.1 Especificidades de autonomía de gestión

La Autonomía de Gestión es considerada un proceso de innovación al ser recientemente integrada en los procesos escolares y del cual aún falta mucho por conocer tanto en sus fundamentos teóricos como en los empíricos hay conocimientos que están por ser inferidos en el trayecto laboral dentro de las funciones directivas en el que la comunidad escolar participa para mejorar las condiciones escolares de la institución educativa.

Con frecuencia se considera que las acciones escolares giran en torno a las decisiones tomadas por la figura del director, y sin embargo, la autonomía de gestión ofrece un escenario diferente en el que la intervención de la comunidad escolar en toma de decisiones toma un papel preponderante como a continuación se presenta:

Desde la ciencia administrativa se entiende por Autonomía de Gestión:

El proceso mediante el cual las empresas públicas deciden responsablemente la adquisición o suspensión de bienes y servicios, el ejercicio de los recursos propios, su estructura administrativa y los niveles de remuneración del personal cuya fijación no sea competencia de otras instancias, para cumplir más eficaz y eficientemente con los objetivos estratégicos que le asigna el Estado (Economía y Finanzas, 2014a).

Se podría definir en un primer término como autonomía de gestión a la “Facultad de ejercicio de atribuciones y funciones de decisión para la consecución de las finalidades que la ley les otorga” (Dorantes, 2001, p. 257).

Desde la política educativa se comprende por autonomía de gestión escolar:

La condición mediante la cual la comunidad escolar cuenta con el derecho y la capacidad de tomar decisiones para generar mejores ambientes en favor del aprendizaje, en función de su contexto, con base en relaciones de colaboración y corresponsabilidad en sus procesos y resultados, en un marco normativo nacional que considere la normatividad aplicable y vigente en materia de Autonomía de Gestión Escolar (SEDUCEDOMEX, 2016).

En este mismo tenor la Autonomía de Gestión Escolar es la “capacidad que tiene la escuela para tomar decisiones orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo que ofrece” (SEP, 2017a, p.1).

Además de las definiciones ya revisadas, el enfoque micropolítico también define la autonomía y aunque no la conceptualiza como autonomía de gestión propiamente, si podemos distinguir los rasgos que se han señalado en las ideas anteriores siendo así que:

La autonomía es un conjunto de libertades para actuar enmarcadas en límites estrictos y que pueden ser retiradas o reducidas si se infringen esos límites, es una confortable ilusión que alimenta una sensación de independencia profesional en los profesores, pero que sin embargo ata al régimen institucional, es un importante compromiso entre la libertad y el control. Así la autonomía tiene una poderosa función ideológica, pero también tiene implicaciones para la estructura del control (Ball, 1989, p.129).

Es así que, revisando las conceptualizaciones presentadas del objeto de estudio desde tres diferentes escenarios identificamos en ellas rasgos comunes en los que concuerdan y que en el escenario escolar se puede comprender a la Autonomía de Gestión como una atribución que confiere el Estado y la condición de la organización escolar para desempeñar la función en la toma de decisiones y determinar con libertad acciones intencionadas para el logro de resultados

favorecedores y fines que se consideren prioritarios. Sin embargo, también existen diferencias que nos advierten que la autonomía no es sinónimo de libertad absoluta sino de ciertas posibilidades de actuación autónoma y que, si se infringen las condiciones que la regulan que pueden, ser reglamentos, normas y leyes, por lo tanto, la autonomía de gestión puede ser suspendida por parte de quien la otorga además de ser la autoridad inmediata quien se le asigne la toma de decisiones.

A continuación se revisarán el objeto, las aplicaciones y criterios de la autonomía de gestión desde dos vertientes la primera la conceptualizada por la gestión y la segunda desde la política educativa que permitirán contrastar las ideas que de la autonomía de gestión se tienen.

- *Objetivos de la autonomía de gestión*

Desde el escenario de las ciencias de la administración tienen como una de sus finalidades “la descentralización administrativa, así como la eficacia y la especialización técnica cabe aclarar que la descentralización a la que hacemos referencia esa la de un servicio funcional o institucional y no a la de políticas” (Dorantes, 2001, p.258).

Y desde el ámbito oficial la autonomía de gestión escolar tiene los siguientes objetivos:

- a) Generar un sistema de gestión que contribuya a alcanzar y lograr el máximo de los aprendizajes de todos los educandos de la Escuela.
- b) Fortalecer la operación de la escuela en los términos que establece el artículo 28 Bis de la LGE:
 - Usar los resultados de la Evaluación Interna y Evaluación Externa como retroalimentación para la mejora continua en cada ciclo escolar.
 - Desarrollar una Planeación, con metas verificables y puestas en conocimiento de la autoridad y la Comunidad Escolar a fin de tener claridad en los indicadores de trabajo.
 - Administrar en forma transparente y eficiente los recursos financieros que reciba para mejorar su infraestructura y comprar materiales educativos.
 - Resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que estudiantes, docentes, padres y madres de familia o tutores, bajo el liderazgo del director se involucren en la resolución de los retos educativos y de gestión que cada Escuela enfrenta (SEP, 2017a, p.6).

Haciendo una revisión de las atribuciones presentadas correspondientes a la Autonomía de Gestión desde la política educativa, se pueden identificar en el Esquema 2.1 y son el principio para el fortalecimiento escolar.

Esquema 2.1.
Sistema de gestión para el fortalecimiento de la operación de la escuela



Fuente: Elaboración propia a partir de SEP, 2017.

En el Esquema 2.1 Se representa el sistema de gestión que se propone para la consolidación de la Autonomía de Gestión a partir la política educativa a partir del Modelo Educativo 2017 y que permite identificar las funciones directivas para fortalecer la operación de las actividades escolares y maximizar el logro educativo.

A partir de este sistema se pueden inferir algunos elementos centrales que coinciden, por ejemplo, la eficacia y la eficiencia técnica, creando un sistema de procesos en la que se administre de la mejor manera los recursos existentes y que a través de las decisiones que se tome con la iniciativa del director promueva la mejora de los resultados escolares.

Por lo tanto, desde el enfoque de la autonomía de gestión, uno de sus objetivos primarios es coadyuvar a la institución educativa para atender la organización y la dirección con eficacia y pertinencia, mejorar las condiciones del servicio pedagógico y dar respuesta oportuna a los requerimientos que se presenten en los diferentes escenarios escolares.

- *Aplicaciones de la autonomía de gestión*

Para la gestión la autonomía de gestión comprende los siguientes elementos:

- Creados por ley o decreto con la encomienda de cumplir fines de interés general o la atención de un servicio público determinado.
- Particularizar su personalidad jurídica para individualizar y fijar la competencia limitada del órgano.
- Regulación de su estructura y funcionamiento precisando sus fines denominación patrimonio órgano relaciones con su personal y usuarios del servicio y demás actividades propias de su organización.
- Su régimen jurídico es complejo pueden aplicarse normas de derecho privado, pero siempre prevalecerá el derecho público.
- Deben determinar sus relaciones con el poder ejecutivo para precisar su verdadera naturaleza de órgano descentralizado (Dorantes, 2001, p.259).

Así como la política educativa pretende consolidarla a través de sus lineamientos como:

Conjunto de acciones llevadas a cabo por la Autoridad Educativa, derivadas de las políticas, programas e iniciativas, nacionales, locales y municipales, cuyo fin es mejorar las condiciones para que todas las escuelas ejerzan progresivamente su autonomía de gestión escolar con el propósito de asegurar el acceso a la educación, evitar el abandono escolar y alcanzar el máximo logro de los aprendizajes de todos los educandos, así como fomentar la convivencia escolar y el desarrollo socioemocional (SEP, 2017a, p.3).

Desde esta perspectiva podemos observar la ejemplificación clara de procesos de gestión descritos por la política educativa para la autonomía de gestión, como un programa creado por las autoridades educativas para cumplir con los fines e intereses educativos nacionales a través de decretos institucionalizados, además de especificar el tipo de relaciones existentes y establecidos entre los niveles jerárquicos y los procesos de actuación que de ellos dependan y que se pretende realicen en los centros escolares para optimizar los resultados de la organización educativa con la participación del director escolar.

- *Criterios de la autonomía de gestión*

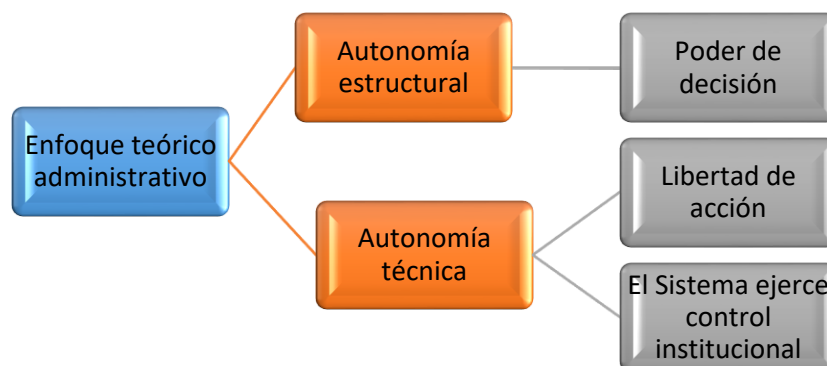
Por lo anterior los criterios desde la gestión se propone que la autonomía de gestión, se pueden vislumbrar desde dos perspectivas distintas:

Autonomía estructural: Para cumplir con los fines que la ley o su decreto de creación les otorga las entidades deben contar con una autonomía estructural que les da poder propio de decisión en los asuntos que se le encomiendan (...).

Autonomía técnica del servicio público: reside en el hecho de que aquellos que se benefician no están sometidos a las reglas de la gestión administrativa que son en principio aplicables a todos los servicios centralizados del estado este tipo de autonomía no significa independencia debido a que la administración pública cuenta con vínculos constantes que mantienen el control sobre la unidad política (Dorantes, 2001, p.263).

Es en este rubro que permite ir revelando las características de la Autonomía de gestión en el centro escolar desde la idea de que *autonomía* de gestión no significa *independencia* sino la capacidad de toma de decisiones como se puede apreciar en el Esquema 2.2 que a continuación se muestra:

Esquema 2.2
Criterios de la Autonomía de Gestión desde el enfoque teórico administrativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Dorantes (2001).

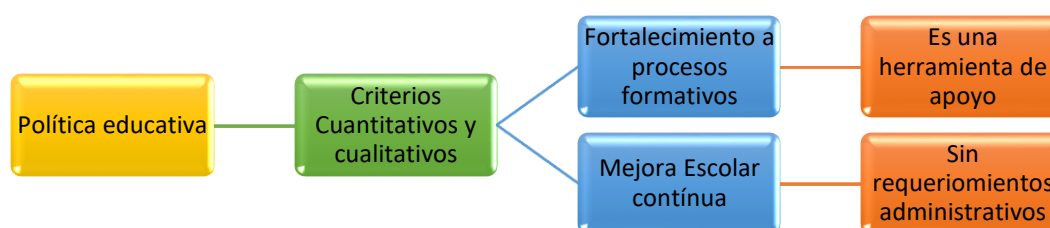
En el Esquema 2.2 se pueden identificar los criterios que posee la autonomía de gestión a partir del enfoque teórico administrativo que identifica dos criterios el de la autonomía estructural en el que se tiene el poder de tomar decisiones y la otra la autonomía técnica en la cual se tiene libertad de acción pero con la condicionante de que el organismo responsable ejerce el control sobre la institución, es decir, las escuelas tendrán, como parte de la Autonomía de Gestión, la atribución de autonomía técnica para planear, organizar y ejecutar sus acciones con libertad, pero esta no será absoluta porque siempre habrá una instancia superior que la controle y a la que haya que rendir cuentas.

Asimismo, la política educativa ha propuesto los parámetros e indicadores para la autonomía de gestión escolar definiéndolos como

Conjunto de criterios cualitativos y cuantitativos que permiten fortalecer la evaluación interna de las escuelas a partir del análisis y valoración del ejercicio de su autonomía de gestión escolar, los cuales tiene un carácter formativo y de mejora continua. Constituyen una herramienta de apoyo a la escuela que no deberá generar requerimientos administrativos. (SEP, 2017a, p.4).

Esta definición se puede observar a continuación representada en el Esquema 2.3

Esquema 2.3
Criterios de la Autonomía de Gestión desde la Política Educativa



Fuente: Elaboración propia a partir de SEP, 2017.

El Esquema 2.3 ejemplifica los criterios de la autonomía de gestión que desde la política educativa se enuncian los cualitativos y cuantitativos para el fortalecimiento de los centros escolares, sin embargo estos criterios no son descritos ni definidos en los documentos oficiales; esto permite vislumbrar vacíos que deberán ser llenados a través del ejercicio, el liderazgo y la experiencia en la función directiva; también se evidencia que ante la falta de estos elementos será un reto desempeñar con eficacia la autonomía de gestión.

A partir de lo propuesto, en los dos definiciones, podemos inferir que la autonomía de gestión escolar tiene características de autonomía estructural porque debe cumplir con los fines que se le fueron encomendados y que además le da la potestad para decidir sobre de ellos, también tiene autonomía técnica porque desde el marco legal la autonomía de gestión evitará la organización burocrática, además de explicar que la autonomía de gestión en realidad no tiene un sistema de

gestión independiente sino que cuenta con sistemas de control que mantienen a la organización escolar en constante vigilancia.

- *Centralización y descentralización el antecedente de la autonomía de gestión*

Para precisar y ampliar la definición de autonomía de gestión resulta importante diferenciar los términos descentralización y autonomía de gestión para su comprensión y análisis, esta diferenciación permite esclarecer que aun cuando son dos procesos similares de la gestión, no son lo mismo.

Existen otros ámbitos de la descentralización, como son la descentralización política, territorial, económica y social, pero para efectos de ésta investigación se inicia con la definición etimológica y conceptual para posteriormente precisar en el ámbito de la administración – gestión:

Centralizar, voz española proveniente del latín *centrum*, que a su vez deriva del griego *kentron*, traducible como *aguijón*, que en el compás representa el centro de la circunferencia. *Centralizar* significa reunir o agrupar distintas cosas en un centro o lugar común; que puede interpretarse como una manifestación de la fuerza centrípeta. *Descentralizar*, en cambio, será distribuir o ubicar en diversos puntos aquellas cosas susceptibles de reunirse en un centro o lugar común; la descentralización es, pues, la acción y efecto de descentralizar [dispersar], entendible como una expresión de fuerza centrífuga. (Fernández, 2010, p.253).

En el ámbito de la gestión la descentralización tiene una perspectiva de gestión que permite adjudicarles a las instituciones que se les otorga esta atribución reconocimiento jurídico institucional, generación y administración de recursos en los que no existe la obligación de rendir informes al Estado del estatus institucional como se puede revisar en el siguiente fragmento:

El estudio del marco jurídico de las instituciones educativas y universidades públicas autónomas en México debe comenzar por el análisis de una forma de organización de la administración pública, que se conoce con el nombre de *descentralización administrativa* con base en este concepto el Estado crea entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio desvinculados en mayor o menor grado de la Administración Pública centralizada para el cumplimiento de determinados fines (Serna, 2003, p.16)

Desde este escenario la descentralización es concebida como

Acción de transferir autoridad y capacidad de decisión en organismos del sector público con personalidad jurídica y patrimonio propios, así como autonomía orgánica y técnica (organismos descentralizados). Todo ello con el fin de descongestionar y hacer más ágil el desempeño de las atribuciones del gobierno federal. Así mismo, se considera descentralización administrativa a las acciones que el poder ejecutivo federal realiza para transferir funciones y entidades de incumbencia federal a los gobiernos locales, con el fin de que sean ejercidas y operadas acorde a sus necesidades particulares (Economía y Finanzas, 2014a).

Es decir, la descentralización se traduce en el acto de reconocer a una institución con atribuciones propias y dar la autoridad necesaria para realizar acciones efectivas y funcionales para dar solución eficaz a las necesidades específicas de su contexto como por ejemplo las Secretarías de Educación Estatales que tienen el reconocimiento jurídico, libertad en el manejo de sus finanzas, pero además autonomía técnica y orgánica, que ya han sido definidas y revisadas previamente.

Además de lo ya definido, las características propias de una organización descentralizada se describen a continuación:

Un organismo descentralizado es un modo de organización administrativo por medio del cual se crea una personalidad de derecho público con una competencia limitada con fines específicos y especializada para atender desde el punto de vista técnico, ciertas finalidades de interés general; gozan de personalidad jurídica y patrimonio propio su patrimonio es total o parcialmente aportado por el gobierno o por otra entidad paraestatal; su objeto debe ser de servicio público o social (Dorantes, 2001, p. 256).

A decir de los autores la descentralización es una atribución que permite el Estado, en el que transfiere autoridad y autonomía a un organismo, que puede o no contar con recursos propios y autogenerables, con organización propia en acciones y a toma de decisiones para atender con efectividad las necesidades prioritarias de acuerdo con sus funciones.

La descentralización de la educación hace posible generar una cultura de autonomía de la gestión escolar, que da la impresión de estar preparando nuevos escenarios para los procesos educativos donde de acuerdo a los resultados obtenidos los actores deberán asumir la responsabilidad de su participación.

2.2 Antecedentes de la autonomía de gestión en la política educativa

Debido a esto, se requiere analizar, revisar e investigar la autonomía de gestión en el contexto y escenario educativo, para ello la SEP (2014) menciona que, “la autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece” (p. 2). Sin embargo, existen otras acepciones que contextualizan la autonomía de gestión en el ámbito educativo nacional e internacional, principalmente en América Latina, vinculándola con la descentralización. En el año 2001 en la Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe se define como:

Una tendencia mundial y recibe varios nombres: descentralización, autonomía, autogestión, delegación de funciones, “empoderamiento”. En el sector educación, la descentralización en la escuela implica transferirle la responsabilidad de importantes decisiones educativas, delegar en la comunidad escolar la responsabilidad de conducir, en conjunto con el Gobierno y otros sectores de la sociedad, los destinos de la educación (Machado 2001, p.3).

En Chile se considera un modelo de gestión en América Latina por los logros y resultados escolares que puso en marcha a través de una Reforma y que contiene principios semejantes a los que en México considera en el Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (SEP, 2017) menciona que:

La reforma al sistema de financiamiento de la educación pública [en Chile] aplicada a partir del año 1981 fue una de las transformaciones más eficaces impulsadas en el sector educación en los últimos 40 años, (...) que se trató de una reforma educacional impulsada desde las políticas de financiamiento del sector. La nueva política de financiamiento público asume la demanda por educación como el criterio central en la asignación de los recursos. Se aplicó masivamente a partir del año 1981, significando cambios en la arquitectura del sistema en tres aspectos claves, a saber: primero, un proceso generalizado de descentralización de los establecimientos escolares –que en su totalidad pertenecían al Estado nacional los cuales fueron transferidos a los gobiernos locales (Municipios). Segundo, de igual forma los docentes y personal no docente fueron transferidos a los gobiernos locales, perdiendo un conjunto relevante de beneficios económicos y de carrera profesional que incluso a la fecha aún no recuperan del todo, pese a los reconocidos esfuerzos desplegados por los gobiernos democráticos. El tercer componente clave es que se estimuló y facilitó la libre entrada/salida de proveedores privados de educación, mediante los nuevos instrumentos de gestión financiera en operación (Donoso, 2009, p.5).

Es por eso que en México el término descentralización no es nuevo, en el año de 1984, se hace la descentralización educativa estando como presidente constitucional Miguel de la Madrid Hurtado y aparece establecida en el Decreto que estableció los lineamientos para la descentralización de los Servicios Federales de Educación Básica y Normal en 1984 como una estrategia fundamental constituyendo un capítulo esencial de la Revolución Educativa a fin de, “transferir los servicios de educación básica y normal a sus ámbitos de competencia” (SEP, 1984, p. 23).

Destacando en el ámbito escolar a partir de los procesos descentralizadores y la toma de decisiones en los distintos niveles del Sistema Educativo que se han vivido a lo largo de la historia de la nación en el año de 1992 con Carlos Salinas de Gortari como presidente de México en acuerdo con la SEP, siendo Ernesto Zedillo Secretario de Educación y en convenio con el SNTE se firma el Acuerdo para la Modernización Educativa proponiendo en ese entonces

La nueva participación para un federalismo educativo fortalecido y una apropiada participación social para crear un nuevo sistema que impulsará decisivamente la calidad de la educación. La magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en los procesos educativos: los maestros, los alumnos, los padres de familia, los directivos escolares y las autoridades de las distintas esferas (SEP, 1992 p. 6).

En la II Cumbre de las Américas realizada en 1998, se propuso un Plan de Acción teniendo a la Educación como una clave para el progreso donde se mencionan los términos de equidad, calidad, pertinencia y eficiencia además de mencionar que uno de los puntos centrales fue el compromiso que adquirieron los países participantes, entre ellos México, para “reforzar la gestión educativa y la capacidad institucional en los niveles nacional, regional, local y de centro educativo, avanzando cuando sea apropiado en los procesos de descentralización y en la promoción de mejores formas de participación comunitaria y familiar” (Machado, 2001, p.5). Asimismo, cabe mencionar que Europa lleva más de 40 años promoviendo la autonomía de gestión.

[Considerando que] las reformas varían en función del periodo en el que se inscriben, la autonomía escolar es una política que se ha desarrollado en Europa durante más de dos décadas. Esta temática fue centrada en las reformas educativas ocurridas en los años ochenta en países como España, Francia o Reino Unido y sigue manteniendo vivo el interés en países como Alemania o Luxemburgo, que se encuentran en la actualidad en pleno proceso de cambio a éste respecto (Ministerio de Educación España, 2008, p.21).

En México la autonomía de gestión se hace presente en las escuelas a partir del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (SEP, 2017) cuyo análisis desde la macro y micropolítica representan cada una de ellas una perspectiva para su comprensión.

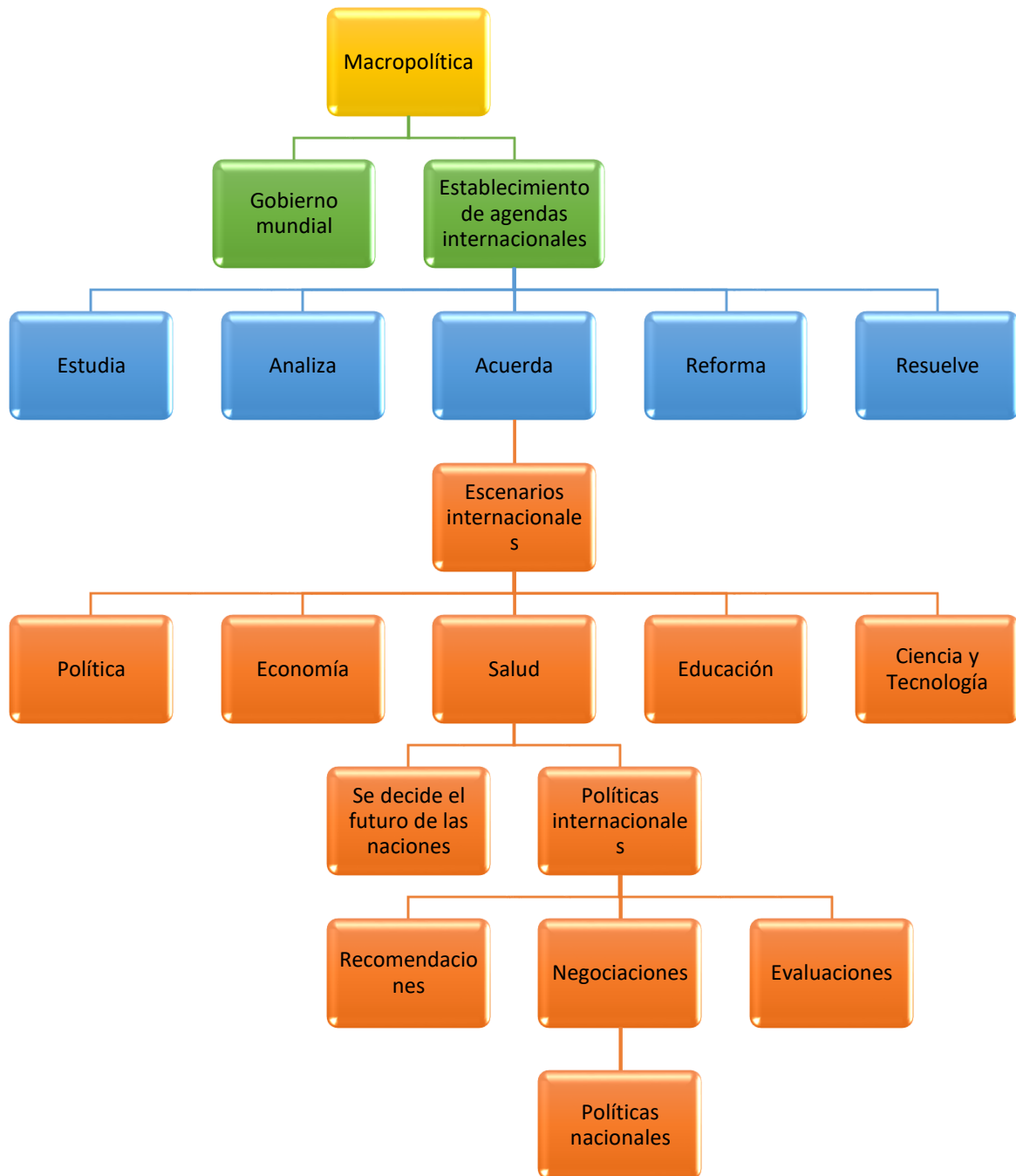
2.2.1 La autonomía de gestión en las políticas internacionales y nacionales

- *La macropolítica*

Abordar el tema de política educativa requiere analizar otros elementos importantes, necesarios para su comprensión como la macropolítica, política exterior o políticas públicas que contextualizan la determinación de las políticas educativas del país.

En el escenario internacional a través de la macropolítica, es decir, un gobierno mundial que establece las políticas de común acuerdo entre diversos países. Bardisa (1997) describe a la macropolítica como “aquella que atiende los asuntos de una nación, un continente o incluso los asuntos del planeta entero. Estudia, reforma, encharca o resuelve temas como los tratados internacionales” y es en éstos, donde se establece una agenda que decide el futuro de las naciones como se puede apreciar en el Esquema 2.4 y México no es la excepción porque en relación a la macropolítica o política exterior el país obedece a todas las indicaciones de los organismos internacionales a los que se encuentra adherido.

Esquema 2.4 La Macropolítica



Fuente: Elaboración propia a partir de Bardisa (1992).

En el Esquema 2.4 se puede observar de manera sintetizada a la macropolítica en donde es establecida por el gobierno mundial que define las agendas internacionales en donde se estudian, analizan, acuerdan, reforman y resuelven los principales escenarios internacionales como son la

política, la economía, la salud, la educación, la ciencia y la tecnología y algunos otros como la seguridad internacional y los conflictos para decidir el futuro de las naciones traduciéndolas en políticas internacionales en las que se establecen, recomendaciones, negociaciones y evaluaciones a cada país para posteriormente convertirse en políticas nacionales.

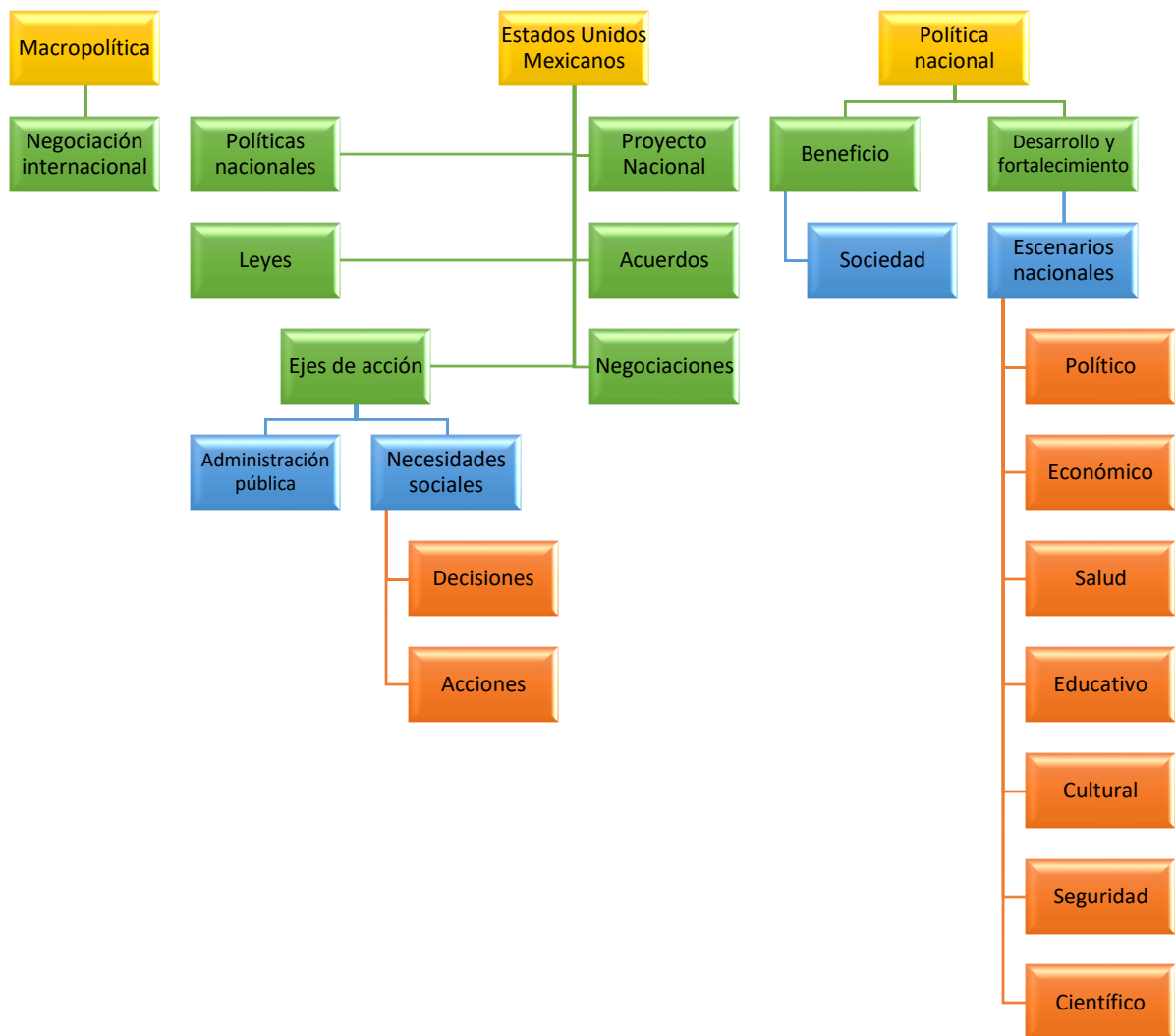
- *La política nacional*

A partir de la macropolítica México establece las políticas nacionales que deberán ser establecidas a través de la administración pública en el que por medio de normas y acuerdos se establecerán los ejes de acción para cada uno de los escenarios sociales de la vida social y económica del país convirtiéndose a su vez en ejes de acción y metas del sistema educativo nacional.

La política nacional se encuentra conformada por aquellas actuaciones, posicionamientos, decisiones y acciones que adopta un Estado más allá de sus fronteras que se fundamentan en el interés y la seguridad nacional y en objetivos concretos de carácter económico y político básicamente. Por lo tanto, la política del país se sustenta en un proyecto nacional y se establecerá a través de la habilidad de negociación Internacional del Estado y a su vez del convencimiento de su actuación hacia la sociedad civil. A su vez, la política exterior es determinada por los factores de situación tanto internos como externos y sigue las pautas de la política de poder y la política de presión (Sánchez, 2009, p. 29).

En México, las decisiones en materia educativa, como se puede observar en el Esquema 2.5, son implementadas para atender las necesidades propias de la nación, además de las señaladas por la agenda macropolítica determinada por los intereses y requerimientos de la globalización en el que se establecen acuerdos y pautas de desarrollo del panorama mundial, para el fortalecimiento del desarrollo económico que es lo que determina el progreso de los países. En México el organismo internacional que influye de manera determinante en las políticas educativas de nuestro país es el OCDE (2010) en el que a través del análisis de la prueba PISA, recomienda a los países adheridos a él estrategias para la mejora en los resultados educativos.

Esquema 2.5 La Política Nacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez, 2009.

En el Esquema 2.5 se representa de forma breve la estructura de la política internacional a partir de la macropolítica que influye de manera importante, a través de los tratados y de las negociaciones internacionales, en la determinación de las política nacional en el que a partir de ellos se establece un proyecto nacional que emite leyes, acuerdos y ejes de acción dirigido a la administración pública en el que a partir de las necesidades sociales se toman decisiones y se planean acciones para el beneficio de la sociedad y el desarrollo y fortalecimiento de los

escenarios nacionales como son el político, económico, la salud, el educativo, el cultural. La seguridad y el científico entre otros.

- *La política Educativa.*

La educación en México a través de las políticas educativas, busca redireccionar el rumbo de sus decisiones para conseguir los estándares de calidad que proponen los organismos internacionales a los que el país se encuentra adherido. Así la autonomía de gestión escolar, se pretende constituir como eje rector de la transformación educativa, en función de una política internacional globalizadora, que demanda resultados positivos.

Desde una perspectiva política, los sistemas educativos pueden hacer más para ofrecer una educación que contribuya a desarrollar competencias más fuertes y mejores resultados en sus ciudadanos: aumentar las competencias globales en competencia lectora y capacidad de cálculo (...) para asegurar las transiciones efectivas a una educación más avanzada o al mercado laboral. Las reformas de política educativa enfocadas, contextualizadas y sostenidas en el tiempo pueden ayudar a cumplir estos objetivos (OCDE, 2015, p. 29).

Es así como la gestión educativa, a través de la autonomía de gestión escolar, se vuelve el instrumentador y operador de las reformas necesarias para lograr este cometido, dejando claro que es necesario apuntalar a la toma de decisiones en los diferentes niveles educativos.

La educación es un patrimonio social y cultural convertido en política de Estado y es parte de las políticas públicas.

Las políticas públicas, que Tamayo (1997) define como “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”(Tamayo, en Aguilar y Lima, 2009, p. 5), en otras palabras las políticas públicas impactan en el escenario educativo generando políticas para la creación de un sistema educativo nacional instaurándose en las decisiones y exigencias de la sociedad para la solución de problemas y necesidades de mayor importancia que se presentan afectando a los individuos que la conforman; porque en palabras de Loyo (2010) “en la política educativa se manifiesta en gran medida lo que es un país y lo que será en el futuro próximo” (p. 186) y en éste contexto, la educación en México se transforma en un proyecto para la construcción del ideal de nación.

En la actualidad una de las reformas estructurales más importantes que operan en el país es la educativa; el gobierno ha asumido las recomendaciones de los organismos que dictan las políticas internacionales como las sugeridas por el OCDE (2015) en el que “aspira a ayudar a los países y a sus responsables políticos a aprender unos de otros con el fin de desarrollar mejores políticas de educación para mejorar la vida de todos los ciudadanos” (p. 3) en este sentido Servín (2012) observa que “en la actualidad la política educativa está orientada y condicionada por políticas económicas, generadas del mercado global y otros aconteceres sociales, que responden a políticas internacionales, consecuencia de la globalización económica” (p. 26). Esto se ve reflejado recientemente con la Reforma a la Educación Básica y sus implicaciones para el desarrollo del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (SEP, 2017), en el que se observan las acciones que emprende el Estado para encaminar a los ciudadanos a los resultados que espera el marco del neoliberalismo y que pretende formarlos desde los centros escolares como parte del “capital humano” en un sistema de inversión con el desarrollo de competencias y habilidades conceptuales, procedimentales y actitudinales en el que ha conformado de manera alterna un sistema de gestión escolar con principios empresariales,

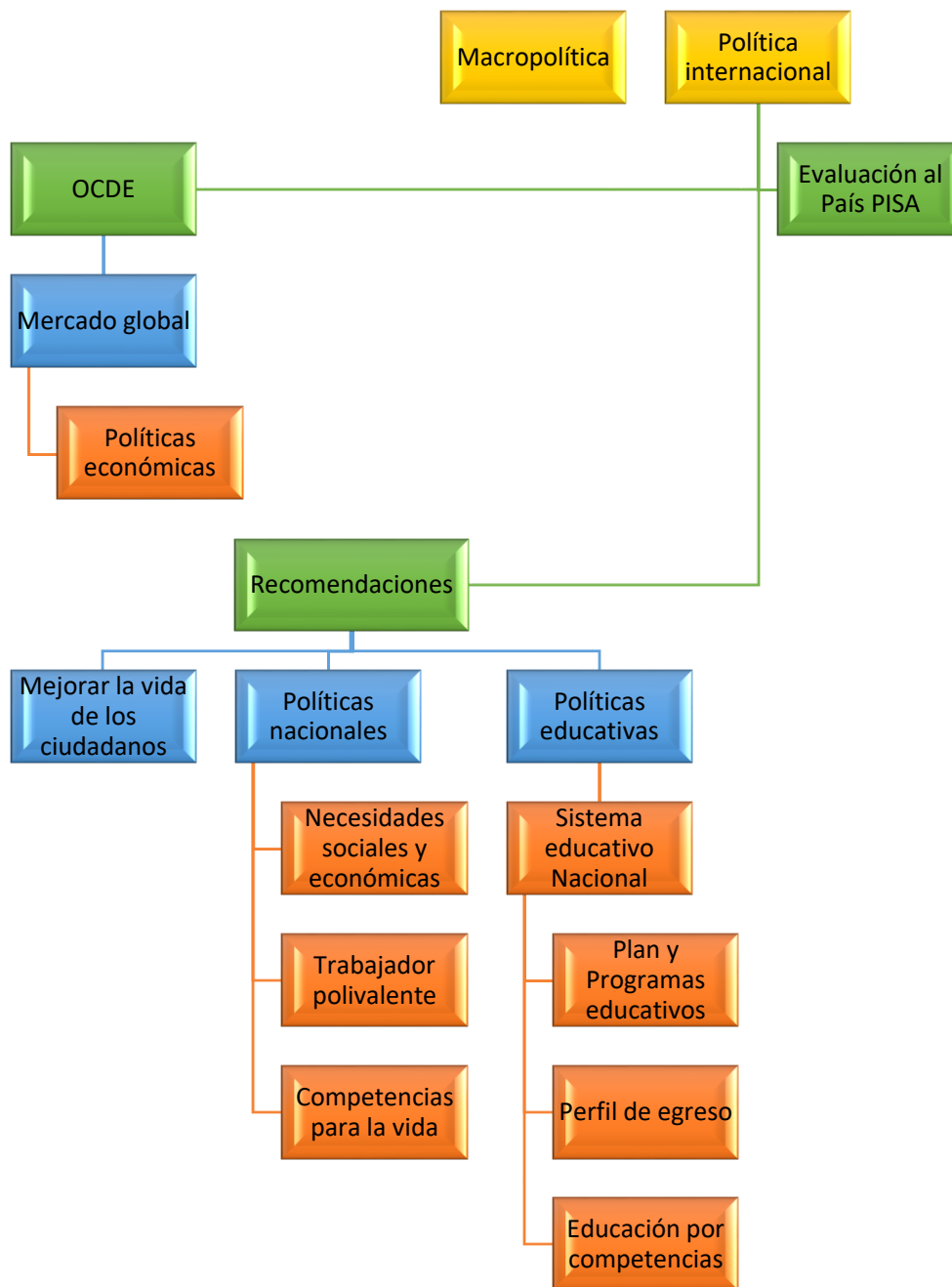
Una característica que distingue a las políticas educativas que emergen en los últimos años, a partir de la globalización económica, es su estrecha vinculación a los aspectos mercantiles, lo cual afecta a todos los niveles del sistema educativo (...), esta nueva política educativa pretende hacer del estudiante un trabajador polivalente; es decir, un trabajador capaz de redefinir su desempeño laboral a medida que va evolucionando la tecnología y/o su nueva función o tarea a desempeñar dentro de alguna organización (...) obligando a la escuela a proporcionar a los alumnos las competencias profesionales que serán demandadas posteriormente en el campo laboral (Servín, 2012, p. 24).

Es decir, la reforma educativa que se encuentra vigente y en estado operativo, que ha atendido las recomendaciones internacionales no sólo ha ajustado su currículum a nivel nacional como parte de las medidas tomadas a través de las políticas educativas, como se puede observar en el Esquema 2.6 sino que además, busca adaptar y ajustar desde cada centro escolar la gestión que dé resultados eficaces y expeditos a la velocidad que exige la sociedad del conocimiento en un mundo globalizado y de cambios vertiginosos; es así como la SEP impulsa prioritariamente la autonomía de gestión escolar adecuando y modificando desde el marco normativo de la organización institucional.

Y para dar sostenibilidad a las políticas educativas se requiere que exista un marco legal y normativo que serán aplicables a las instituciones escolares, edificando una estructura educativa

para la operatividad de cada una de con el objetivo de disponer y orientar esfuerzos, logrando desempeñar la función asignada.

Esquema 2.6
La Política Educativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Servín (2012).

El Esquema 2.6 explica brevemente las políticas educativas que es prescrita a través de la política internacional desde donde el mercado global a través de políticas económicas y de sus organismos internacionales como es el caso de la OCDE establece acuerdos con los países miembros, entre ellos México, en el que a través de los resultados obtenidos en la evaluación estandarizada PISA, se hacen recomendaciones con el propósito mercantilista de potenciar y mejorar la vida de los ciudadanos por lo que México promueve estas recomendaciones a políticas nacionales con el propósito de satisfacer las necesidades sociales y económicas, en el que para lograr este propósito, se requiere un ciudadano “trabajador” con diversas habilidades y competencias que respondan a las exigencias de la vida moderna. Siendo este, el antecedente para crear las políticas educativas que definen el crecimiento y desarrollo del país a través de la formación de los ciudadanos que se necesitan, interviniendo en esta misión, el Sistema Educativo Nacional que ha establecido los perfiles de egreso de cada uno de sus niveles educativos diseñando los planes y programas nacionales con la visión de la educación por competencias.

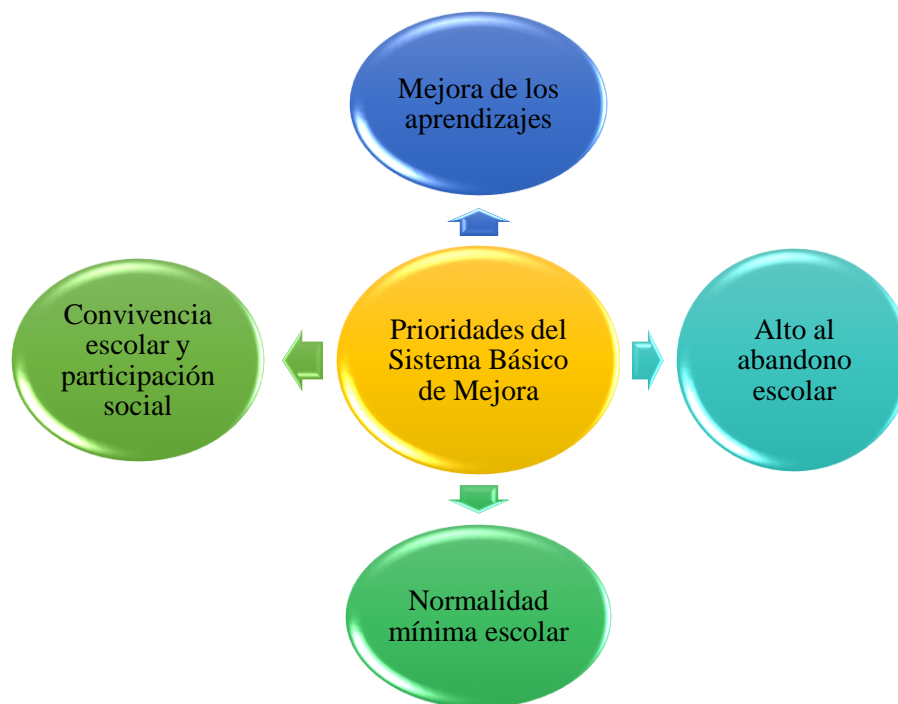
2.2.2 Sistema Básico de Mejora: Las condiciones de operatividad del Estado

La responsabilidad de las autoridades de impulsar la autonomía en la gestión escolar se vio reflejada en el Sistema Básico de Mejora Educativa, que la Secretaría de Educación Pública diseñó a través del Consejo Nacional de Autoridades Educativas (CONAEDU) desde el ciclo escolar 2013-2014 conformándolo como una de sus principales estrategias de política educativa y como parte de la instrumentación de la Reforma a la educación.

La OCDE (2010) consideró que México necesitaba “desarrollar una estrategia educativa a largo plazo para garantizar un nivel general de habilidades y conocimiento más alto, lo que facilitará el crecimiento económico y mejores condiciones de vida para todos los mexicanos” (p. 4), este organismo tuvo en ese momento consideraciones específicas y estableció objetivos claros que México retomó y tradujo en estrategias que a su vez también se convirtieron en políticas educativas: “Una de las primeras condiciones necesarias es establecer un reducido número de objetivos claros, medibles y de alta prioridad, enfocados en la mejora el desempeño de los estudiantes, reducir las tasas de deserción, asegurar el “egreso oportuno” y reducir las desigualdades dentro del sistema educativo” (OCDE, 2010, p. 4), Así, la SEP (2014) las asumió como prioridades del sistema educativo nacional.

Surge entonces, el Sistema Básico de Mejora Educativo (2015), reflejado en el Capítulo IV del Desarrollo de una planeación anual de actividades, en el apartado XIII, inciso b) Prioridades Educativas del Acuerdo Secretarial No. 717 (SEP, 2014) que a la letra dice: “enfocarse en las necesidades educativas (...) teniendo en cuenta aspectos como el aprendizaje de todos los estudiantes, la prevención del rezago y la deserción, la normalidad mínima, la convivencia escolar y la participación social responsable” (SEP, 2014, p 4), observables en el Esquema 2.7; considerando que cada uno de los señalamientos realizados por el OCDE se convirtió en una prioridad del sistema educativo.

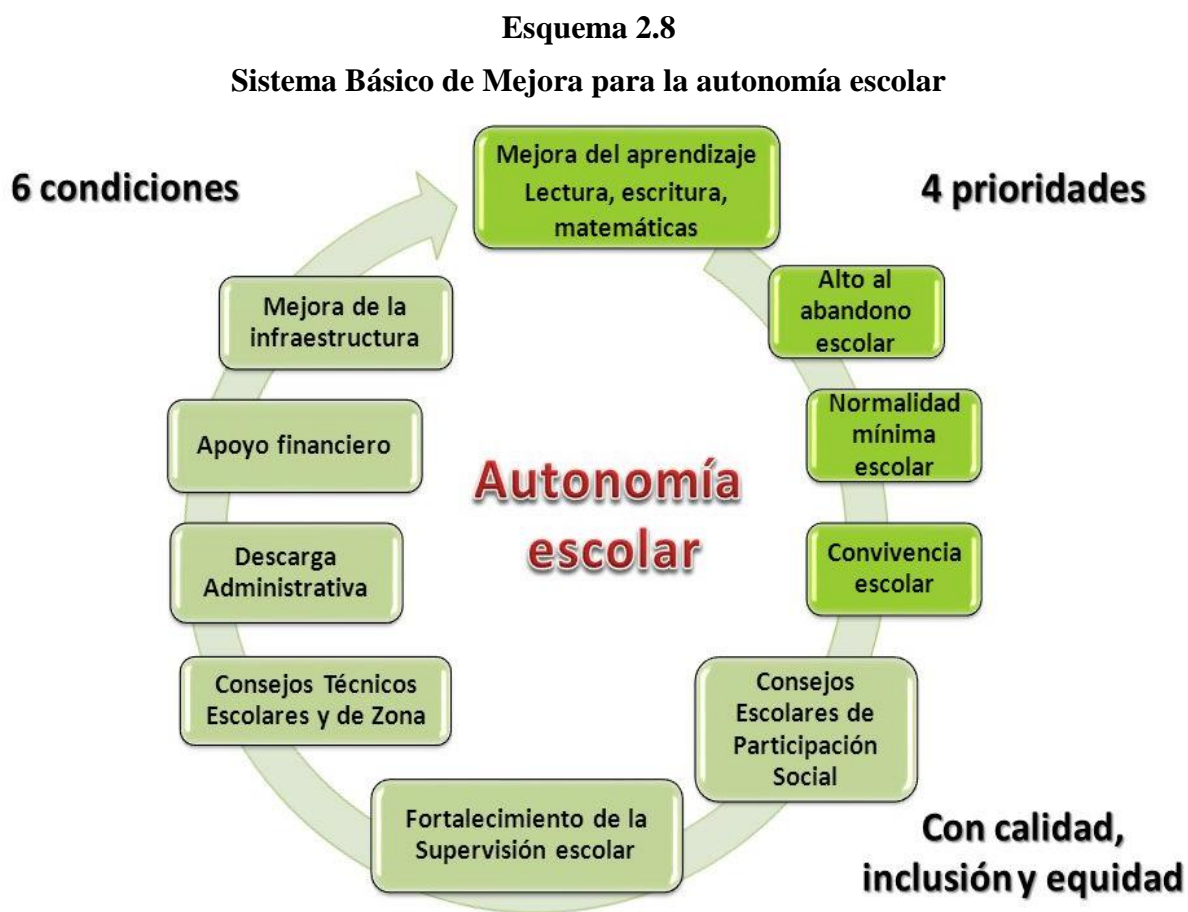
Esquema 2.7
Prioridades del Sistema Básico de Mejora



Fuente: Elaboración propia a partir de SEP, 2014.

En el Esquema 2.7 Se ilustran las cuatro prioridades del Sistema Básica de Mejora Es así como este requerimiento por parte del OCDE (2010) se convirtió en una política educativa, que actualmente se encuentra vigente; porque considerando que, el Estado debe de "garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo, en los que se propone la disminución del abandono escolar, el impulso de la eficiencia terminal, la inclusión y equidad en el sistema

educativo, especialmente de los niños indígenas, así como la ampliación de los apoyos a niños y jóvenes en situación de desventaja o vulnerabilidad” (SEP, 2014, p.1), se requirió reestructurar un sistema de gestión diferente al que en la actualidad se aplica (modelo burocrático), en el cual se priorice la autonomía de gestión escolar como forma de organización como ilustra el Esquema 2.8 que se muestra a continuación:



Fuente: SEP (2015, pág. 2).

El Esquema 2.8 ilustra la organización del Sistema Básico de Mejora Educativa el cual se estructura para la consolidación de la autonomía escolar en las escuelas en él se pueden visualizar cuatro prioridades: mejora del aprendizaje en el que sobresale las lectura, escritura y matemáticas, evitar la deserción escolar, atender los ocho rasgos de la normalidad mínima escolar y establecer las condiciones para mejorar la convivencia escolar; y seis condiciones de operatividad : Establecimiento del Consejo Escolar de Participación Social en la Educación,

fortalecer a la supervisión escolar, establecimiento de acuerdos a través del Consejo Técnico Escolar y de Zona, descarga administrativa, apoyo financiero estatal y mejora de la infraestructura

Cada uno de los aspectos enunciados considera un aporte a la autonomía de gestión en las escuelas.

En el año 2010 el OCDE (2010) emitió el *Acuerdo de cooperación México – OCDE para mejorar la calidad de la educación en las escuelas mexicanas*, documento que sentó las bases para la serie de reformas que se han realizado a la educación básica y que se sugirió como a continuación se menciona:

México necesita desarrollar una estrategia educativa a largo plazo para garantizar un nivel general de habilidades y conocimiento más alto, lo que facilitará el crecimiento económico y mejores condiciones de vida para todos los mexicanos. La mejora de las escuelas mexicanas necesitará repensar el sistema de gobernanza, así como el papel que juegan los líderes escolares y los docentes, para permitirles enfocarse en el apoyo de todos los niños y jóvenes para que alcancen su mayor potencial de aprendizaje” (OCDE, 2010, p.4).

Con ésta recomendación, México impulsó una reforma estructural para todo el sistema educativo y para tal propósito, el OCDE (2010) propuso 15 estrategias que se tradujeron en políticas educativas para el país siendo las siguientes:

1. Definir la enseñanza eficaz.
2. Atraer a los mejores aspirantes.
3. Fortalecer la formación inicial docente.
4. Mejorar la selección docente.
5. Abrir todas las plazas a concurso.
6. Crear periodos de inducción y de prueba.
7. Mejorar el desarrollo profesional.
8. Evaluar para ayudar a mejorar.
9. Definir la dirección escolar eficaz.
10. Profesionalizar la formación y la asignación de plazas a los directores.
11. Fortalecer el liderazgo instruccional en las escuelas.
12. Aumentar la autonomía de gestión escolar.

13. Garantizar el financiamiento para todas las escuelas.
14. Fortalecer la participación social.
15. Crear un Comité de Trabajo para la Implementación. (p.5)

El aspecto número 12, hace énfasis en la autonomía escolar, que a la vez se asume como abordado en el segundo eje correspondiente al de la Escuela al Centro, señalado en el Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (SEP, 2017). Adicionalmente, se dieron a conocer las estrategias de mejora de la calidad en el país como se describe en el Esquema 2.

2.2.3 Autonomía de gestión en las políticas educativas de México

Como parte de los antecedentes del objeto de estudio fue la exploración de las políticas internacionales y una de las principales encomiendas es el que se considera en el punto número doce en el que se prevé necesario aumentar la autonomía de gestión escolar, motivo por el cual fue necesario indagar el estado del conocimiento sobre el objeto de estudio motivo de esta investigación por el cual se realizó un rastreo de los antecedentes nacionales, los cuales se muestran enseguida.

Es necesario señalar que la OCDE no es una institución educativa, por el contrario es una organización reguladora de la economía internacional de los países adheridos a él entre ellos México y que sin embargo como parte de sus acciones reguladoras contempla un análisis educativo pero con un enfoque de productividad, como se puede visualizar en el Esquema 2.9, por lo que sus recomendaciones se encuentran con un enfoque teórico administrativo y por lo tanto instrumental orientado hacia la eficiencia y eficacia escolar.

Esquema 2.9

Políticas Educativas Mexicanas desde la macropolítica.



Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE, 2010.

En el Esquema 2.9 se identifican las recomendaciones sugeridas por la OCDE (2010) a México y que define la política educativa nacional teniendo como propósito mejorar el desempeño de los estudiantes, convirtiéndose en el precedente de la Reforma a la educación básica del 2013, que

sustentó la modificación al Artículo 3° Constitucional, la Ley General de Educación y la creación de la Ley de Profesionalización Docente que actualmente rige en el País.

Es necesario señalar que la OCDE no es una institución educativa, por el contrario, es una organización reguladora de la economía internacional de los países adheridos a él entre ellos México y que sin embargo como parte de sus acciones reguladoras contempla un análisis educativo, pero con un enfoque de productividad por lo que sus recomendaciones se encuentran con un enfoque teórico administrativo y por lo tanto instrumental orientado hacia la eficiencia y eficacia escolar.

- *Antecedentes históricos de la autonomía de gestión*

La Autonomía de gestión relativamente es un concepto nuevo en el ámbito educativo del cual aún faltan elementos por integrar, sin embargo, al realizar el rastreo una de sus primeras apariciones en el contexto político fue en el Diario Oficial de la Federación de los años de 1976 y posteriormente en 1986 como Dorantes, 2001, nos ilustra a continuación:

Con la Ley de Orgánica de la Administración pública misma que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976 se modifica de manera importante la totalidad de la Administración Pública Federal; pero la administración pública descentralizada continuó de un reconocimiento expreso a su autonomía de gestión.

En ese sentido la vigente Ley Federal de las entidades paraestatales publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo de 1986 significó un avance en su época al reconocer en su Artículo onceavo la autonomía de gestión previendo lo siguiente:

Art. 11 Las entidades paraestatales gozarán de autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de su objetivo y de los objetivos y metas señaladas en sus programas al efecto contarán con una administración ágil y eficiente y se sujetarán a los sistemas de control establecidas en la presente ley y en lo que no se oponga a esta a las demás que se relacionan con la administración pública (Dorantes, 2001, p. 265).

Por lo anterior, la autonomía de gestión no es un concepto nuevo, sin embargo, se infiere que este precepto su escenario principal se encontraba en la administración pública y posteriormente el sector educativo lo importó para En el marco por la transformación de la Educación en México, la gestión educativa permite la consolidación de diversos mecanismos, que tratan de regular la

operatividad de las acciones que han sido implantadas en función de la Reforma Educativa, llevándolas a cada uno de los centros escolares del país.

- *Marco legal y normativo de la autonomía de gestión*

La autonomía de gestión en la política educativa tiene su fundamento legal y antecedentes en la normatividad emitida para su planteamiento, entre las que se enuncia el Artículo 3° de la Constitución, la Ley General de educación ambos vigentes en el periodo del 2013 al 2019; el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 y el Acuerdo Secretarial No. 717 emitido en el año 2014 y que se encuentra vigente hasta la fecha.

Es imprescindible apuntar que para efectos de esta investigación los documentos señalados anteriormente, se encontraban vigentes en ese momento sin embargo con el cambio de gobierno en el poder se hicieron modificaciones las cuales también se consideran en este estudio y que se presentarán más adelante.

- *Artículo 3° Constitucional*

Desde el contexto legal la autonomía de gestión se encuentra implícita como se señala en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 3° mencionando que:

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos (SEP, 2013a, p. 5).

Se refiere a que el Estado generará acciones y tomará medidas para alcanzar los estándares internacionales respecto a los resultados educativos, mejorar la infraestructura, así como asegurar que los docentes que ingresen y permanezcan en el sistema educativo cuenten con los conocimientos y habilidades profesionales necesarias para desempeñar con eficiencia y eficacia su labor.

- *Ley General de Educación*

Respecto a la autonomía de gestión derivado del Art. 3° y señalada en la Ley General de Educación se dice en el Capítulo II, del Federalismo Educativo, de la Sección 1.- De la distribución de la función social educativa en el Art. 12, en la Fracción XII Bis que a la letra

dice: “Fijar los lineamientos generales de carácter nacional a los que deban ajustarse las escuelas públicas de educación básica y media superior para el ejercicio de su autonomía de gestión escolar, en los términos del artículo 28 Bis” (SEP, 2013b, p.7).

En este sentido y como uno de los motivos que dio origen a esta investigación se cuestionó por qué de repente a través de la política educativa, la autonomía de gestión se convirtió en un elemento necesario para el logro de los propósitos educativos, y una de las posibilidades la ofrece Machado (2001) refiriendo que:

El mundo atraviesa por cambios muy rápidos. En verdad, la globalización y la sociedad de la información producen todos los días, un nuevo dato, cada día algo está cambiando. Hay, por tanto, una necesidad permanente de adaptación y de revisión constantes de lo que está sucediendo, generándose la necesidad de que el poder de decisión se ubique, exactamente, donde el hecho se produce. En caso contrario, mientras se demora una toma de decisión, ya están ocurriendo otros cambios, las cosas están siendo distintas y esa misma decisión deja de tener sentido (p.4).

Por lo tanto, la autonomía de gestión desde la perspectiva teórica se convierte en una atribución de la comunidad educativa para dar solución pronta y expedita a los eventos y hechos que suceden en la vida escolar sin tener que esperar a las indicaciones de las autoridades inmediatas ante una necesidad específica o una situación de conflicto y que en ocasiones llegan tarde generando una problemática mayor mismas que deberán darse solución coordinadas principalmente por el director.

- *Acuerdo Secretarial No. 717*

El Acuerdo Secretarial No. 717 es el fundamento legal y normativo que rige su instauración en los centros escolares que se encuentra en observancia a las recomendaciones para México sugeridas por el OCDE (2010), en el que específicamente la estrategia número doce señala *aumentar la autonomía escolar*, lo cual establece el precedente que fundamenta la autonomía de la gestión escolar para el logro y el desarrollo de los centros escolares, en la que además establece que:

[Se debe] profesionalizar a los líderes y exigirles que rindan cuentas, [para ello] es necesario que participen en las decisiones clave que ocurren en su escuela, (...). [y en] las estructuras de decisión que se adaptan a sus contextos escolares también pueden tener un impacto positivo en su desempeño” (OCDE, 2010, p. 7)

Es decir, la OCDE (2010) considera de vital importancia que a las autoridades escolares, en este caso el director escolar, se les capacite para un mejor desempeño de su función. Otra de las premisas de la política educativa en torno a la autonomía de gestión es la siguiente:

[La autonomía de gestión] es la política educativa que atiende el derecho y la capacidad de la escuela para tomar decisiones informadas y colegiadas, orientadas a mejorar el servicio educativo que ofrece a partir de sus necesidades educativas y su contexto escolar, con el principal propósito de alcanzar el máximo desarrollo de los aprendizajes de todos sus estudiantes bajo los principios de equidad e inclusión. Esto no implica dejar a la escuela sola, sino (...) fortalecerla y acompañarla de manera más cercana, y reconocer que las autoridades educativas en sus distintos niveles, los padres de familia y la sociedad en general, somos corresponsables en la tarea educativa. (SEP, 2017, P. 81).

Además de que se involucre directamente en la toma de decisiones, considerando el contexto social y cultural de su escuela para el beneficio de su institución llevándolo a elevar los resultados obtenidos hasta ese momento, así como también, que los directores escolares tengan la facultad de contratar o despedir docentes con base en su desempeño.

Considerando lo anterior y atendiendo esta recomendación, se puede inferir que desde la política educativa internacional se solicita a las autoridades educativas nacionales establecer acciones en el que la responsabilidad de los resultados de cada escuela recaiga en su líder, es decir el director escolar por tal motivo la federación, por medio de la SEP establece el Acuerdo Secretarial No. 717 (SEP, 2014) por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar; estableciendo la autonomía de gestión como eje de la reforma del Sistema Educativo.

Este acuerdo pretende el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar, y a la letra dice

El fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas contribuirá a garantizar la disminución del abandono escolar, el impulso de la eficiencia terminal, la inclusión y equidad en el sistema educativo, especialmente de los niños indígenas, así como la ampliación de los apoyos a niños y jóvenes en situación de desventaja o vulnerabilidad.

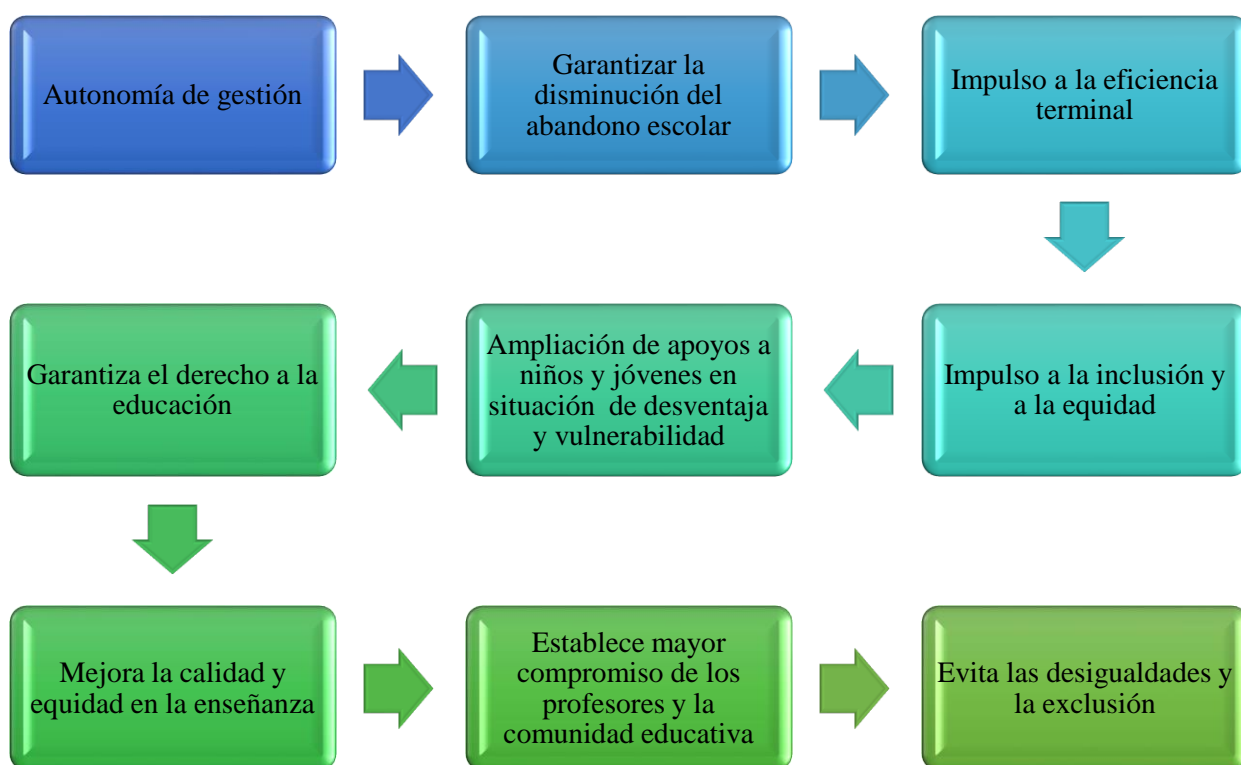
Que una escuela con autonomía de gestión genera las condiciones que den lugar a que todos y cada uno de sus alumnos haga efectivo el derecho a la educación, garantizado por el artículo 3o. Constitucional y la Ley General de Educación, de forma tal que todos alcancen los beneficios educativos que les permitan incorporarse a la sociedad como ciudadanos plenos;

Que el desarrollo de la autonomía de gestión de las escuelas está orientado a mejorar la calidad y equidad de la enseñanza a través de un mayor compromiso de los profesores y de la comunidad educativa, por lo que debe evitar las situaciones que incrementen las desigualdades y la exclusión (SEP, 2014, p. 1)

He aquí uno de los ejes rectores de la autonomía de gestión en el que se revela su importancia y que se convierte en el medio para el logro de mejores resultados, como se puede apreciar en el Esquema 2.10, donde se ilustran las garantías escolares a partir de la autonomía de gestión en las escuelas y la comunidad escolar.

Es decir, otro de los propósitos es que a través de la autonomía de gestión se ofrezcan garantías para alcanzar los propósitos establecidos en educación.

Esquema 2.10
Garantías Escolares a través de la Autonomía de Gestión Escolar



Fuente: Elaboración propia a partir de SEP, 2014.

En el Esquema 2.10 se destacan ocho garantías escolares a partir de la autonomía de gestión en el que de la misma forma se establecen como propósitos educativos como comunidad escolar entre ellos el que se comparta el compromiso y la responsabilidad al ser ellos mismos quienes propongan las acciones y alternativas de solución ante cualquier desafío que enfrenten, estarán en

posibilidad de tener las condiciones necesarias para lograr mayor calidad de los aprendizajes, evitar el rezago y la deserción escolar y lograr la inclusión mejorando la convivencia escolar, prioridades del Sistema de Mejora escolar.

2.3 La autonomía de gestión desde la micropolítica: un espacio para el desarrollo del conocimiento

La comprensión de la autonomía de gestión a partir del enfoque de la micropolítica representa un acercamiento a través de las dimensiones sustentadas por Ball (1989), Bardisa (1997) y Mintzberg (1979), cuyos elementos categóricos que fundamentan este trabajo de investigación.

El concepto de autonomía ha influido en diversas esferas sociales, para ser precisos todas aquellas en las que el hombre interviene a través de su pensamiento, pero para esta investigación se ubica en el espacio de desarrollo de conocimiento que es el de la educación y en dos de sus ámbitos de influencia: la política educativa y la administración escolar.

La política educativa a nivel macro a través de las políticas públicas que direccionan a los centros escolares y micro por las relaciones internas y juegos de poder, la administración escolar como medio de organización y sistemas de gestión para el funcionamiento de las escuelas y el personal; éstos ámbitos de influencia son permeados por la toma de decisiones que se relaciona directamente con la autonomía y las condiciones que de ella se deriven.

Por su temporalidad, la autonomía al ser un término concebido desde la antigüedad,

Los griegos tenían ya un sentido claro de la palabra y está relacionada al término de libertad en un sentido político. Primero fue usada en un contexto de comunidades y su protección contra el control de poderes extranjeros, su primera aplicación para un individuo fue para una mujer representada como Antígona en una tragedia escrita por Sófocles, Herodoto ya usa el término autónomo hablando de Estados como de personas (Sánchez, 2009, p. 44).

Pero al contrario, el término autonomía de gestión es un concepto relativamente moderno, acercándose a los procesos de administración y gestión escolar; relacionándolo con el término *toma de decisiones*.

Para comprender la autonomía de gestión desde la micropolítica, es necesario encontrarse inmerso en el centro escolar, porque es un proceso que se analiza desde adentro, el enfoque micropolítico permite conocer las singularidades de la escuela, las relaciones, los conflictos, los

intereses, el juego del poder que se establecen en ella poniendo al centro la toma de decisiones como a continuación se refiere:

La micropolítica alude, a todos los tipos de estructuras y procesos para la toma de decisiones en los centros: el consenso conflictivo y cooperativo, tanto a niveles individuales como grupales, formales e informales. Trata el comportamiento patente como procesos sutiles y sumergidos (p. e. la socialización) y las estructuras (p.e. los planes de acción y los procedimientos) como fenómenos políticos (Blase, 2002, p.1).

Es entonces que en esta fisura de la naturaleza humana roza con la labor educativa, con las reacciones ante el sistema, ante la autoridad, ante el deber, la aceptación o rechazo ante la responsabilidad de realizar las actividades escolares, que son situaciones sutiles que podrían pasar desapercibida al exterior pero que se viven de manera cotidiana al interior de cada centro escolar y es aquí donde la micropolítica y la autonomía de gestión forman una intersección.

Ante este escenario, se vuelven relevantes dos aspectos importantes, el director escolar y la toma de decisiones, pues a través de esta última, la autonomía de gestión se hace presente encontrándose en la búsqueda de crear un espacio profesional, para mejorar en todas sus dimensiones, a la escuela, a través del consenso.

En esta dinámica, nuevamente se relacionan estrechamente dos aspectos que anteceden a este apartado la política educativa a través de las líneas de autoridad y el ambiente escolar docente en el que al encontrarse en la misma dirección recaen directamente en las relaciones sociales entre los docentes y que se convierte en materia de estudio de la micropolítica, como enseguida se refiere:

La política guarda estrecha relación con la estructura macro de orden jerárquico, racional y lineal. (...) supone llegar al núcleo de la vida institucional, develar los motivos ocultos que originan sus conflictos, descubrir su base constitutiva, sus juegos de intereses y la manera en que el poder se nutre bajo el paraguas de las normativas y es matizado por sus protagonistas. No obstante, las luchas de poder por intereses comunes o particulares dan lugar a la formación de grupos o coaliciones en defensa de sus objetivos (Rodríguez, 2009, p. 4).

Así es como a partir de la organización escolar, determinada por las políticas educativas, la escuela, estructura una dinámica de actuación propia en respuesta a la influencia de las disposiciones de la autoridad, esta “actuación propia” en la que se inicia una búsqueda del establecimiento del control y del poder para establecer predominantemente sus opiniones y los

intereses o conveniencias personales o del grupo; este es el punto de origen de la autonomía de gestión bajo el enfoque de la micropolítica.

Así pues, interpretando a Ball (1989), los principios de jerarquización y democracia que aparentemente son contrarios pero cohabitan en el quehacer diario se encuentran presentes en lo informal, pero no son considerados en los actividades formales, por ejemplo, la lucha por el poder entre el director y algún maestro, por convencer qué ideas son mejores que otras, o cuando se intriga en contra de alguna decisión que no es aceptada por el personal; este tipo de situaciones no son consideradas como parte de una planeación anual, es decir se encuentran presentes, se sabe que existen, pero en la mayoría de las ocasiones se pasan por alto ocasionando conflictos en la organización y afectando las actividades y procesos formales o directamente favorecer o desfavorecer a la autonomía de gestión por no poder tomar una decisión consensuada.

Por esta razón, es importante el liderazgo del director, considerando que debe de tratar de unificar criterios, opiniones, intereses, formas de pensar y posicionamientos, en consideración a la autonomía de gestión considerando ésta, una habilidad directiva y a su vez un desafío, que requiere de experiencia y habilidad en el manejo de grupo y de conflictos.

2.4 Nuevos horizontes para la autonomía de gestión

En el acuerdo de cooperación México-OCDE convertida en una política educativa para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas, considera como una de las primeras condiciones necesarias para lograrlo, la reforma a la educación, sugiriéndolo de la siguiente forma: *“el primer punto clave de la reforma es la necesidad de poner a las escuelas mexicanas y a los estudiantes en el centro del diseño de las políticas educativas”* (OCDE, 2010, p. 4), y desde esta recomendación colocar a los estudiantes al centro de la educación es el principio de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) motivo por el cual con la derogación de la Reforma Educativa a partir del ciclo escolar 2020 – 2021 queda como un antecedente la política educativa de la Escuela al centro.

Los cambios en el Artículo 3º y la Ley General de Educación reorientaron las conceptualizaciones y los propósitos educativos porque mientras la Reforma Educativa del 2017

la responsabilidad la cedía a las autoridades escolares, la NEM propone que el Estado retome esa responsabilidad; motivo por el cual nuevamente se realizó una revisión para encontrar cuales son los desafíos que enfrenta la autonomía de gestión en la propuesta educativa que está surgiendo siendo estos los hallazgos:

- *Art. 3° Constitucional.*

El Artículo 3° presenta cambios en su contenido manteniendo sus principios históricos de ser laica, gratuita y obligatoria además de agregar las condiciones de pública, universal e inclusiva y siendo el Estado en el que asuma la responsabilidad de su rectoría considerando que “(...) Corresponde al Estado la rectoría de la educación, la impartida por éste. Además de obligatoria, será universal, inclusiva, pública, gratuita y laica” (SEP, 2019, pág. 1).

Por lo que considera que la contribución de los docentes es esencial a partir de su función para el cambio social mencionando que “(...) Las maestras y los maestros son agentes fundamentales del proceso educativo y, por tanto, se reconoce su contribución a la transformación social”

En estos dos apartados se puede identificar en primera instancia que el Estado asume la responsabilidad de la labor educativa, que a diferencia del Artículo 3° emitida en el año 2013, en el cual, la responsabilidad del logro educativo recaía fundamentalmente en el director; sin embargo se aprecia que aunque el texto ha sido modificado, la labor del docente se le sigue atribuyendo la responsabilidad en la “transformación”, es decir deberá asumir el compromiso y profesionalismo con su función para lograr una mejora social.

En esta apreciación es en donde aún la autonomía de gestión pulsa para continuar con su función principal en el logro educativo, la toma de decisiones para el desarrollo escolar y que en la Ley General de Educación sigue respirando en favor de la educación.

- *Ley General de Educación.*

La autonomía de gestión en el marco de la Ley General de Educación (SEP, 2019^a, p. 37) tiene su implicación a partir del Artículo 108. Que a la letra dice:

“Para el proceso de mejora escolar, se constituirán Consejos Técnicos Escolares en los tipos de educación básica y media superior, como órganos colegiados de decisión técnico pedagógica de cada plantel educativo, los cuales tendrán a su cargo adoptar e implementar las decisiones para contribuir al máximo logro de aprendizajes de los educandos, el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad”

Esto nos permite apuntar que en la acción, la autonomía de gestión sigue vigente, considerando que se encuentra fundamentada en la toma de decisiones para alcanzar el máximo logro de los aprendizajes y estrechar los vínculos escuela comunidad y conseguir una proyección social positiva.

Este es uno de los desafíos de gestión escolar que experimenta el director escolar al encontrarse dirigiendo la institución para dar respuesta a las demandas que el sistema educativo le impone.

Así mismo en el Artículo 123. (SEP, 2019a, p. 46) nuevamente se encuentra instalada la autonomía de gestión desde su función como se distingue enseguida:

En las Escuelas de Educación Básica y media superior, la Secretaría emitirá los lineamientos que deberán seguir las autoridades educativas locales y municipales para formular los programas de fortalecimiento de las capacidades de administración escolar, mismos que tendrán como objetivos:

- I. Usar los resultados de la evaluación como retroalimentación para la mejora continua en cada ciclo escolar;
- II. Desarrollar una planeación anual de actividades, con metas verificables y puestas en conocimiento de la autoridad y la comunidad escolar, y
- III. Administrar en forma transparente y eficiente los recursos que reciba para mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestras, maestros, madres y padres de familia o tutores, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

Es necesario desglosar este artículo para que podamos distinguir algunas valoraciones que se pueden inferir sobre las funciones directivas y la autonomía de gestión, a partir de toda la investigación realizada respecto al objeto de estudio.

En primer término la toma de decisiones respecto a la organización escolar para planear actividades con objetivos y metas considerando los resultados obtenidos previamente que se implementará en un proyecto anual de actividades considerando a todos los miembros de la comunidad escolar, docentes, alumnos padres de familia, organismos de apoyo y directivos escolares por lo tanto la autonomía de gestión se encuentra caracterizada, considerando lo ya se había analizado previamente, en los criterios de autonomía de gestión por lo que el director tiene autonomía técnica y estructural.

Respecto a la autonomía técnica el director tiene la libertad de acción para que junto con la comunidad escolar se determinen objetivos, metas y acciones; para lograr este fin se requiere planear, organizar, establecer comisiones, responsables, revisar avances, evaluar pero además tendrá que informar a sus autoridades inmediatas para realizar la rendición de cuentas oficiales. Por lo tanto la autonomía de gestión, a través del consenso, tiene un enfoque organizativo en la escuela.

Respecto a la autonomía estructural, refiriéndose al poder de decisión, uno de los desafíos directivos, porque ahora las decisiones serán consensuadas logrando profundizar en la problemática, analizando casos y sus posibles soluciones además de aquellas situaciones que son consideradas por la comunidad escolar y que no habían sido observadas por parte de los directivos.

Así se instrumentan líneas de comunicación a través de las relaciones formales de trabajo que son producto de acciones escolares profesionales, así también, surgirán las relaciones informales que puede ser de amistad, conflicto, enemistad dependiendo del ambiente social de la comunidad educativa, y que, directamente es el enfoque de la micropolítica analizar la naturaleza de las relaciones.

Al trabajar mediante un sistema estructural, con enfoque en la autonomía de gestión, se observa que mantiene una relación lineal y vertical con las autoridades educativas, como ya se había estudiado es una relación de control ejercido por los superiores; el director en su función, es

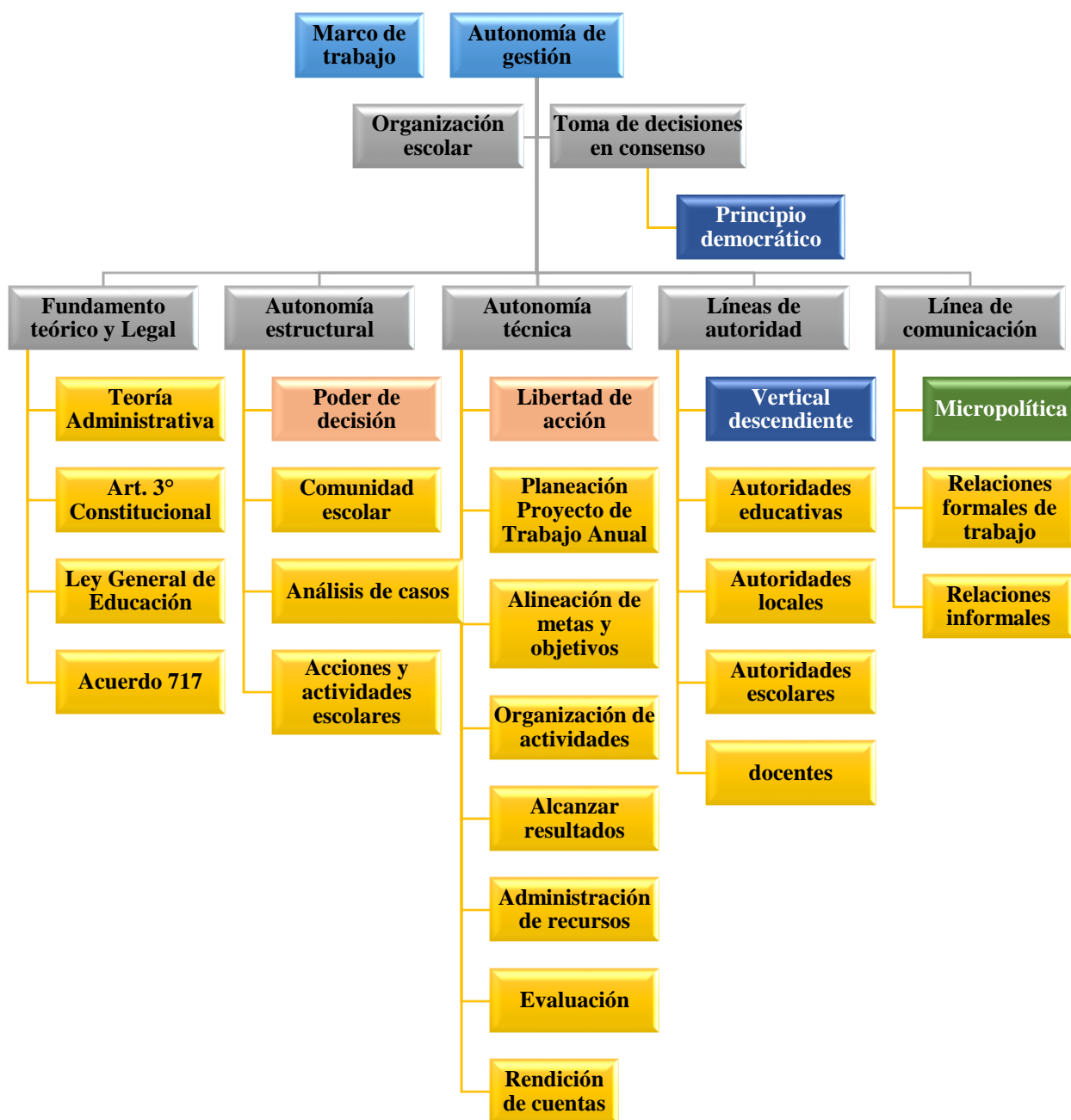
quien sigue al frente de la organización escolar y de las actividades; y aun cuando la toma de decisiones, son consensuadas.

El director sigue estando al frente de las responsabilidades escolares y experimenta los resultados alcanzados a través de las decisiones tomadas de manera personal o colectiva. Es de llamar la atención que al momento de analizar los principios estructurales de la autonomía de gestión, como dos nociones contradictorias que cohabitan, como es la línea jerárquica y el principio democrático.

En otras palabras la autonomía de gestión permite la existencia simultánea de ambos principios, porque es democrático en la toma de decisiones para responder a las necesidades escolares pero es también jerárquico porque no se pierde la línea del organigrama.

Por lo tanto se puede inferir que la autonomía de gestión no sólo es una facultad conferida a la escuela sino que también tiene sus propias atribuciones que permite establecer un modelo de organización escolar como se puede observar en el Esquema 2.11 a partir de su caracterización que se fueron presentando en esta investigación.

Esquema 2.11
Modelo de organización escolar a través de la autonomía de gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de Chirinos (2017).

El Esquema 2.11 explica el modelo de organización escolar a partir de la autonomía de gestión el cual muestra que tiene dos principios en el marco teórico de trabajo el democrático y el lineal

vertical o jerárquico, así como también muestra su fundamento teórico – legal a partir de las ciencias de la administración y las legales – normativas; representa la autonomía estructural y su campo de aplicación a través del poder de decisión distribuido, realizando análisis de casos y de situaciones del acontecer escolar para diseñar acciones en favor de la escuela. Otro aspecto es el de la autonomía técnica que permite tener libertad de acción y es el principio de organización escolar que inicia desde la planeación de un proyecto de trabajo con el establecimiento de metas y objetivos, se organizan actividades para alcanzar los resultados, la administración de los recursos, se evalúan los logros y se realiza una rendición de cuentas, Así mismo se identifican las líneas de comunicación a partir de las relaciones formales e informales que son el campo de acción de la micropolítica.

Es así como la autonomía de gestión ha logrado vincularse desde un enfoque administrativo hacia el campo de las ciencias de la educación donde se conduce a las escuelas y de esta manera el sistema educativo trata de implementar acciones que respondan a las necesidades y exigencias de la globalización y la sociedad del conocimiento.

La escuela al ser una organización social, promueve la consolidación de criterios generales para la formación del ciudadano mexicano que se requiere en la actualidad, la autonomía de gestión es parte de la política educativa que intenta consolidar procesos de gestión desde la organización escolar que garanticen que los ciudadanos reciban educación con las características globales desde el contexto en el que se encuentre inserta la comunidad escolar.

Además éste capítulo reveló que a partir de la autonomía de gestión la política educativa está ligada a procesos organizativo – administrativos, de poder, de control y de liderazgo que promueve en la escuela una organización social además de ser un dispositivo que garantice la eficiencia y eficacia de los resultados a través de la toma de decisiones oportunas.

El desarrollo estuvo centrado en caracterizar al objeto de estudio desde sus diferentes ámbitos políticos y el enfoque micropolítico con la finalidad de contextualizar y ampliar el conocimiento que se tiene sobre de él e incursionar en su análisis además de hacer un análisis sobre los nuevos horizontes de la autonomía de gestión desde la Nueva Escuela Mexicana (SEP, 2019) que se encuentra en transición de la Reforma Educativa del año 2017 y la que entrará en vigencia a partir del ciclo escolar 2020 - 2021 los cuales contemplan un desafío para a la autonomía de gestión escolar como un elemento clave para su puesta en marcha.

CAPÍTULO 3

LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN UNA MIRADA DESDE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Presentación

En este capítulo se realiza la caracterización de las dos categorías que enmarcan esta investigación, la primera: *gestión* con las subcategorías de planeación organización y control; y la segunda categoría: *autonomía* siendo sus subcategorías toma de decisiones y autoridad.

El propósito es precisar el conocimiento que contextualiza al objeto de estudio *la autonomía de gestión escolar* desde las Ciencias de la administración y el enfoque micropolítico, por lo cual se hace una revisión de la administración basada en los centros escolares considerando las especificidades de la gestión en la administración, sus precisiones conceptuales, presentando además la taxonomía de la administración; así como también se contempló la revisión de la incertidumbre, la predicción y el control.

Respecto a la gestión, se aborda la autonomía de gestión escolar en la política educativa, la autonomía de gestión desde la micropolítica, caracterización de la autonomía de gestión y la toma de decisiones directivas; en lo referente a la autonomía se revisa autoridad escolar y el ejercicio de poder escolar.

En las escuelas los procesos administrativos se encuentran presentes en las actividades que se organizan previamente por el sistema educativo y que a través de lineamientos, acuerdos y acciones específicas se realizan a través de las diferentes instancias que las integran y que al final de esta jerarquía se implementan en los centros escolares a través de las disposiciones emitidas por las autoridades educativas y escolares.

3.1 Los campos teóricos de la organización escolar

La gestión escolar ha encontrado su fundamento en las actividades educativas revelando sus orígenes en la administración adaptadas por las ciencias de la educación, con las aportaciones de teóricos clásicos de la organización como Mintzberg (1979), Stoner (1985), Fayol (1916) y algunos innovadores, como Koontz (2012), Münch y García (2015); construyendo sus propias características a través de los procesos escolares. Surge como una dimensión derivada de las ciencias de la administración científica fundamentándose en la conceptualización y revisión crítica de la teoría general de la administración, como se puede advertir a continuación:

El significado que se le ha dado a la palabra administración se amplía considerablemente a las organizaciones de todos los tamaños y descripciones, de todas las formas y propósitos. Todas requieren planificación, organización, comando, coordinación, control, y para funcionar correctamente, todas deben de observar los mismos principios generales (...) que se pueden aplicar bien a los asuntos públicos y privados y cuyos elementos principales se resumen en lo que hoy llamamos teoría administrativa. (Fayol, 1916, p. 9).

Con esta acepción se advierten los cimientos de la gestión escolar como principios de la organización directiva en los centros escolares; es decir, el término administración escolar ha sido asociado con los procesos burocráticos y trabajo documental, considerando el término para esta labor “carga administrativa” sin embargo, como se puede revisar los elementos principales de la Teoría administrativa se encuentran en la organización de los procesos que se realizan en el centro escolar o en cualquier otra organización, ya sea de carácter privado o público, y que, en la escuela se realizan como parte de la cultura escolar y de la gestión: planeación escolar y pedagógica, organización de actividades, asignación de responsables y comisiones, seguimiento de actividades; y que de acuerdo con Fayol (1916), en términos administrativos, serían *planificación, organización, dirección, coordinación y control*.

3.1.1 La administración basada en los centros escolares

La Organización escolar es uno de los ejes de la labor profesional de los directivos, el perfil de un director es multifacético considerando las actividades que al estar al frente de una institución se realizan.

La administración basada en los centros escolares “es la descentralización sistemática en el ámbito del plantel de la autoridad y la responsabilidad para tomar decisiones sobre asuntos importantes relacionados con las operaciones escolares en un marco de metas, políticas, planes de estudio, estándares y rendición de cuentas determinado centralmente” (Caldwell, 2005, p.1). En otras palabras, las propias instituciones se realizan procesos administrativos cotidianos en donde se toman acuerdos que a través de otros instrumentos de organización como lo son el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), el Plan Escolar Anual (PEA), la Ruta de Mejora Escolar (RME) (SEP, 2014a) o actualmente el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)

(SEP, 2019a) en el que implementan actividades organizadas con los recursos que se cuentan para lograr los objetivos propuestos.

La administración es una de las ciencias que concentra su teoría en la naturaleza de las organizaciones como resultado de la acción social derivándose de ella la gestión escolar, esto nos permite identificar que los procesos de gestión directiva que se encuentran conformados, en Stoner (1985) con los principios de la administración científica que se definen como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas” (p. 7); con esto se quiere mostrar como evidencia que también en los centros escolares se llevan actividades con un principio administrativo; dentro de las funciones principales de los directivos, se encuentran claramente definidos la planificación de objetivos, metas y acciones, la organización de actividades, la dirección o coordinación de las mismas y el control o seguimiento de actividades para el contraste de resultados, el director asume funciones administrativas para la organización y adecuado funcionamiento de los centros escolares.

Aunado a esto, el directivo escolar, además de considerar y decidir sobre las necesidades escolares propias de la institución que dirige, requiere, por la naturaleza de su función, atender las acciones que se le indiquen por parte del sistema al que pertenece como a continuación se hace referencia: “Una condición importante es que los líderes escolares deben tener la capacidad de tomar decisiones sobre asuntos importantes relacionados con las operaciones de la escuela y, a la vez, reconocer y tomar en cuenta los elementos de una estructura determinada centralmente que es aplicable a todos los planteles en el sistema” (Caldwell, 2005, p.3). Es decir la administración o gestión escolar conduce la operatividad de la escuela de manera sistemática, rumbo a lograr las metas y objetivos previendo acciones tomadas en consenso con el personal docente, como parte de la autonomía de gestión, , siendo los directivos quiénes emplean todas sus facultades, habilidades, aptitudes y destrezas, dedicándose a las tareas que se encuentran relacionadas con los propósitos educativos del Plan y programas escolares, las metas escolares, las expectativas de alumnos y padres de familia, a fin de tratar de lograrlos en el periodo establecido de su proyecto anual.

3.1.2 Origen de la gestión en la administración

La administración se encuentra en casi todos los sectores de nuestra sociedad; se piensa que son labores y tareas importantes que sólo están destinados a realizarse por personas con títulos formales como lo son, presidentes, gobernadores, directivos, o con alguna función dentro de una organización como el administrador y gerente además de ser personas que se encuentran laborando en el gobierno, política, empresas hospitales, comercio o asociaciones; sin embargo la funciones administrativas son necesarias para facilitar la organización, la optimización de recursos se realizan de manera cotidiana en donde exista una organización formal y así se podría enumerar diferentes áreas de acción pero que encuentran un punto en común: todas desarrollan funciones administrativas en las que se proponen logros a alcanzar.

Uno de los intereses de esta investigación fue diferenciar los conceptos de gestión y administración porque en diversas fuentes documentales se usan como sinónimos, por lo que se hizo necesario precisar el término gestión y de administración individualmente; porque en términos educativos se utiliza el término *gestión* para establecer los procesos de acciones de mejora escolar y *administración* para los procesos organizacionales.

La palabra gestión proviene del latín *gestio* haciendo referencia a la acción y a la consecuencia de administrar algo, es decir, “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez, 2005, p. 14). Por lo tanto se puede considerar que por definición la gestión son las acciones encaminadas para alcanzar algún propósito; surgiendo de ahí la idea de que “gestionar” son las actividades que realiza el director escolar para el logro de un objetivo, que pueden ser desde un oficio, acta hasta el desarrollo de estrategias. Considerando el concepto de gestión se ha matizado de acuerdo al entorno en el que se encuentre.

Las funciones directivas tienen presencia en cualquier actividad humana. Partiendo de que “gestionar” no es más que hacer diligencias conducentes al logro de alguna actividad o el resultado asociado a la acción de gestionar. Así, “la gestión se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de la transformación de la realidad” (Restrepo, 2000, p. 180). Dicho de otra manera, la gestión asume funciones de la administración coordinar y dirigir, dicho sea esto, la **gestión directiva es la capacidad de dirigir, para cambiar la realidad de la organización. Considerando otras voces la gestión se define como:**

En cuanto método, “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (Salgueiro, 2001, p. 26). Esto es desde otro punto de vista, el concepto de gestión es transversal porque impacta a toda la estructura y organización escolar en todas sus funciones, sus procesos y niveles.

Desde el ámbito directivo, con la perspectiva de Mora (1999) indica que “la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Restrepo, 2000, p. 180), y para Robbins y Coulter (2010), la gestión consiste en “coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.34). Asimismo, “la gestión, organizacionalmente, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar” (Amat, 1992 p. 270). Como ya se había planteado.

En otra idea, la gestión “incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito; la gestión es todo acerca de hacer las cosas, ser el camino y el proceso de cómo una organización logra los objetivos o metas” (Hernández, 2001, p. 20). Como se pudo verificar, la gestión tiene los principios de la administración científica, las definiciones que aquí se han considerado provienen de autores de las ciencias de la administración sin contemplar aún las escolares.

Para dar mayor claridad, se consideró necesario, identificar el origen de la gestión para su caracterización, y así establecer un distanciamiento con la administración científica, siendo ésta, castigada por la educación por encontrarse relacionada con principios empresariales y productivos. Esa así que en las ciencias de la educación, se ha preferido el término *gestión escolar* para entablar un distanciamiento entre los términos productivos y priorizar los ontológicos.

Además de agregar que la indagación realizada en este momento para la construcción de la categoría sólo se concretó exclusivamente al término de *gestión*, es decir definiciones que sólo explican qué es y su caracterización sin considerar a la administración como su sinónima.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de acciones que se encaminan para resolver un asunto, concretar un proyecto o el logro de metas. Es importante subrayar que la gestión tiene como objetivo primordial el aumentar y optimizar los resultados en una

organización y depende de cuatro pilares básicos: la estrategia, la cultura, la estructura, y la Ejecución que se explican a continuación en la Tabla 3.1:

Tabla 3.1.

Pilares de la gestión de la administración científica

Pilar de la gestión desde la administración	Pilar de la gestión escolar	Descripción
Estrategia	Estrategia escolar	Conjunto de pasos que se deben llevar a cabo teniendo en cuenta factores como el contexto escolar, intereses de los alumnos, necesidades educativas, profesionales, materiales para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.
Cultura	Cultura escolar	En este rubro están consideradas el grupo de acciones y actividades educativas para promover los valores de la organización y fortalecerla, recompensar los logros alcanzados, así como, para poder tomar las decisiones adecuadas y llevarlas a cabo en la institución educativa
Estructura	Estructura Escolar	Es la actuación de las autoridades educativas y escolares, para promover la cooperación, diseñar las formas para compartir y gestionar el conocimiento; y así, poder situar al frente de las actividades al personal más cualificado para llevarlas a cabo.
Ejecución	Autonomía de gestión	Consiste en tomar las decisiones adecuadas oportunamente en tiempo y forma para llevarlas a cabo y mejorar la eficiencia docente, los resultados escolares y satisfacer las necesidades de los padres de familia y alumnos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez y Merino (2008)

La Tabla 3.1 Se refiere a los cuatro pilares de la gestión y con el objetivo de dar mayor sentido a la gestión escolar en el que se adaptaron los pilares de la gestión desde la administración a las actividades educativas, observando que estas actividades, permean las actividades directivas, además de las escolares.

La gestión es un proceso de organización que en los centros escolares se ha incorporado a partir de los diferentes tipos de acciones que se han desarrollado en el sistema educativo y que se ha vinculado a los centros escolares en sus diferentes actividades diarias. Sin embargo, la gestión se encuentra asociada a la administración siendo un derivado de ella y estando presente en las actividades cotidianas que se desarrollan en las instituciones educativas.

Diversas fuentes de consulta refieren que los autores coinciden en sus interpretaciones para conceptualizar la gestión y administración. Sin embargo, las características del objeto de estudio de la presente investigación connotan el término gestión establece y precisa su función en el ámbito educativo.

3.2 Precisiones conceptuales de la administración

En el apartado anterior se presentaron las nociones del término gestión, ahora se presentan las precisiones conceptuales de la administración y así poder establecer sus diferencias y similitudes, o en su caso, comprender si gestión y administración son sinónimas.

Cabe añadir que desde su acepción etimológica “la administración se forma con el prefijo *ad* (hacia) y de *ministratio*, que viene a su vez de *minister* (subordinación u obediencia); y significa, el que realiza una función bajo el mando de otra, de un servicio que presta” (Ramírez, 2005, p. 16), es así como desde su origen la administración ilustra su propósito cuando se define a través de los conceptos de cooperación y servicio para el logro de los objetivos.

Desde diversas perspectivas se ubican diferentes definiciones de administración, entre las que se encuentran las de Münch y García (2015), Stoner (1985) y Donnelly, Gibson e Ivancevich (1981) que adhieren autores clásicos y contemporáneos de la administración descritas en la Tabla 3.2 porque al hablar de administración es necesario analizar varias definiciones que se han propuesto.

Tabla 3.2
Conceptos de Administración

Autor	Concepto
Luther Gulick.	“Un campo del conocimiento que sistemáticamente trata de comprender por qué y cómo los hombres trabajan juntos para alcanzar objetivos y para hacer estos sistemas cooperativos más útiles para la humanidad” (Gulick en Stoner, 1985, p.23).
Henry Mintzberg	“Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos” específicos (Mintzberg, 1991, pp. 49-61)
Frederick Winslow Taylor.	“Disciplina heterogénea a la cual la ciencia debe estudiar como un conjunto de conocimientos que aportan un enfoque sistemático para el análisis de las organizaciones coordinando todos los recursos a fin de lograr objetivos establecidos” en (Münch y García, 2015, p. 235).
Harold Koontz y Cyril O'Donell.	“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (Koontz y O'Donell, 1970, p. 25).
Max Weber.	“Es la organización eficiente por excelencia (modelo burocrático), La cual fue diseñada científicamente para funcionar con exactitud y la que nos permitirá precisar con anticipación cómo son las cosas” (Münch y García, 2015, p. 241).
Henry Fayol.	“Unidad abstracta dirigida por sus reglas y un liderazgo que justifica su existencia a través del logro de objetivos, en ella se debe de respetar una línea de jerarquización desde una alta gerencia hasta llegar a los bajos niveles, esto se logra a través de la promoción del espíritu grupal, donde se debe de dar mayor importancia a la comunicación verbal que a la comunicación escrita, si la administración quiere lograr sus objetivos debe prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Fayol, 1916, p. 24).
Henry M. Boettinger.	“Es un arte porque al igual que las bellas artes requiere de tres componentes: la visión del artista, el conocimiento del oficio y la comunicación efectiva y la administración exige los mismos componentes. Es una imposición del orden sobre el caos” (Boettinger, 1975, p. 139)
José A. Fernández Arena.	“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Münch y García, 2015, p. 48)

Fuente: Elaboración propia a partir de Stoner (1985), Mintzberg 1991 Fayol (1916) Koontz y O'Donell (1970) (Münch y García (2015) y Boettinger (1975)

En la Tabla 3.2 se observa que algunos autores la definen, como un proceso, otros como una función o actividad, hablan de técnica, hay quienes establecen bases para considerarla un método y ciencia e incluso la comparan con el arte.

3.2.1 Acercamiento a la taxonomía de la administración

La administración como parte de la vida escolar se encuentra cotidianamente en los procedimientos formales y de organización institucional; sin embargo la formación de los docentes en esta área se va adquiriendo a través de actividades continuas como lo son, elaboración de planes, registros de calificaciones, control y seguimiento de actividades, llenado de documentación, informes con evidencias, presentación de gráficas y análisis estadísticos de pruebas estandarizadas, misión, visión, trabajo colaborativo, motivación de grupos, diseño de estrategias; siendo estos, procesos inherentes a la dinámica docente que se realiza a través de todo el sistema educativo, transformándolo en un *habitus* escolar .

Es importante conocer los elementos administrativos básicos que han permeado la labor educativa y que nos llevan a transitar del ámbito pedagógico al de la gestión institucional y que tiene su raíz en la teoría administrativa “Estos enfoques se deben a la forma de pensar de sus autores, al criterio utilizado por los mismos y a la semántica dentro de la teoría de la administración, coincidiendo en que existen principios generales de administración, características de la misma, y que para su estudio se requiere una sistematización” (Muñoz, 1994, p. 45). Esto nos permite identificar los elementos de los que frecuentemente hacemos uso como un recurso de organización que a continuación se explican en la Tabla 3.3 de los principales enfoques o escuelas del pensamiento administrativo:

Tabla 3.3
Enfoques y teorías de la Administración

Enfoque	Teoría	Principales Representantes
Enfoque clásico	Administración científica	Taylor, Ford, Emerson
	Teoría clásica	Fayol, Gilbreth, Gantt, Emerson

Enfoque	Teoría	Principales Representantes
Enfoque humanístico	Teoría de las relaciones humanas	Mayo, Follet
Enfoque estructuralista	Teoría de la burocracia	Weber
	Teoría estructuralista	Thompson, Etzioni
Enfoque neoclásico	Teoría neoclásica	Drucker, Koontz, Terry
Enfoque del comportamiento	Teoría del comportamiento	Mc. Gregor, Barnard, Argyris, Likert
	Desarrollo organizacional	Laurence, Argyris
Enfoque sistemático	Teoría de los sistemas	Katz, Kahn, Jonson
	La cibernética	Norbert, Wiener
	Teoría matemática	Shanon, Weaver
Enfoque contingencial	Teoría contingencial	Thompson, Lawrencw, Lorsch

Fuente: Suárez (2016, p. 20).

La Tabla 3.3 muestra la organización de los diferentes enfoques o escuelas en la que se encuentra sistematizada la administración, sus representantes principales, así como las teorías o campos de la ciencia en los que se fundamentan.

- *Enfoque clásico o teoría de la administración científica*

El Principal exponente es Frederick Winslow Taylor, padre de la administración científica, propone el estudio científico del trabajo investigándolo sistemáticamente como se puede observar en la Tabla 3.4, para ello retoma los pasos básicos de la investigación científica empírica esto es: la observación, la síntesis, la determinación de leyes y la comprobación.

Tabla 3.4
Principios de la administración científica aplicados a la gestión escolar

Principio	Descripción
1. Dividir y asignar actividades específicas	El docente a través de la organización y asignación de comisiones debe atender el trabajo previamente asignado.
2. Elegir a los docentes con mayores habilidades para desempeñar el trabajo y orientarlos para hacerlo.	A cada docente se le debe asignar cada vez tareas más complejas, de acuerdo a sus habilidades y que él pueda desempeñar para desarrollar sus competencias profesionales
3. Supervisar las actividades escolares	El director destina tiempo para dar acompañamiento a los docentes para asegurar que ellos siga la planeación y organización de actividades preestablecidas.
4. Incentivar al docente.	Se debe de motivar al docente por los resultados favorables que vaya obteniendo, así como las actividades sobresalientes que realice.
5. Planeación de actividades.	Se debe procurar asignar actividades equitativamente entre la dirección y los trabajadores, dejando a los primeros la función de planeación y acompañamiento y a los segundos la función operativa.
6. Integración del docente al proceso de planeación y organización	Aunque la planeación institucional es coordinada por la dirección escolar, se debe contar con los docentes para que los resultados escolares cumplan con los estándares escolares y de calidad esperados.
7. Supervisión lineo – funcional de las actividades escolares de acuerdo a la programación	Una de las funciones del director escolar es la función de supervisar y dar acompañamiento a los docentes con base en actividades específicas como: planeación de actividades, cronograma de actividades, seguimiento de cumplimiento, vigilancia de tiempos de ejecución de las actividades.
8. Control escolar	Se debe elaborar un organizador gráfico que permita identificar las metas, objetivos y las actividades planeadas a fin de vigilar que las se vayan realizando y logrando de acuerdo al tiempo establecido
9. Intervención escolar directiva	Implica que el director debe atender los problemas de los docentes o de la comunidad escolar sólo cuando se desvían de lo planeado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Suárez (2016, p. 4)

En la Tabla 3.4 se presenta los principios de la administración científica propuestas por Taylor, la descripción de cada uno de ellos, teniendo como meta con su aplicación el máximo de

productividad, en las escuelas la actividad de administrar/gestionar recae en el director del plantel educativo.

- *Enfoque o teoría clásica*

Su principal exponente: Henry Fayol (1916), padre de la administración moderna. Tuvo su origen en la Revolución Industrial a través del surgimiento y necesidad a gran escala de nuevas formas de organización.

La creación de prácticas administrativas se le conoce como los principios de la administración y son un conjunto de nociones, normativamente orientadas que se refieren a la conformación de la estructura de la organización. Esta teoría muestra interés por la planeación, la estandarización, mejoramiento, eficiencia y las reglas prácticas en el desempeño laboral (Suárez, 2016, p. 4). Fayol (1916) a través de 14 principios explica la dinámica administrativa por ser los que se aplican con mayor frecuencia y que a continuación se describen en la Tabla 3.5:

Tabla 3.5.
Principios universales de la administración aplicados a la gestión escolar

No.	Principio	Descripción
1.	División del trabajo docente	Cuanto más se especialicen las docentes en una asignatura, actividad o servicio, con mayor eficiencia desempeñarán su función escolar.
2.	Autoridad escolar	Los directivos implementan disposiciones, dan órdenes y toman decisiones para que se realicen las actividades. La autoridad que le da ser el director escolar les da el derecho de decidir y ordenar, sin embargo no siempre obtendrán cumplimiento en las disposiciones, a menos que también tengan autoridad personal. (experiencia y liderazgo).
3.	Disciplina de la organización escolar	Los docentes de una escuela tienen que respetar los acuerdos y disposiciones y normatividad que rigen la organización escolar. La disciplina será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles
4.	Mando directivo	Cada docente debe recibir instrucciones solamente de una persona. Cuando un docente atiende indicaciones de más de un directivo se presentan conflictos en las instrucciones y confusión de autoridad.
	Unidad de la dirección escolar	Las actividades escolares que tienen una misma meta u objetivo deben ser coordinadas por una sola persona.

No.	Principio	Descripción
6.	Respeto al beneficio colectivo	En la escuela los intereses individuales de los docentes no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización escolar como un todo.
7.	Reconocimiento	Las actividades y trabajos realizados por los docentes que por su calidad, destreza y compromiso hayan sobresalido, deben de ser reconocidos y compensados y si más de uno sobresaliera en su desempeño profesional el director debe ser equitativo y el reconocimiento se debe de dar a quienes lo merezcan no sólo a algunos.
8.	Centralización de la gestión escolar	Disminuir y no permitir la participación de los docentes en la toma de decisiones es centralización y por el contrario si se amplía su participación entonces es descentralizar. Los directivos escolares deben de mantener la responsabilidad final, pero también deben de delegar y dar al subdirector escolar, secretario escolar, orientadores y docentes la autoridad suficiente para que realicen sus actividades sin sobrepasar la del director.
9.	Jerarquía Escolar	El organigrama es la representación de la línea de autoridad de acuerdo al orden de rangos desde la dirección escolar hasta los niveles de responsabilidad y autoridad más bajos de la institución.
10.	Orden escolar	Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado y comportandose de acuerdo a su función y la situación en la que se encuentre, dando a cada actividad realizada seriedad y compromiso.
11.	Equidad docente	Los directivos escolares deben ser equitativos con los docentes, es decir dar un trato semejante en igualdad de circunstancias.
12.	Estabilidad de las funciones escolares	El cambiar constantemente a los docentes de función, grado, asignatura desestabiliza a la escuela y no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización escolar a menos que sea para beneficiar a la institución de acuerdo a la situación o por indicaciones superiores.
13.	Iniciativa docente	Se debe considerar dar libertad a los docentes para proyectar ideas y llevar a cabo sus planes, aún cuando haya ocasiones que cometan errores.
14.	Trabajo en equipo	Se debe impulsar el trabajo de equipo entre los docentes y la comunidad escolar lo que dará identidad, arraigo y sentido de unidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fayol (1916).

En la Tabla 3.5 se muestran los principios de la gestión desde la administración clásica y que aún prevalecen en las actividades directivas.

- *Enfoque humanístico o teoría de las relaciones humanas*

Concebida a partir de la Primera Guerra mundial, su principal exponente Jhon Mayo y Mary Parker Follet. El movimiento de las relaciones humanas se inició con pruebas para la selección de personal, mejorando el enfoque clásico en el adiestramiento administrativo enfocándose en la enseñanza y mejoramiento de la administración del personal, se contemplaron los términos de procesos de grupo (Stoner, 1985).

Actualmente este principio es observable en la capacitación constante del sistema educativo con el propósito de fortalecer la preparación del personal docente que se encuentra laborando; así mismo, la Reforma Educativa del 2013 en el que se selecciona al personal idóneo para laborar en el sector educativo a través de la evaluación para el ingreso tanto de educación básica como medio superior con el propósito de que se cuente con personal que tenga habilidades y conocimientos comprobados.

- *Enfoque estructuralista o de la teoría de la burocracia*

Debido a las críticas hechas tanto por la teoría clásica por su mecanicismo como por la teoría de las relaciones humanas, surge la teoría de la burocracia en la administración. La teoría burocrática podemos definirla como “una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar objetivos teniendo como base el rechazo a los principios universales de la administración.” (Suárez, 2016, p. 9). Así, la escuela burocrática se concibe como la organización eficiente que trata de solucionar objetiva y eficientemente las dificultades sociales y por extensión de las organizaciones, empresas, instituciones y entre ellas la escuela.

Además de lo anterior si se considera que “ La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos. Para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas” (García, 2008, p. 1). Considerando una división de trabajo específica, previendo situaciones y dificultades y pretendiendo dar respuesta eficiente a las necesidades institucionales.

En la Tabla 3.6 se pueden observar las características de la escuela burocrática según Suárez (2016).

Tabla 3.6
Características del Enfoque Burocrático en los centros escolares

Características	Descripción
Carácter legal de las normas y reglamentos escolares.	La burocracia está unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito emanados por autoridades educativas.
Carácter formal de las comunicación escolar.	Las reglas, decisiones y acciones escolares se formulan por escrito
Carácter racional y división del trabajo escolar.	Los recursos (humanos, materiales, maquinaria, equipo, edificios) son utilizados racionalmente con base en la división del trabajo escolar y sus funciones.
Impersonalidad en las relaciones entre docentes.	Esa distribución se hace impersonalmente, es decir sólo en términos de cargos y funciones que realizan los docentes, y no de las cualidades y fortalezas de los docentes.
Jerarquía de la autoridad escolar.	La Burocracia es una organización que se ha implementado en las escuelas y que establece los cargos y designa funciones según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo control y la supervisión de uno superior por ejemplo el subdirector está bajo la autoridad de el director, el director del supervisor, el supervisor del subdirector regional y así sucesivamente, de esta forma ningún cargo queda sin control o supervisión.
Competencias profesionales docentes	Las personas son escogidas por sus logros, a través de las evaluaciones o exámenes de oposición.
La Rutinas y procedimientos escolares estandarizados	El sistema educativo fija las reglas y normas técnicas, regulan las conductas de quienes ocupan cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y normas técnicas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Suárez (2016).

En la Tabla 3. 6 se describen las características del Enfoque burocrático considerando las actividades fundamentales que son reglamentos, indicaciones por escrito, división del trabajo, jerarquía, competencia técnica y rutinas y procedimientos.

En este apartado se puede observar que existe una confusión en términos de organización escolar, entre los enfoques administrativos y los burocráticos; debido a que actualmente en los centros escolares se habla de administración escolar cuando en realidad se debería de expresar en

términos de trabajo burocrático, por ejemplo, el director, los docentes se expresan que existe demasiado trabajo administrativo cuando en realidad se refiere al carácter racional y división del trabajo, al tener que entregar informes por escrito, evidencia, proyectos, etcétera.

Es así que los maestros desestiman los principios universales de la administración que se fundamentan en la organización confundiendo con los burocráticos.

Debido a lo anterior se infiere que el término de gestión se implicó en educación para establecer distancia con los términos empresariales además de caracterizar los procesos escolares.

- *Enfoque del desarrollo organizacional*

Considerado como un proceso planificado y con carácter sistemático el desarrollo organizacional utiliza los principios de la ciencia para incrementar el desempeño individual del docente y el de la escuela, centrándose en las diferentes necesidades y demandas que tenga la institución y que pueden ser, mejorar las finanzas, las relaciones humanas, el liderazgo o las relaciones grupales e interdepartamentales. Este enfoque ha aportado contribuciones a la administración sobre este aspecto Muñoz (1994) al respecto señala que:

El reconocimiento de la empresa organizada como un organismo social, formado a la vez por muchos organismos sociales que están dentro de él, sujetos a todas las actitudes, hábitos presiones y conflictos del medio ambiente y cultural de los individuos, ha sido de utilidad tanto para la administración práctica como la teórica (Muñoz, 1994, p. 52).

El enfoque del desarrollo organizacional tiene como característica principal centrarse en el desarrollo de las personas para optimizar su rendimiento para posteriormente considerar los objetivos y estructuras de la organización, en general trata temas de eficiencia organizacional.

- *Enfoque contingencial o de contingencias*

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón Muñoz (1994) lo expresa a continuación:

La teoría de la administración de contingencia se originó del enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas. Es un intento para operar la teoría de sistemas evaluando los diferentes factores operantes en cualquier situación y estableciendo patrones y relaciones definidos entre los factores que podrían servir como guías en otras situaciones similares (Muñoz, 1994, p. 48).

Es decir, en un aspecto más amplio, el enfoque de la contingencia destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no existe una única forma que sea mejor para organizarse con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente también cambiante.

De acuerdo a lo anterior, se exhibe la importancia de la toma de decisiones como un medio para hacer frente a las contingencias escolares, considerando información relevante y tomar las mejores decisiones teniendo en cuenta los riesgos calculados.

Cada uno de los enfoques de la administración contienen una aproximación a la gestión que se realiza en las organizaciones como son las escuelas.

3.2.2 Incertidumbre, predicción y control desde la micropolítica escolar

El proceso de gestión en las organizaciones escolares conlleva la revisión de la incertidumbre, la predicción y el control porque al encontrarse en el área de la gestión influyen en el diseño y realización de las actividades escolares. Así, desde el enfoque micropolítico se expresa en torno a este tema que:

Cuando los directores al compartir la toma de decisiones se sienten vulnerables, buscan modos de implicar a quienes manifiestan resistencias u oposición para lograr la integración de todos los miembros de la organización. Muchas escuelas y sistemas educativos buscan involucrar más a los profesores en la vida y en el trabajo de la escuela fuera del aula para darles más responsabilidad en las políticas y prácticas que se creen en la escuela; la existencia de la incertidumbre se convierte en un espacio de lucha entre los que tienen poder y los que tienen influencia. El conflicto se entabla entre ambos grupos, al igual que puede enfrentar a grupos con autoridad o a grupos con influencia respectivamente (Bardisa, 1997, p. 18).

Es decir, una manera de evitar el conflicto y la oposición es involucrar a los docentes que muestran resistencia frente a las actividades del director evitando en cierta medida la incertidumbre que genera diferencias de opinión en el trabajo porque “la lucha entre autonomía y control hunde sus raíces, en una perspectiva negativa, en el individualismo, y, en una perspectiva

más optimista, en el desarrollo profesional que conduce a la innovación crítica. Los profesores valoran su autonomía y renuncian a ella con desgana” (Bardisa, 1997, pp. 16 – 21), sin embargo; el control impacta a la autonomía son los extremos de una misma línea que provoca tensión entre un docente que se enfrenta al director, presenta resistencia y que cuando no le queda más que la resignación ante la autoridad lo hace con enfado, lo que si no es atendido de manera temprana genera tensión al interior del colectivo.

Esto permite comprender su alcance en la toma de decisiones sin embargo existen desde la micropolítica la conceptualización que propone Bardisa (1997) en donde el control es visto como “el acto de alcanzar un objetivo” (p.18). Para Robbins y Coulter (2010) desde el enfoque administrativo se trata de “un proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control” (p. 64). Desde otra visión Mintzberg (1979) considera que el control va enlazado con el planeamiento o planificación, en otras palabras:

El planeamiento y el control van juntos como los proverbiales carruaje y caballo. No puede haber control sin planeamiento previo, y los planes pierden su influencia sin controles que lo sigan. Los planes y los controles juntos regulan las producciones e indirectamente también el comportamiento usando al control para medir los resultados de una serie de acciones y usar esta información para hacer cambios” (p. 65).

En las escuelas, la consecuencia en la toma de decisiones del director genera en ocasiones situaciones de incertidumbre, a la vez se constituyen en un medio de control de las acciones y la posibilidad de prever.

3.2.3 Caracterización de la autonomía de gestión

La categoría de autonomía, a través de la revisión de los diferentes significados de su conceptualización, tiene su origen en los distintos enfoques teóricos y filosóficos pero concuerdan en la esencia política que desde su raíz etimológica remite a dos palabras griegas que Ferrater (2004) nos da a conocer a continuación: “*autós*, que significa sí mismo, y *nómos*, que significa ley (...) todo ente que vive de acuerdo a su propia ley o que se gobierna a sí mismo o auto gobierno, de ahí la razón de su aspecto político al revelar parte de su esencia: ley y gobierno” (p. 26).

Al hacer un estudio sobre autonomía Sánchez (2009) la conceptualiza como “el actuar reflexivo de una razón que se crea en un movimiento sin fin, de una manera a la vez individual y social” (p.45); además estudia diversas perspectivas filosóficas de autores clásicos respecto a las diferentes consideraciones sobre autonomía y que se presentan a continuación en la Tabla 3.7:

Tabla 3.7.
Conceptos de autonomía

Autor	Concepto
Kant (1960)	La autonomía constituye “el fundamento de la praxis moral”,- dado que como sostuvo el filósofo –“si la voluntad no es autónoma no puede entonces darse a sí misma la ley moral”.
Foucault (1984)	La existencia de las epistemes, como fondo cultural que rige la formación de los saberes, al anular la acción consciente de los sujetos, no sólo suprime la autonomía de la voluntad que servía de fundamento de la acción moral y desvanece la autonomía del espíritu absoluto que se auto desarrollaba, sino que anula la noción de libertad, reduciéndola al puro juego de las estrategias del poder.
Feinberg (1986)	La idea de autonomía de un sujeto individual o colectivo expresa una metáfora política.
Couzenns, (1986)	La autonomía va a mostrar que el sujeto ya no es una esencia humana fija, un noúmeno, sino una construcción histórica.
Habermas (1989)	La autonomía gira alrededor de la noción de emancipación es una filosofía centrada en el sujeto.
Hegel (2002)	La autonomía es en la libertad misma devenida hacia la autoconciencia: una autoconciencia que, en la dialéctica de la idea absoluta, se niega como en sí, para afirmarse luego como un para sí que deviene historia

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez (2009).

La Tabla 3.7 expresa diversas conceptualizaciones filosóficas sobre la autonomía que se han construido a través de la historia en la que rescata a Kant, Foucault, Feinberg, Couzenns, Habermas, y Hegel (en Sánchez, 2009) presentándose como una referencia teórica para la construcción de la categoría de autonomía de esta investigación.

Además de las presentadas por Sánchez (2009), la autonomía desde diferentes posturas como en la complejidad, es abordada por Morín (2006) conceptualizándola como “el principio de autonomía/dependencia, Este principio introduce la idea de proceso auto-eco-organizacional.

Toda organización necesita para mantener su autonomía de la apertura al ecosistema del que se nutre y al que transforma. Todo proceso biológico necesita de la energía y la información del entorno. Son múltiples dependencias las que nos permiten construir nuestra organización autónoma” (Morín, 2006, p.41). No hay posibilidad de autonomía sin múltiples dependencias. Nuestra autonomía como individuos no sólo depende de la energía que captamos biológicamente del ecosistema sino de la información cultural.

En estas conceptualizaciones, se infiere que la autonomía se vincula principalmente con el ejercicio de libertad, de decisión, de la voluntad, pero que también se encuentra polarizado al relacionarse con el sometimiento, la alienación y la dependencia encontrando así claroscuros no sólo en la conceptualización del teórico que la expresa, sino en el conocimiento y análisis de la perspectiva que presenta.

Sin embargo en el ámbito de la gestión dentro de las organizaciones profesionales como lo son los centros escolares, se presentan otro tipo de conceptualizaciones sobre la autonomía de gestión o descentralización donde Mintzberg (1979) señala que “la complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía y para asegurar tal autonomía, el sistema (...) no debe ser ni muy regulado, complejo o automatizado” (p. 84). Para esclarecer este proceso es necesario establecer los conceptos de centralización y descentralización, Mintzberg (1979) observa que “cuando el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto de la organización – finalmente en manos de una persona- llamaremos a la estructura centralizada en la medida en que el poder está dispersado entre mucha gente llamaremos a la estructura descentralizada” (p. 83).

Mintzberg (1979) crítica la centralización al considerarla “el medio más cerrado de coordinar la toma de decisiones en la organización porque todas las decisiones son tomadas por una persona, por un cerebro y luego implementadas a través de la supervisión directa”, observa que en las organizaciones se presentan dos fenómenos en la gestión que llevan a los sistemas a ser centralizados el primero es quien ejerce la autoridad debido a la necesidad de poder y el segundo de la organización al requerir de ser coordinados para su funcionamiento, expresándolo de la siguiente manera.

Se han dado otras razones para centralizar las estructuras pero aparte de la bien conocida ambición de poder, la mayoría equivale a la necesidad de coordinación ¿Entonces por qué se debe descentralizar una organización? Simplemente porque no todas las decisiones pueden ser entendidas por un cerebro a veces la información necesaria. Simplemente no puede ser traída a ese centro, tal vez mucha de ella es débil, difícil de ser transmitida” (Mintzberg, 1979, p.83).

Por otra parte, desde la micropolítica la autonomía en los centros escolares “es un acuerdo entre director y profesores estableciendo un pacto tácito o “perverso” de no control” (Bardisa, 1997, p.11) permitiendo a su vez al director dirigir la institución con libertad porque:

Los profesores se refugian en el trabajo del aula sin inmiscuirse en la actividad directiva, para que, a su vez, los directores dirijan la institución evitando el control de los docentes (...) Ambas posiciones legitiman espacios de poder claramente diferenciados en aras de una autonomía *concedida* por los directores, que puede ser retirada ante la aparición de intereses en conflicto. Este modo de actuar produce una sensación de autonomía en el profesorado cuando en realidad se le está hurtando la participación en los asuntos generales del centro, mientras que al director se le está “impidiendo” colaborar en la mejora institucional, que pasa por el conocimiento de cómo trabaja el currículo del centro (Bardisa. 1997, pág. 12).

Como ya se ha podido inferir uno de los enfoques que desde la micropolítica se estudia son las emociones y reacciones que se generan en las personas a partir del contexto laboral, es la actuación a partir de la naturaleza del ser humano, por ejemplo la convivencia, la molestia, la cooperación, la intriga, el desacuerdo y cómo influyen estas emociones en el desarrollo del trabajo pedagógico.

Por tanto la micropolítica enfoca las relaciones humanas en el contexto escolar y cómo éstas influyen en el clima escolar; el trabajo, los resultados y en consecuencia en alcanzar las metas escolares.

3.2.4 La toma de decisiones directiva.

La expresión toma de decisiones es descrita como “una elección de un curso de acción entre varias alternativas” (Münch y García, 2015, p.188) y se puede explicar como la facultad del director para determinar la acción adecuada entre diferentes posibilidades en las que el criterio profesional entra en marcha para lograr el éxito de los objetivos escolares.

Así mismo se puede considerar la toma de decisiones como una de las responsabilidades más importantes del director escolar porque junto con ella se encuentra la solución de problemas, que se refiere a un amplio conjunto de actividades que se realizan para encontrar y ejecutar una acción encaminada a corregir una situación a satisfactoria

Los directores toman diferentes tipos de decisiones en distintas circunstancias problemas entre docentes, entre alumnos para ello se necesita investigar muchas alternativas y otras consideraciones.

También varía la cantidad de información de que podemos disponer al tomar una decisión pero cuando hay que decidir se debe de proceder con especial cuidado a tomar decisiones sobre asuntos que tenemos con experiencia anterior con poca información para guiarnos debido a que en estas circunstancias se estará mucho menos seguro del resultado.

Los directivos tienen que cambiar de enfoque al tomar decisiones según la situación específica de que se trate es útil distinguir entre las situaciones que piden decisiones programadas y las que piden decisiones no programadas también podemos distinguir entre decisiones hechas en condiciones de seguridad riesgo.

- *Decisiones programadas*

Son aquellas que se toman de acuerdo con alguna costumbre regla o procedimiento toda organización escolar tiene políticas escritas y no escritas que simplifican la toma de decisiones en situaciones que se repiten imitando o excluyendo alternativas, por ejemplo:

Los problemas de rutina sin embargo no son necesariamente sencillos las decisiones programadas utilizan para cuestiones complejas y también para las que no lo son sin problemas se repite y sus elementos componentes pueden definirse predecirse.

Es evidente que hasta cierto punto las decisiones programadas limitan nuestra libertad puesto que es la organización y no el individuo y quien decide lo que se debe de hacer, desde este punto de vista la autonomía de gestión se convierte en parte de las decisiones programadas pero desde la perspectiva de la toma de decisiones justamente de eso se trata de crear políticas reglas o procedimientos que nos guían en nuestras decisiones y nos eximen de la necesidad de destinar tiempo para idear nuevas soluciones para cada problema y nos permiten dedicarla atención a otras actividades más importantes resolver cómo atender las necesidades de alumnos y padres de familia.

- *No programadas*

Por otro lado las decisiones no programadas son las que se aplican a problemas únicos o no usuales. Si un problema no se presenta con frecuencia suficiente para hacer materia de una política o si es tan importante que merezca tratamiento especial Tiene que aplicársele una decisión no programada.

La toma de decisiones es una facultad de las personas con autoridad ya sea concedido o impuesta desde el ámbito de la gestión:

la toma de decisiones apunta a cargos dentro de la organización los cuales a razón de su posición jerárquica, poseen la responsabilidad (y habilidad) de manejar o crear opciones y/o soluciones dada la problemática que afecta a la organización, y así optar entre las cuales parezcan o resulten más efectivas y saludables para ésta (Mintzberg, 1979, p. 95).

Para Bardisa (1997), en el enfoque micropolítico visualiza que existen otro tipo de factores en los que los sentimientos de los que integran el centro escolar se ven afectados directa o indirectamente por quien toma las decisiones al plantear lo siguiente:

Quienes no forman parte del equipo directivo se sienten excluidos de los aspectos importantes de la toma de decisiones. Construir el consenso significa proponer actividades, poder contratar profesores con valores comunes, un ideal de tiempo y esfuerzo, y quizás un entorno menos diverso (Bardisa, 1997, p.18).

Entonces, la autonomía de gestión depende de relaciones profesionales en un contexto emocional; este otro aspecto en sí mismo, nos habla de un ambiente saludable de trabajo, en el que tomar decisiones, con la dirección de la autoridad escolar, será (haciendo una analogía), sembrar en tierra fértil o por el contrario; las relaciones humanas en un contexto conflictivo sería sembrar en la aridez de un desierto.

En las organizaciones escolares, es necesaria la toma de decisiones que realiza el director para evitar la incertidumbre, prever situaciones adversas y el control de las acciones emprendidas sin embargo este proceder se ve reconfigurado desde la autonomía de gestión debido a que la responsabilidad en la toma de decisiones será asumido y compartido por la comunidad escolar como se podrá ver en el siguiente capítulo.

3.3 La autoridad y el poder en la autonomía de gestión desde la micropolítica

Desde la micropolítica este es uno de los principales elementos a analizar porque despierta en la naturaleza del ser humano inquietudes de dominio que se establece al interior del centro escolar y que se pueden identificar desde la organización de grupos, identificando amistades, intereses comunes o individuales, enfrentamientos, es decir ejercer influencia en el otro u otros para convencer y lograr determinados objetivos de acuerdo a ciertas pretensiones.

3.3.1 La autoridad escolar

El vocablo latino *auctoritas* significa autoridad. La autoridad para Bardisa (1997) es la principal categoría de la micropolítica definiéndola como “el derecho a tomar la decisión final, mientras que la influencia consiste en intentar persuadir a aquellos que tienen autoridad para tomar decisiones de algún tipo” (p. 4). La autoridad tradicional en palabras de Ball (1989) es “el ejercicio de control, la inspiración de respeto, a través de una personalidad enérgica” (p. 181) y para Mintzberg (1979) en el ámbito de la gestión la autoridad se refiere al “derecho inherente de una posición directiva para dar órdenes y esperar que estas se acaten” (p. 257).

Es observable, que en el concepto de gestión de cada acepción mencionada, figura el ejercicio de autoridad y control que genera y establece dinámicas laborales y sociales en las que está inmersa la naturaleza humana al permitir que otro individuo determine las acciones que se deben de realizar.

La autoridad en las escuelas, por tanto, es manifiesta por quien ejerce las funciones de director escolar debido a que cuenta con el reconocimiento oficial de quien lo instituyo.

3.3.2 El ejercicio de poder escolar

Desde la política, Duverger (1980) define que el poder es “la facultad de cambiar la conducta de los demás para conseguir imponer la voluntad propia, a pesar de la resistencia de los otros”(p.136).Es decir existen dos diferentes tipos conductas, una antes y otra después del poder, antes del poder el sujeto determina sus acciones, su voluntad y conducta estas le pertenecen al sujeto, pero en el momento que el poder es ejercido sobre de él, cambia su conducta porque hay un “otro” que determina sus acciones, en este proceso el sujeto resiste y rechaza que otro

disponga de él y de su energía, oponiéndose a convertirse en un ser controlado. Para Stoner (1985) desde el escenario de la gestión, el poder es “la capacidad de ejercer influencia, (...) es la capacidad de hacer cambiar de comportamiento o de actitud a otros individuos” (p. 285).

El poder es la influencia que se ejerce sobre una persona o situación que logra dirigir la conducta de una persona para que realice una determinada actividad producto de la voluntad de quien ejerce el poder, aun cuando exista resistencia por parte de la persona tema que se abordará más adelante.

Derivado de la categoría de autoridad se identifica el concepto de poder, pese a que algunos “teóricos tienden a evitar el concepto de poder y a utilizar el de autoridad, aunque al hacerlo, respaldan la legitimidad y el consenso” (Ball, 1989, en Bardisa, 1997, p. 15). Sin embargo desde el enfoque micropolítico el poder viene en función de la jerarquía.

Es la sistematización de la organización escolar para alcanzar metas y objetivos aun cuando existan docentes que sean renuentes en su participación como a continuación se presenta, “Se sigue definiendo el poder como un sistema de autoridad vertical, jerárquico, basado en los roles formales de la organización, es entendido como la habilidad para lograr un objetivo, incluso venciendo la resistencia de otros, o la habilidad para lograr los resultados deseados donde existe incertidumbre” (Bardisa, 1997, p. 15). Esto permite la comprensión que desde esta perspectiva el poder escolar está en función al enfoque burocrático en el que existe la autoridad lineal, la división y organización del trabajo a través de funciones específicas para obtener resultados a pesar de que existan desacuerdos.

El poder es una atribución que dota a las personas o instituciones para alcanzar sus fines, en la escuela también existe el poder, esta autoridad es asignada al director escolar por ser quien decide porque el poder “se atribuye a quienes, por el cargo, tienen responsabilidades sobre las instituciones educativas: administradores de la educación, superintendentes, inspectores, directores escolares, etc. En el caso de las escuelas, el poder se atribuye principalmente al director porque es quien dispone de la capacidad de tomar decisiones (Bardisa, 1997, p. 15). Desde esta perspectiva el poder en la escuela se centra en el director debido a que tiene la responsabilidad de la toma de decisiones y los resultados dependerán de ella; sin embargo existen otras figuras docentes que pueden ejercerlo sin ser la figura de autoridad formal.

En el ámbito organizacional Mintzberg (1979) señala que “el poder es cualquier atributo distintivo o rango diferenciante que una persona posee sobre aquellas a quienes lidera. También se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones” (p. 131).

Otras conceptualizaciones señalan que el poder se desprende de la posesión de determinado cargo o posición, es decir; “el poder por su parte, debe aceptarse como una parte natural de toda organización, los administradores necesitan el poder para coordinar y apoyar el trabajo de sus subordinados” (Tjosvold, 1984, p.78).

El poder es la capacidad de influir en las demás personas; es la materia prima del líder y es diferente a la autoridad, debido a que esta última es delegada por los niveles superiores: en otras palabras; “el poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan” (Davis & Newstrom, citado en Stoner, 1985, p. 241), como se manifiesta en las acciones del director escolar.

A través de la educación el poder ha encontrado una de las formas más útiles y duraderas para legitimarse a través de ella se instruye a las personas para la obediencia, la sumisión, para reconocer el poder y respetar a quien lo ostenta.

En este sentido Foucault (2003) desde la filosofía refiere que: “Ha habido, en el curso de la edad clásica, todo un descubrimiento del cuerpo como objeto y blanco de poder. Podrían encontrarse fácilmente signos de esta gran atención dedicada entonces al cuerpo, al cuerpo que se manipula, al que se da forma, que se educa, que obedece, que responde, que se vuelve hábil o cuyas fuerzas se multiplican”. (Foucault, 2003, p. 239).

Foucault (2003) observa que en el proceso histórico el poder centra su atención y vuelca su interés sobre el cuerpo humano, sobre el sujeto, caracterizándolo como un ser manipulable, obediente, es el ser que se educa, aquel que desarrolla destrezas y habilidades seleccionadas previamente, que se le da forma de acuerdo al deseo y superioridad del otro; es así que al poder se transforma en autoridad sobre la otra persona, a la cual le deberá obediencia, respeto y benevolencia por lo tanto el poder es un acto violento de imposición de la voluntad de un sujeto sobre otro.

El poder es un ejercicio dialéctico entendido como la capacidad de una persona para controlar, dirigir y decidir sobre algo o alguien y de su contraparte, de aquella persona que carece de esa

cualidad; para Gilbert, (1977) “la educación tradicional es una muestra clara de la autoridad, del poder, que se ejerce sobre otros y la resistencia que muestran sobre los que poseen el poder” (p.67) es observable que las escuelas se encuentran organizadas en función a las relaciones de poder.

Como parte de la educación tradicional también está la forma de organización escolar tradicional de un modelo de sistema burocrático, en donde la verticalidad de la asignación del puesto y la autoridad, ejercida del director hacia abajo con los subalternos, subdirector, orientadores, docentes, alumnos dan forma a la columna vertebral de su sistema de gestión.

Para comprender la relación entre el poder y la gestión es necesario conceptualizar la definición de gestión que permita clarificar esta correlación Harold Koontz (2012) definen a la gestión como “la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”(p.425), por lo tanto se infiere que el poder en la gestión tiene dos directrices una desde la *coerción* y otra desde la *influencia* que dependerá del director el tipo de poder que emplee para dirigir la institución.

Desde la coerción, que viene de la imposición, se radicalizan las decisiones ejerciendo dominación y se violenta a la organización para lograr los objetivos planeados, y en otro sentido existe el de la influencia, que tiene el mismo propósito pero desde un enfoque menos violento porque depende de la capacidad de convencimiento del director escolar es decir el poder puede venir desde la imposición o desde la influencia, ambos buscan direccionar la conducta de los miembros de la organización escolar para alcanzar los objetivos planeados, es un control institucional que opera la voluntad del sistema sin que las autoridades escolares se encuentren presentes, y supera la resistencia que puedan poner los maestros, porque existe el castigo en forma de sanción administrativa, un oficio, un memorandum, una amonestación, una sanción económica, un descuento al salario por falta injustificada, es así que los docentes están bajo el poder de la gestión.

- *Las fuentes del poder*

El poder no únicamente se obtiene a partir del puesto que ocupa el individuo en la organización jerárquica el poder se encuentra en todos los ámbitos y niveles de la organización escolar French

y Bertram (1995) p.p.150 - 167 han identificado 5 Fuentes o bases del poder que se ven ilustrados en Esquema 3.1:

Esquema 3.1
Tipos de poder



Fuente: Elaboración propia a partir de French y Bertram (1995).

El Esquema 3.1 ilustra los cinco tipos de poder en el contexto escolar, el poder de recompensa, el coercitivo, el legítimo, el de la experiencia y el referencial.

Para comprender estas fuentes de poder se realiza una interpretación con base en French y Bertram (1995), realizando una explicación de cada una de ellas de acuerdo al contexto escolar:

- *El poder de recompensa*

Se fundamenta en que una persona, *la influyente* tiene la capacidad de recompensar a otra: *la influida* por cumplir órdenes u otros requisitos; un ejemplo es el poder del director de asignar tareas a los maestros mientras mayor sea ese poder de recompensa mayor será el atractivo que tiene una tarea determinada a los ojos de la persona influida.

- *El poder coercitivo*

Se basa en la facultad del influyente para castigar al influido por no cumplir con las encomiendas que se le solicitan; este es el lado negativo del poder de recompensa y que en consecuencia utiliza la coerción a través del castigo, que puede ir desde la pérdida de un privilegio pequeño, hasta la llamada de atención más severa; el poder coercitivo se usa generalmente para mantener una norma mínima de desempeño o conformidad entre los maestros.

- *El poder legítimo*

Corresponde a nuestro término autoridad existe cuando un subalterno reconoce que el superior tiene el derecho de ejercer influencia dentro de ciertos límites es decir está implícito que la persona influida tiene la obligación de aceptar este poder el derecho de un director para establecer acciones razonables de trabajo es un ejemplo de poder descendente legítimo.

- *El poder de experiencia*

Está determinado en la percepción o creencia de que el influyente posee cierta habilidad, conocimientos especiales, que el influido carece; este tipo de poder es observable cuando el docente se distingue por su habilidad pericia y conocimiento respecto a un tema y los demás profesores al percatarse de ello aceptan el consejo que les da acerca de alguna determinada actividad y se siguen las indicaciones que brinda, sin embargo puede suceder que mientras es especialista en un área en otra no tiene el mismo conocimiento por lo tanto su área de influencia está limitada.

El Esquema 3.1 ilustra los cinco tipos de poder en el contexto escolar, el poder de recompensa, el coercitivo, el legítimo, el de la experiencia y el referencial.

Para comprender estas fuentes de poder se realiza una interpretación con base en French y Bertram (1995), realizando una explicación de cada una de ellas de acuerdo al contexto escolar:

- *El poder referencial*

Es aquel que puede tener una persona o un grupo, se constituye en el deseo de la persona influida de identificarse con la influyente o imitarla

La fuerza del poder referencial se relaciona directamente con factores tales como el prestigio y admiración que las personas influidas reconocen en la influyente.

Es así que los autores reconocen estas cinco fuentes de poder como formas en que una persona puede influir sobre de otra, sin embargo la posesión de una o de todas no garantiza la capacidad de influencia en algunos individuos en específico

La noción de poder es algo abstracto que provoca consecuencias evidentes sobre quien sufre sus efectos y que se puede ver reflejado en diferentes ámbitos sociales y entre estos ámbitos una de las instituciones en las que podemos visualizar y reconocer el poder es en la escuela.

Como actividad micropolítica, el conflicto es parte del poder y la autoridad, debido a que considera que se llega por “alianzas, compromisos, transacciones, presiones, resistencias, amenazas u otras estrategias de acción, y todo ello desempeña un papel en la conquista, el mantenimiento o la merma del poder de la dirección” (Bardisa, 1997, p. 9) a partir de la autonomía de gestión y la toma de decisiones en desde el colectivo, el poder deja de estar centrado en la figura directiva en las escuelas, es una lucha por dominar al otro, demostrar quien tiene mayor autoridad frente al colectivo.

Esto se complementa con la idea de en la medida que “la capacidad, responsabilidad y característica de algunos sujetos de la organización, que tiene que ver con la jerarquía que ocupa éste en la organización, y su manera de guiar, apoyar, motivar, decidir y dirigir a los grupos de trabajo de manera óptima generando así resultados óptimos” (Mintzberg, 1979, p. 246). Esto permite comprender que uno de los ejercicios de poder más evidentes del sector educativo son los que se realizan en los centros escolares en los cuales se advierte la figura de poder es ejercida por el director hacia la plantilla de personal, es un asimétrico de las diversas y variadas relaciones que se presentan en la escuela.

En este sentido Foucault (2003) afirma que "no hay relaciones de poder sin resistencias que estas son más reales y eficaces en cuanto se forman en el lugar exacto en que se ejercen las relaciones de poder" (Foucault 2003, p. 141). Y la escuela al ser una célula social presenta, en la cristalización de la cultura escolar, conflictos y luchas en el que no es posible estar fuera de ese espacio estratégico del poder, la sociedad crea un perímetro flexible que mantiene la cohesión de los individuos es una estructura multiforme adaptable que de acuerdo a los individuos puede ser

más o menos rígida porque las instituciones son el reflejo del pensamiento y la cultura de sus integrantes,

El poder en los centros escolares es la facultad de dirigir la conducta de los demás para conseguir imponer la voluntad propia a pesar de la resistencia de los otros. Como parte de la categoría de autoridad se realizó la investigación del concepto de liderazgo del director escolar que interviene debido a que se considera que, “si un directivo es concebido por su equipo de trabajo como líder, puede ocurrir que se genere un incremento en la influencia hacia sus seguidores, que si no es concebido como tal” (Kats & Kahn, (1978) en Stoner(1985) p. 134). Esto es, el director escolar al implementar la autonomía de gestión en el ejercicio de su liderazgo se asume como “una relación biunívoca entre el líder y su grupo de seguidores, pero dentro de una organización esto puede variar, no siempre los directivos tienen un equipo de trabajo, muchas veces algunos gerentes no tienen subordinados, es decir, seguidores” Pautt, (2011) p. 217.

Es decir el poder no es algo que se encuentre situado en algún lugar que alguien pueda poseer y usar en un momento determinado sino que se trata de una acción que una persona institución o estructura ejerce sobre algo el poder es una facultad inmaterial e intangible.

La escuela al ser una organización social tiene un entramado de personalidades, de intereses, de culturas y entre este tejido social existen figuras personalidades más fuertes que otras y que al tener la aceptación de los docentes pueden llegar a ejercer más poder que el mismo director porque se encuentran del lado de los que se oponen y rechazan su voluntad, en este caso plantearía la siguiente pregunta ¿acaso se encuentra en la naturaleza del ser humano un rechazo natural a quién ejerce el control y nos oponemos a entregar la voluntad y dirijan nuestra conducta?

En respuesta Walter (2016) lo señala como *Trastorno de Oposición Desafiante* y en consecuencia en los centros escolares los docentes se oponen casi por naturaleza a la figura de autoridad que ejerce el director y como una consecuencia lógica, el personal de los centros escolares se divide en dos el primero quien ostenta el poder en este caso el director y por otra parte el segundo, el grupo sobre el que se ejerce el poder y que presenta resistencia: los docentes.

Porque aun cuando exista una figura diferente al director que ejerza el poder en la escuela o los maestros muestren resistencia, al final deberán de asumir y alinearse con el poder que ejerce la gestión escolar que está indicada a través de las acciones del sistema educativo, el poder de la gestión se suma a la autoridad que tiene el director y logra que el centro escolar retome las

funciones para la que fue creada y existe un hilo conductor invisible que obliga al docente a cumplir y permite que se ejerza la voluntad institucionalizada del director a través de la gestión aunado a que el maestro no ejerce la función de docencia de manera obligada sino voluntaria el vendió su voluntad en forma de trabajo, el Estado pone precio al trabajo que desempeña un maestro y su libertad radica en aceptar o no el precio que se le está ofreciendo por sus habilidades, conocimientos y experiencia el maestro al aceptar este precio está vendiendo su fuerza de trabajo y su conducta a los términos que se le impongan.

Este capítulo caracterizó las dos categorías que enmarcan esta investigación, la primera: *gestión* con las subcategorías de planeación organización y control; y la segunda categoría: *autonomía* siendo sus subcategorías toma de decisiones y autoridad.

Su propósito fue precisar el conocimiento que contextualiza al objeto de estudio *la autonomía de gestión escolar* desde las Ciencias de la administración haciendo un esfuerzo por entrelazarlo con el enfoque micropolítico, por lo cual se hizo una revisión de la administración basada en los centros escolares considerando las especificidades de la gestión en la administración, sus precisiones conceptuales, presentando además la taxonomía de la administración; así como también se contempló la revisión de la incertidumbre, la predicción y el control.

Respecto al tema de la gestión los temas que se investigaron y documentaron fueron la autonomía de gestión escolar en la política educativa, la autonomía de gestión desde la micropolítica, caracterización de la autonomía de gestión y la toma de decisiones directivas; en lo referente a la autonomía se revisaron los temas de autoridad escolar y el ejercicio de poder escolar.

CAPÍTULO 4
LA ACCIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR Y SU
AUTOGESTIÓN

Presentación

El presente capítulo tiene como propósito establecer la relación del objeto de estudio con la perspectiva teórica y metodológica que permite exponer los hallazgos encontrados en la investigación empírica realizada con un enfoque interpretativo, identificando aspectos relevantes de la autoridad, la gestión y la autonomía que se manifiestan en las funciones del director escolar, en un centro escolar de nivel secundaria que se ubicada en el municipio de Almoloya de Juárez.

Se encuentra organizado en los siguientes apartados: La acción del director y su autonomía de gestión; la autogestión directiva; las funciones principales de la gestión directiva entre las que se encuentran la fase de planeación, fase de organización, fase de dirección y fase de control; la autonomía en la toma de decisiones; las decisiones directivas; el poder en la función del director escolar; el poder directivo; las relaciones de poder; la autoridad formal y la dirección escolar un símbolo de poder; las cuales se jerarquizaron de acuerdo a las categorías contempladas en esta investigación.

- *Recapitulación del horizonte de investigación*

El enfoque metodológico se expuso en el primer capítulo, sin embargo, se considera pertinente explicar la construcción de esta investigación destacando que se identifican cinco dimensiones siendo las siguientes: Dimensión epistemológica; dimensión teórica, dimensión política e institucional, dimensión metodológica y dimensión empírica mismas que a continuación se explican:

La dimensión epistemológica, toma en cuenta que la investigación inicia con el acercamiento al objeto de conocimiento: autonomía de gestión; debido a que la construcción del conocimiento está regida por la percepción de las nociones emitidas desde diferentes escenarios, y que, han sido construidas para identificar los rasgos, conceptos y características del objeto de investigación.

La dimensión teórica sustenta el análisis de las categorías *autonomía* y *gestión* que atañen a la comprensión de la autonomía de gestión como objeto de estudio, partiendo del enfoque de la micropolítica cuyas aportaciones son interpretadas a partir de Ball (1989), Bardisa (1997) y Mintzberg (1979), que han proporcionado elementos categóricos que fundamentaron este trabajo de investigación y que a su vez permitieron el análisis e interpretación de la información empírica.

La dimensión política e institucional. Esta dimensión permitió la contextualización del actuar directivo desde lo instituido a partir del marco legal y normativo, desde escenarios internacionales y nacionales, es decir aquellos elementos que direccionan la labor del sujeto de investigación, es decir el director escolar, al interior del centro escolar y que cohabitan con la dimensión teórica.

Dimensión metodológica. De acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio y ajustándose a sus propósitos en el marco de las características sociales de la educación se eligió la perspectiva de la investigación cualitativa; para el estudio de la autonomía de gestión, específicamente se hizo uso de la *etnometodología* como enfoque metodológico.

La investigación sobre la autonomía de la gestión escolar se realiza mediante un enfoque social referido por Garfinkel (2006), Coulon (1995) y Rodríguez (2009) para el proceso de recopilación de evidencia empírica denominado etnometodología para la recolección e interpretación de datos y que se llevaron a cabo a través de las técnicas de la observación directa no participante y la entrevista para conocer e identificar los desafíos que enfrentan los centros escolares en la implementación de la autonomía de gestión.

Dimensión empírica. Por el uso de la información se considera una indagación teniendo en cuenta que a través de la información obtenida permitió comprender la realidad del objeto de estudio y que desde la función directiva se podrá interactuar con él comprendiéndola a través de los resultados obtenidos.

Es así que, desde la complejidad de la naturaleza humana que acompaña a los procesos sociales siendo éste el propósito de la investigación cualitativa como eje rector de esta investigación.

4.1 Autogestión directiva

Es necesario diferenciar y señalar que al interior de los centros escolares se realizan prácticas de naturaleza escolar y de naturaleza social. Las correspondientes a la naturaleza escolar son jerarquizadas en dos grupos: los procesos escolares primarios y procesos escolares secundarios.

Los procesos escolares primarios de acuerdo a las acciones que se realizaron en el centro escolares son caracterizados en cinco ámbitos, el pedagógico, el administrativo – gestión, planeación, procesos de equipamiento y mejora de la infraestructura y participación social.

Los procesos escolares secundarios son aquellos derivados de las actividades primarias realizadas en el centro escolar, por ejemplo,

Se observa que algunas de las actividades complementarias que realiza el director y los docentes han sido dar clases, organizar actividades, la planeación, la evaluación, revisiones seguimientos, informes, reuniones, asambleas, creación de comités de apoyo, entre otras (NCD1130417).

La directora escolar solicita se elabore un informe con fotografías de los libros leídos por los alumnos así como se haga un listado del número de libros leídos por cada alumno en el que se observa descontento entre los docentes pero no comentan nada. (NCD1250518).

Los procesos de naturaleza social son el foco de estudio de la micropolítica que considera las relaciones de poder en el juego de roles, el clima laboral, la influencia presente como rasgos de la actividad social en las agrupaciones u organizaciones, entre ellas las escolares. Según Peniche, Lorenzo y Cáceres (2012) en Münch y García (2015), considerando que las relaciones de poder se abordan

(...) desde la toma decisiones, las alianzas, los intercambios, la comunicación, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo, así como el ejercicio del poder, todos en conjunto forma un cúmulo de factores, que al integrarse dan vida a una organización y dan paso a la micropolítica de la institución (p.35).

Al hablar de la dirección en los centros escolares siempre nos remitimos a la autoridad que se ejerce en la institución, sin embargo el ejercicio directivo desarrolla múltiples acciones desde ésta función.

Para comprender más de esta tarea desde su origen la palabra dirección “viene del latín *directio* y sus compuesto por el prefijo *di* que quiere decir divergencia múltiple, *regere* regir, dirigir, enderezar y gobernar más el sufijo *ción* de acción y efecto, entonces se puede decir que según su etimología este término hace alusión a la acción y efecto de dirigir” (concepto definición, 2014), es por eso que la noción de dirección nos remite a la representación de poder y control en la organización escolar.

Actualmente las funciones directivas se han transformado a la par de los cambios y necesidades sociales. La función de la dirección “es un elemento del proceso gestión que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la organización” (Hernández, 2006, p.11). Las formas de dirigir requieren nuevas perspectivas como la creatividad, el adecuado manejo de personal, la motivación, la toma de decisiones rápidas que respondan a las exigencias de un mundo vertiginoso; busca no un beneficio personal, sino el de la institución de la que está al frente, porque la dirección obtendrá reconocimiento a su labor en la medida que sus decisiones beneficien los resultados.

Las funciones de la dirección consideran que “es el elemento del proceso de gestión que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las organizaciones, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad” (Ruíz, 2012, p.11), como se pudo observar en las acciones de la directora escolar:

La D1 propuso la Ruta de Mejora Escolar para su consenso y análisis del diagnóstico del ciclo escolar 2017-2018, considerando los resultados obtenidos en la evaluación de la octava sesión del CTE del ciclo escolar anterior señalando que era necesario “mejorar los resultados del presente ciclo escolar porque el colectivo se iba a enfrentar a nuevos retos con el nuevo modelo educativo” (NCD1300617).

En relación con lo anterior podemos valorar que la dirección escolar, “proviene de la sustancia de la tarea, reflejada en las decisiones que tome para llevar hacia delante la organización, es el resultado del compromiso emocional del directivo hacia las nuevas ideas que genere. La dirección de una organización, es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas” (Torres, 2011, p.216). Por lo tanto, la dirección escolar ejerce una función muy importante desde su posición, lograr que la escuela alcance sus objetivos porque toda organización tiene una función esencial: vencer nuestras limitaciones como individuos, permitiéndonos alcanzar metas que de otra manera serían mucho más difíciles o imposibles de lograr.

En el apartado anterior se definió el concepto de dirección escolar, sin embargo es necesario precisar la de director escolar, al ser la figura en la que recae la responsabilidad de la institución.

De acuerdo con Ramírez (2002) considera que el director es “quien ejerce la acción de dirigir, recibe diferentes nombres como los de director, superior, gerente, presidente, etc” (p.13). Adicionalmente, Stoner (1985) señala que “Los directores [escolares] son planificadores, organizadores, dirigentes, y contralores; hacen además otras cosas para conducir a la [escuela] hacia sus objetivos declarados; los directores trabajan con otras personas y por medio de ellas” (p. 10). Es decir, el director escolar dentro del rol que desempeña planifica las acciones, organiza actividades, las dirige además de cerciorarse que se realicen en tiempo y en la forma que estaba prevista sin embargo su papel depende de las acciones ejecutadas por otros para llevar a cabo las actividades.

Otra de interpretación la propone Mintzberg (1991) (quien conceptualizó el término directivo como” la persona que está a cargo de una organización” (p. 79). En el escenario educativo el director es el responsable de la escuela, del edificio escolar, de los docentes, de los alumnos, es el que da cuenta de todo lo relacionado al interior del centro educativo.

Esto se corrobora al observar la visita de un representante del Instituto Mexiquense de la Infraestructura Física Educativa quien le solicitó a la D1 los planos de la escuela y el acta de donación para la regularización del inmueble por parte del Gobierno del Estado de México (NCD1180418).

El MEEO (2017) declara que el director “es el docente encargado de la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas, de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable” (SEP, 2017, p. 204). Éste último significado, además de caracterizar el rol del director, reconoce que las funciones directivas se apegan además del pedagógico directamente al ámbito administrativo desde la perspectiva de la organización escolar.

En el director escolar se centra la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria; y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados.

CCH: ¿Usted qué apreciación tiene sobre ambiente laboral de ésta escuela?

D1: ¡Ay maestra! Aquí deben estar en orden todos, no me puedo estar preocupando por cómo se sienten los maestros, aquí vienen a trabajar, no a hacer amigos, si después de todo lo que pasa me ofrecen su amistad está bien si no, no pasa nada. Aquí me ha costado trabajo lograr prestigio en la comunidad y es no permitiendo que se haga lo que ellos quieran (refiriéndose a los docentes) (ENTD1250518).

Respecto a la respuesta emitida se puede inferir que por parte de la directora escolar hay una relación jerárquica con los docentes y rígida respecto a las relaciones de confianza que son necesarias para obtener los resultados deseables desde el enfoque humanístico.

Más que un cargo o nombramiento que opere decisiones, su liderazgo es eficiente cuando se trata de una figura a la que la comunidad otorga confianza. La figura del director es central como soporte pedagógico de los docentes, vínculo con otros directores y autoridades educativas, organizador de los Consejos de Participación Escolar, miembro de Consejo Técnico Escolar, coordinador del componente de Autonomía curricular, y referente ético de su plantel. Así las actividades directivas pueden ser resumidas de la siguiente manera: “Un director es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización”. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p.7). Por lo tanto, la tarea de dirigir es la actividad esencial del director escolar, en esta actividad se encuentran inmersas diferentes tipos de ejercicios en los que se incluye las funciones básicas de la gestión directiva.

4.1.1 Funciones principales de la gestión directiva

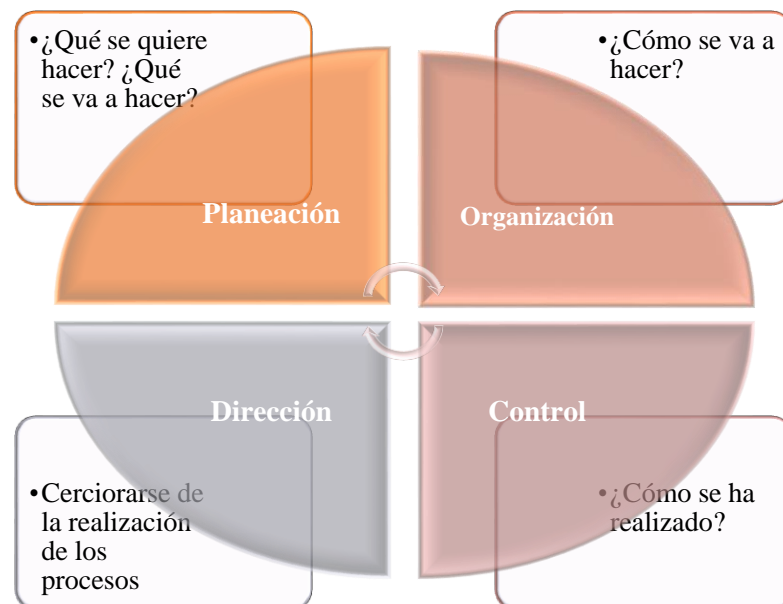
Las funciones básicas de la gestión directiva son esenciales en el proceso de dirección de una organización escolar, considerándolas un factor importante para lograr articular las acciones de los ámbitos que son de su responsabilidad, para ello el director ejecuta cuatro fases que constituyen el proceso de la gestión directiva y son: la planeación; la organización; la dirección y el control (Münch y García, 2015, p.40). Así mismo, la ejecución eficaz de estos procesos incide en el logro o falla de los resultados escolares e implica además de un esfuerzo personal.

CCH: ¿Cuáles son los elementos que como directivo, considera necesarios para realizar una labor directiva eficaz?

D1: Pues considero que se requiere conocer las necesidades de toda la escuela, no sólo lo que te piden las autoridades sino más bien, todo, no se puede dejar de lado nada, aquí si se te pasa algo los padres se te van encima, tienes que ver que los papás no te cooperan y entonces implementas algo, que si se descompone una cosa u otra, también las actividades más importantes de cada año y así voy organizando, algunos maestros si cooperan pero otros entre menos trabajo les des mejor (ENTD1260518).

En consecuencia, la eficacia de los resultados de las fases de la gestión directiva tiene relación con los tres tipos de habilidades esenciales para realizar los procesos de gestión que el director debe de adquirir y desarrollar: habilidad técnica o procedimental, habilidad de relaciones humanas y habilidad conceptual, como se muestra en el Esquema 4.1 las fases son las siguientes: planeación, organización, control y dirección.

Esquema 4.1 Fases del proceso de gestión directiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Münch y García (2015).

El Esquema 4.1 muestra las cuatro fases del proceso de gestión directiva, así como las orientaciones didácticas que facilitan su comprensión.

4.1.1.1 Fase de planeación

Antes de llevar a cabo cualquier actividad es necesario precisar los resultados que se esperan lograr en la organización escolar considerando los recursos materiales y humanos con los que se cuenta para realizarla efectivamente.

Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Stoner (1985) refiere que con la planeación “los directivos resuelven qué se debe hacer, cuándo, cómo y quién debe hacerlo” (p.123). La ausencia de la planeación implica desperdicio de esfuerzo, recursos y una dirección imprevista e improvisada; a partir de ello se analizan algunos conceptos vertidos por algunos autores: “la planeación es el fundamento sobre el cual se inician las funciones directivas” (Stoner, 1985, p. 54) en el cual se puede inferir lo siguiente:

La planeación implica determinar las metas y objetivos que pretende alcanzar y los medios para alcanzarlas.

El director escolar hace la planificación escolar por tres razones “1) para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro y hacer frente a su responsabilidad social; 2) para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas, y 3) para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p.9). Por lo tanto, el directivo a través de la planificación establece el rumbo de la organización considerando el tiempo, recursos y determina las acciones a realizar para lograrlo.

Otra acepción considera que “la planeación es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (Münch, 2015, p.72). Mintzberg (1992) señala que planificar es considerado un procedimiento formalizado para producir resultados articulados sobre sistemas coordinados de decisiones, la planificación no es un medio para crear estrategias sino el medio para operarlas.

CCH: ¿Cómo se realiza la planeación institucional o Ruta de Mejora Escolar en la institución?

SE1: Pues al principio del ciclo escolar en la fase intensiva se les pide a los maestros su planeación anual y en base (*sic*) a las evaluaciones obtenidas a fin de ciclo escolar, los informes de los comités se llena el formato de la RME (ENT161117).

O1: Entre nosotras y la directora planeamos algunas de las actividades y ya nos dicen qué hacer (ENT161117).

Ma1: Cuando es Consejo Técnico nos pasan cuestionarios, pero yo veo que en realidad no los toman en cuenta, yo he propuesto varias actividades y se quedan en propuestas (ENT161117).

CCH: Además de la planificación pedagógica ¿qué otras actividades planean?

SE1: “Desde el inicio de clases ya hay una planeación de actividades, cada mes le toca a dos maestros y ellos organizan las comisiones, los meses importantes son septiembre, noviembre, diciembre y mayo por los festivales, febrero, ellos organizan el periódico mural y las actividades escolares, las orientadoras también se rolan los meses a ellas les tocan las ceremonias de los lunes, está la planeación del comité del desayunador escolar, aquí si los maestros tienen una actividad deben entregarlo por escrito, con comisiones y todos debemos de firmarlo y es autorizado por la maestra (directora)” (ENT161117).

O1: “Entre las orientadoras y la directora planean las actividades y ya nos dicen qué hacer” (ENT161117).

Ma1: “Al Cuando es Consejo Técnico nos pasan cuestionarios, pero yo veo que en realidad no los toman en cuenta, yo he propuesto varias actividades y... Bueno a veces sí” (ENT161117).

Otro elemento a considerar es la planificación de la RME que es el documento rector de la organización escolar, como se puede observar en la Figura 4.1, en el que se consideran metas, objetivos, considerando los estándares, así mismo tienen asignados responsables, periodo de realización y recursos.

Tomando en cuenta los elementos anteriores se puede considerar que desde el ámbito educativo la planeación educativa es el proceso mediante el cual se establece directrices, se definen estrategias y se seleccionan opciones y cursos de acción en el área de educación.

Para planear acciones factibles de realizar en determinado periodo, se formula un diagnóstico en el que se determina el volumen total de servicios requeridos por la nación, el cual se confronta con los alcances logrados hasta la fecha, a fin de conocer la dimensión del déficit por cubrir. Asimismo, se hará una estimación de los recursos no financieros disponibles. Conocidos esos elementos, se formula un planteamiento tanto de los objetivos como de las habilidades para alcanzarlos, indicando las principales líneas de acción SEP (2008).

Figura 4.1 Planificación escolar: Ruta de Mejora Escolar

ESTÁNDAR		COMPROMISO DE ENSEÑAR				
OBJETIVO		Lograr que el colectivo docente mejore sus prácticas pedagógicas y mejore su desempeño profesional a través del establecimiento de compromisos y responsabilidad asumida para logro de metas y mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos.				
METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RECURSOS	COSTO
Ofrecer con mayor efectividad y mejor desempeño el servicio profesional docente, asumiendo con responsabilidad el compromiso individual y colectivo del cumplimiento del proceso de enseñanza para elevar en un 100% el aprovechamiento escolar durante el ciclo escolar 2017 - 2018.	Acordar acciones que mejoren el servicio educativo de la institución entre todo el colectivo docente. Respetar acuerdos y llevar un seguimiento personal y colectivo. Empatar en los proyectos y planificación escolar las actividades extras con los contenidos curriculares. Diseñar y adecuar la planificación escolar a las necesidades de cada grupo. Considerar el perfil de egreso, las competencias para la vida, y los aprendizajes esperados como elemento fundamental para la enseñanza. Cumplir con los 12	DIRECTIVOS DE PTO. DE ORIENTACIÓN Y DOCENTES	SEPTIEMBRE 2017	JULIO 2018	HUMANOS PROYECTOS PLANIFICACIONES FORMATOS CRONOGRAMAS SEGUIMIENTO DE ACUERDOS REGISTRO DE PUNTUALIDAD	

Fuente: Imagen tomada de archivo personal (Chirinos, 2017).

En la Figura 4.1 se puede observar cómo es el proceso de planificación escolar y que constituye el instrumento de planeación institucional y que el director debe dar el acompañamiento para verificar su realización.

- *Nociones del concepto planeación*

Los elementos de la planeación, consideran las definiciones propuestas los autores coinciden que el concepto de planeación considera las nociones que se explican en la Tabla 4.1 siguientes nociones:

Tabla 4.1
Nociones del concepto planeación

1. Metas	Establecimiento de logros a corto, mediano y largo plazo.
2. Objetivo	Determinar los resultados planeados ¿qué es lo que se desea lograr
3. Cursos alternos de acción	Es la determinación y elección de los posibles caminos a elegir, formas de acción o estrategias para conseguir los objetivos.
4. Elección	Implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
5. Futuro	Previsión de situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Fuente: Elaboración propia a partir de Stoner (1985) y Münch y García (2015).

La Tabla 4.1 explica las nociones en las que los autores coinciden y que se deben de considerar en la planeación como lo son las metas, los objetivos, las estrategias, la toma de decisiones y la previsión a futuro.

- *Elementos de la planeación*

La planeación es esencial para la gestión ya que se considera el punto de partida y establece las directrices de las actividades educativas y se integra de otros elementos para su funcionalidad y son: la misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias, acciones específicas recursos, cronograma y presupuestos mismos que se describen en la tabla 4.2:

Tabla 4.2
Elementos de la planeación

Elemento	Descripción
Misión	Se define como una declaración realista de la organización, habla del presente de la organización; expresa cuál es su propósito. La misión ayuda a comprender el motivo de su existencia. Responde a ¿Qué somos? ¿Qué hacemos? ¿Qué nos hace diferentes?

Elemento	Descripción
Visión	Es una declaración ambiciosa e idealista de la organización; habla del futuro de la organización, dice cómo se ve a sí misma a largo plazo a partir del ahora. La visión ayuda a comprender hacia dónde va la organización. Responde a ¿Dónde nos gustaría llegar? ¿Dónde queremos estar en el futuro?
Propósitos	Son aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones y que se establecen de forma permanente y semipermanente en un grupo social. Morales porque orientan el comportamiento ético considerando el estilo, valor y carácter de cómo se desea que los participantes logren lo establecido.
Metas	Son resultados deseados a gran escala, establecidos en términos cualitativos y cuantitativos que pretenden un cambio importante en la organización, deben ser aspiracionales, específicas medibles, alcanzables, relevantes y definidas para ser logradas en un tiempo específico. Responden a ¿Qué se quiere logra en un futuro? ¿Cuánto se pretende lograr? ¿Cómo se va a lograr? ¿Para qué se va a lograr? ¿Cuándo se va a lograr?
Estrategias	<p>Son acciones generales planeadas y direccionadas que coordinan actividades y especifica los trabajos a realizar, considerando los recursos con los que se cuenta, la cantidad y tipo de esfuerzos que se debe realizar para alcanzar los objetivos en las condiciones más favorables para la organización escolar.</p> <p>Las partes constitutivas de una estrategia son: objetivo, plan de acción, recursos a utilizar, plazos o tiempos y comportamiento.</p>
Objetivos	Son resultados específicos alineados con la meta que la organización espera obtener, son fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurridos un tiempo específico. Responden a las preguntas ¿qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer? ¿Para qué se va a hacer?
Acciones	Actividades específicas determinadas y asignadas alineadas con las estrategias y objetivos para el logro de los resultados.
Recursos	Es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio; los recursos son materiales u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos parcial o totalmente.
Programación	Es un esquema de organización en donde se establece una serie de acciones detalladas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como indicadores de logro y el tiempo que se necesita para efectuar cada actividad y todos aquellos involucrados para lograrlo.

Elemento	Descripción
Cronograma	Es la secuencia de eventos estimado en tiempo para su consecución, establecer tiempos específicos para alcanzar la meta en el plazo señalado. .
Presupuestos	Es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la organización expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

Fuente: Elaboración propia a partir de Münch y García (2015), Stoner (1985), Donnelly, Gibson e Ivancevich (1981).

La Tabla 4.2 muestra los elementos de la planeación que se realizan a través de las funciones directivas para la coordinación de un centro escolar y son: misión, visión propósitos, metas, estrategias, objetivos, acciones, recursos programa, cronograma y presupuestos.

Esta fase se puede valorar a través de la planeación de la RME (SEP, 2014a) que se realiza al inicio del ciclo escolar en donde todo el colectivo docente se reúne para consensar las actividades que se llevarán a cabo durante el ciclo escolar, como se pudo observar con el D1 la RME prevé un ejemplo en la Tabla 4.3:

Tabla 4.3 Meta escolar del D1

Objetivo	Lograr que el colectivo docente mejore sus prácticas pedagógicas y mejore su desempeño profesional a través del establecimiento de compromisos y responsabilidad asumida para logro de metas y mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos.
Meta	Ofrecer con mayor efectividad y mejor desempeño el servicio profesional docente, asumiendo con responsabilidad el compromiso individual y colectivo del cumplimiento del proceso de enseñanza para elevar en un 100% el aprovechamiento escolar durante el ciclo escolar 2014 – 2015.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar acciones que mejoren el servicio educativo de la institución entre todo el colectivo docente. • Respetar acuerdos y llevar un seguimiento personal y colectivo. • Coinciden en los proyectos y planificación escolar las actividades extras con los contenidos curriculares. • Diseñar y adecuar la planificación escolar a las necesidades de cada grupo. • Considerar el perfil de egreso, las competencias para la vida, y los aprendizajes esperados como elemento fundamental para la enseñanza.

Responsables	Directivos, departamento de orientación y docentes
Programación	Inicio: Septiembre 2016 Término: Julio 2017
Recursos	Humanos, proyectos, planificaciones, formatos, cronogramas, seguimiento de acuerdos, registro de puntualidad

Fuente: Elaboración propia a partir de NCD1170217.

La Tabla 4.3 ejemplifica que uno de los elementos de la planeación es el establecimiento de metas, objetivos, programación y recursos y que como parte de la función directiva los logros escolares deben ser planeados para dirigir las acciones de la organización escolar y así todos participar de forma organizada para conseguir los resultados esperados.

En relación a lo anterior también es confirmado a través de lo expresado por el D1 en parte de una entrevista:

CCH: ¿Qué aspectos considera relevantes para la planeación de la RME?

D1: Pues todo lo que se debe de hacer durante el año, cada vez nos cargan más de trabajo, somos las escuelas como caballitos de batalla, desde vender lápices, programas sociales, nuestra escuela es de concentración, es la más grande de por aquí, tenemos el programa de escuelas de calidad, desayunador escolar, comités, escuela para padres, si no nos organizamos esto no funciona (ENTD1120517).

Estos ejemplos nos permiten comprender que desde la óptica de la gestión una de las funciones de la dirección escolar radica en la previsión a futuro, el diseño de actividades y establecer metas para la mejora de la escuela en todos sus ámbitos.

4.1.1.2 Fase de organización

La organización escolar es una de las tareas fundamentales de la función directiva, en las escuelas la organización es uno de los ejes angulares para lograr el funcionamiento de la organización sin embargo para comprender más su importancia es necesario definirla.

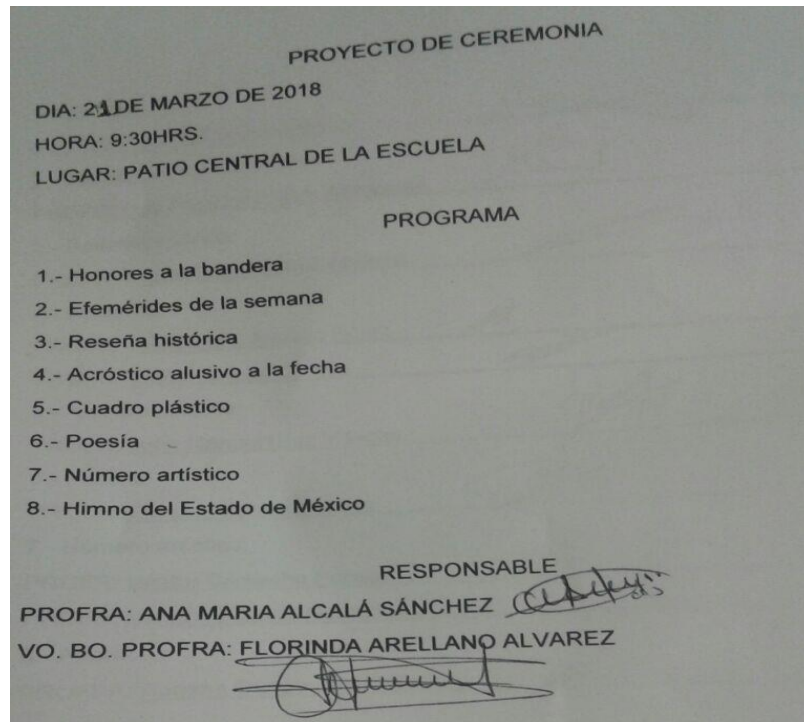
La palabra *organización* se usa con dos sentidos. “La primera es el de *empresa* o grupo funcional, por ejemplo, un negocio, un hospital o un equipo deportivo. El segundo es el de *proceso de organizar* a través de acciones asignadas” (Stoner, 1985, p.235), además “La organización se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y

desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la organización” (Hellriegel, Jackson y Slocum. 2009, p. 9), así como también es señalada como “el establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de las actividades, mediante la determinación de jerarquías disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (Münch y García, 2015, p.121). Es decir, la organización es el proceso de ordenamiento estructural que orienta el trabajo y se distribuye entre sus miembros, como se muestra en la Figura 4.2, con el objetivo de alcanzar con eficiencia las metas establecidas en el proceso de la planeación escolar.

Esto se pudo apreciar en la organización del “Proyecto de ceremonia” con motivo del “21 de marzo” en el que el docente responsable de la ceremonia el profesor Mo.2 Enrique asignó una comisión a cada docente para llevarla a cabo los procesos de organización de actividades y pasó con cada docente para informar qué actividad le correspondía realizar y le firmarán de enterado y así posteriormente entregar el proyecto y su organización al área directiva para su visto bueno (NCD1170217).

La organización, como parte de las actividades escolares que mantienen el orden, dan sentido a las acciones que se realizan, además de distribuir las tareas a realizar, permiten dar certidumbre al proceso escolar para alcanzar los objetivos y metas propuestos por el colectivo.

Figura 4.2 Organización de ceremonia cívica



Fuente: Imagen del archivo personal (Chirinos, 2017).

La Figura 4.2 Muestra la organización de un proyecto de ceremonia elaborado por docentes de la institución que fue aprobado por la directora escolar.

- La importancia de la organización en los centros escolares.

Considerando las definiciones de organización se pueden identificar tres elementos básicos que son necesarios para lograr una eficiente organización escolar los cuales se explican en la Tabla 4.4 que a continuación se presentan:

Tabla 4.4
Elementos básicos de la organización

Elemento	Descripción
1. Estructura	La estructura organizacional implica el establecimiento del marco de acción en el que habrá de actuar la escuela, ya que establece las jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos (organigrama).
2. Coordinación	La estructura propicia el orden y sincronización de las actividades, a fin de facilitar el trabajo.
3. Agrupación y asignación de responsabilidades y actividades	Organizar necesariamente implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover resultados óptimos. Originando el establecimiento de niveles de responsabilidad y de autoridad en la escuela.

Fuente: Elaboración propia a partir de Münch y García (2015).

La Tabla 4.4 explica que los tres elementos básicos de la organización siendo: *la estructura* que define las jerarquías y actividades, *la coordinación* que crea el orden, además de la sincronización; y *la agrupación y asignación de actividades* para el logro de los resultados.

- *Problemas organizativos*

Los problemas organizativos son recurrentes si no se retoman las precauciones necesarias y algunos que se pudieron valorar son los siguientes:

En los objetivos.

El padre de familia de un alumno de primer grado se enfrentó con un problema porque no pudo asistir a la reunión y necesitaba firmar la boleta de calificaciones, la orientadora Nora molesta lo mando con la directora escolar para que le explicara su caso y “a ver si le autorizaba la firma porque ya había pasado la fecha” el papá espero afuera de la oficina de la directora pero no salió, la subdirectora le preguntó al papá en qué le podía ayudar, al explicarle nuevamente la situación la subdirectora acompañó al señor de regreso para que le dieran la boleta y la firmara (NCD1170217).

Münch y García (2015) refieren que “todas y cada una de las actividades establecidas en la organización escolar deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa por lo tanto

la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve realmente para alcanzar los objetivos” (p.79). En el caso anterior se puede observar que la realidad muestra que no necesariamente las acciones y funciones de puesto responden a los objetivos y que la acción realizada por la orientadora implicó tiempo y esfuerzos innecesarios con algo que se pudo resolver de forma inmediata. Esto nos permite inferir que al organizar cualquier actividad, asignar responsabilidades o asumir una función se debe considerar que la finalidad primaria es promover la optimización de recursos, simplificar el trabajo y promover la eficiencia.

En la especialización

Al organizar la ceremonia del 21 de Marzo el Mo.2 Enrique R. cambió algunas comisiones de las que habitualmente los docentes hacían entre ellas el manejo del sonido que comúnmente lo hacía el Mo. Rolando y ahora lo hacía el Mo. Juan, la ceremonia tuvo muchas fallas a la hora de hacer uso del micrófono, en la marcha de la escolta inició con el himno y al finalizar la ceremonia le llamaron la atención al Mo. Juan y al Mo. 2 el organizador de la ceremonia (NCD1240717).

Al analizar el proceder del personal docente en este problema de organización se encuentra que sugiere que “el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad” (Stoner, 1985, p. 258). Esto es el trabajo se realizará con mayor destreza y eficiencia si las actividades se encuentran relacionadas, pero además, delimitadas y especificadas con claridad.

En la responsabilidad y autoridad

En la ejecución de “Feria de lectura” una actividad donde todo el colectivo docente participo con una actividad para la promoción de la lectura, hubo teatro guiñol, sopa de letras, teatro, canciones, entre otras. La coordinación de la actividad fue la academia de español indicando los tiempos y número de actividades que se tenían que realizar, dividiendo a todos los alumnos en grupos para que pudieran pasar a todas las presentaciones, calculando que la hora de término sería a las doce horas, sin embargo el tiempo no fue suficiente y los coordinadores indicaron a los docentes que permitieran concluir la actividad a los alumnos faltantes, sin embargo la directora dió otra orden, “que se concluya la actividad, hasta donde alcanzaron y que pasen a sus salones”, los alumnos y maestros atendieron la indicación de la directora (NCD151117).

En este caso en específico se presentaron dos problemas organizacionales falta de paridad de autoridad y unidad de mando “Cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir con dicha responsabilidad a esto llamamos paridad de

autoridad así como la unidad de mando establece que al determinar una actividad se establece un centro de mando [coordinador, comisionado, responsable] y sólo a él se acatará las indicaciones (Münch y García, 2015, p. 123). Esta situación nos permite ejemplificar que no existiría razón al conferir responsabilidad a una persona para realizar determinada acción si no se le delega autoridad para realizar su función, así como de igual manera si no se le responsabiliza de los resultados.

Además existe el hecho de que un profesor recibe órdenes de dos o más jefes que solo ocasionó confusión e ineficiencia, desde la micropolítica ésta situación minimiza la autoridad de la persona que coordina las acciones generando un ambiente negativo en la institución y en cual fácilmente fugas y evasión de responsabilidad.

De esta manera podemos establecer que la función directiva en el proceso de organización en las instituciones educativas retoma un papel relevante porque es de carácter continuo, en el centro escolar se estarán continuamente realizando actividades que se incorporarán a un esquema de organización que están sujetos a procesos de flexibilidad los cuales podrán aumentar, disminuir, ajustar, eliminar o cambiar totalmente de acuerdo a las necesidades escolares, y en las que el director participará a través de la participación directa ya sea organizando las actividades o en conjunto con el colectivo docente pero no fuera de ella.

4.1.1.3 Fase de dirección

Es necesario distinguir que la fase de dirección no es lo mismo que la figura de la dirección escolar, la etapa de dirección se distingue por los *procesos* que se realizan en el acto de dirigir.

Esta etapa es una de las funciones principales de la gestión “es también llamada, ejecución, comando o liderazgo e implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p.10), otra acepción que ayuda a clarificar el concepto es la que se define como “dirigir operaciones, mediante la conducción y supervisión de los esfuerzos del personal a través de la motivación y comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa” (Münch y García, 2015, p.182). Es decir, la fase de dirección lleva consigo la motivación, la coordinación y la

supervisión, pero sobre todo la habilidad de trabajar con otros para lograr alcanzar las metas de la organización escolar.

- *La relevancia de la dirección*

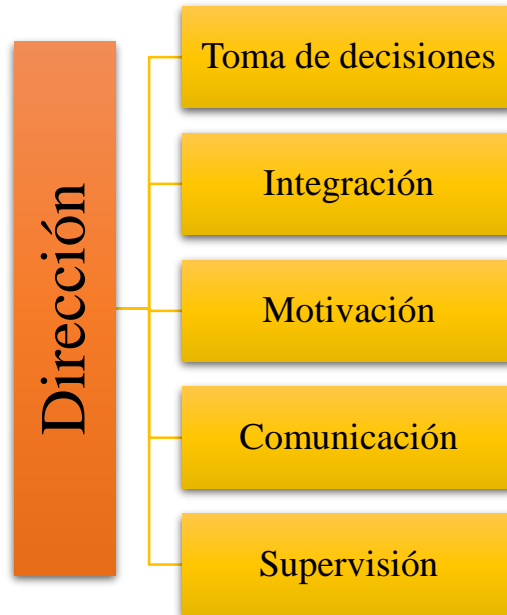
El proceso de dirección es uno de los más relevantes en la gestión directiva lleva la encomienda de mejorar los resultados escolares obtenidos, y coordinar los esfuerzos del personal docente para alcanzar los objetivos establecidos en las metas, de esta manera se puede dilucidar sobre el proceso de dirección del director escolar los rasgos que explican su importancia a partir del procesamiento de los datos:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de éste proceso se establecen los procedimientos y normas que debe adoptar la comunidad escolar para lograr los objetivos.
- La dirección eficiente define con claridad las directrices, la coordinación de esfuerzos y supervisa los avances obtenidos para el análisis d resultados.
- La calidad de la dirigencia escolar se aprecia en el logro de los objetivos, el diseño de técnicas y estrategias organizativas y en la eficacia de los resultados. Pero además del manejo del personal y la comunicación necesaria para lograr la cohesión del personal docente.

- *Etapas de la función directiva*

Para poder comprender el proceso de dirección es necesario identificar las etapas por las cuales un director escolar pasa para llevar a cabo esta tarea, mismas que se especifican en el Esquema 4.2:

Esquema 4.2
Etapas de la dirección



Elaboración propia a partir de Münch y García (2015)

El Esquema 4.2 explica las cinco etapas por las cuales el director pasa para poder dirigir la organización escolar sin embargo la secuencia puede variar y presentarse indistintamente

- *Competencias directivas centrales*

Las competencias directivas son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para poder desempeñar sus tareas con efectividad (Münch, y García, 2015, p. 64) Como podemos comprender la competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal.

Estas competencias se encuentran jerarquizadas en cinco grupos como se muestra en la Esquema 4.3 y son: “competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural y competencia para la autoadministración” (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2009, p.5):

Esquema 4.3

Modelo de Competencias Directivas



Fuente: Elaboración propia a partir de Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009).

El Esquema 4.3 organiza gráficamente cinco competencias estratégicas del director escolar que son: competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural y competencia para la autoadministración.

En las funciones directivas como se ha podido identificar las competencias se encuentran presentes para la toma de decisiones que se encuentra considerada en la autonomía de gestión escolar, estas competencias requieren de habilidades específicas como las proponen Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009) y se encuentran interpretadas en la Tabla 4.5:

Tabla 4.5
Competencias directivas centrales

Competencia para:	Descripción
La comunicación.	<p>La competencia para la comunicación se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se puedan entender.</p> <p>Dado que la administración implica desempeñar el trabajo por medio de otras personas, la competencia para la comunicación es esencial para el buen desempeño de un administrador e incluye: la comunicación informal, la comunicación formal y la negociación.</p>
La planeación y gestión	<p>La competencia para la planeación y gestión implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.</p>
El trabajo en equipo	<p>La competencia para el trabajo en equipo significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados.</p>
La acción estratégica	<p>La competencia para la acción estratégica consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.</p>
Multicultural	<p>La competencia multicultural es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países.</p>
La autoadministración	<p>La competencia para la autoadministración se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009).

En la Tabla 4.5 Se interpretan las habilidades que el director escolar requiere para la consolidación de las competencias directivas centrales.

4.1.1.4 Fase de control

El control es la tercera fase de la gestión y es necesaria como un recurso para la eficiencia y eficacia de la organización escolar, pues aunque el director escolar cuente con óptimos planes, una estructura organizacional apropiada y una dirección eficiente, el director no podrá verificar la situación real de la organización si no existen los mecanismos y estrategias con las que se cerciore e informe si las acciones van de acuerdo con los objetivos programados.

Una definición que puede apoyar esta idea es que el control “es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas (...) para: establecer las normas de desempeño, medir el desempeño actual para compararlo con dichas normas, aplicar acciones para corregir desviaciones y modificar las normas si fuera necesario” (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2009, p.10), como se puede apreciar en el siguiente comentario emitido por la autoridad del plantel:

D1: “Maestros respecto a la falta de cumplimiento de los exámenes de preguntas abiertas que se solicitaron para el día miércoles todavía faltan de entregar maestros; a mí no me van a llamar la atención por culpa de ustedes, si me llevan a mí yo me los llevo a ustedes por delante” (NCD1300717).

Se establece entonces que el director realiza las observaciones de incumplimiento acompañado de señalamiento por incumplimiento esto en términos de la micropolítica es intimidación, y es entonces que los docentes cumplen para evitar la exhibición y el señalamiento

Otro mecanismo de control es el que lleva la SE1 a los alumnos y que es proporcionado por los docentes a través de un concentrado de calificaciones que identifica a los alumnos en riesgo de primer grado, mismo que se puede apreciar en la Figura 4.3.; este registro que lleva la escuela es parte de los seguimientos académicos y administrativos del control para identificar a los alumnos en peligro de reprobación y así prever las posibles acciones para su recuperación,

En este sentido, se puede comprobar que el control es un dispositivo de gestión necesario para la regulación y vigilancia de las acciones del desempeño escolar, por lo tanto el director hace uso del control para crear sistemas de regulación y verificación de las actividades planificadas, reconocer avances y actuar con inmediatez para evitar la desviación de los objetivos y así poder alcanzar las metas.

Figura 4.3
Concentrado de calificaciones de los alumnos en riesgo de primero

Fuente: Imagen del archivo personal (Chirinos, 2017).

La Figura 4.3 muestra la acción implementada por el director para verificar el estado real de los alumnos que se encuentran en riesgo y ejemplifica un mecanismo de control del directivo.

- *Control escolar*

El control escolar son las acciones que implementa el director escolar para la observancia, cuantificación y organización de las funciones de la institución. Permite llevar una sistematización de todo lo relacionado con las actividades educativas para el funcionamiento ordenado y eficiente de la escuela; además de ser una contrastación de lo planeado con lo obtenido evitando esfuerzos inútiles y desorganización como uno de los obstáculos de la gestión.

Esto lo podemos constatar con la D1 que lleva los siguientes instrumentos de control escolar y que están organizados en las siguientes áreas: control de la infraestructura, control y seguimiento de planes institucionales, control del personal docente y administrativo, control y seguimiento de desempeño personal y académico de alumnos, control escolar de organización por grado, control de calificaciones por periodo, control y seguimiento de avance académico programados, control de actividades de comités y consejos escolares, Control de préstamo de acervo bibliográfico, audiovisual, material deportivo y laboratorio que se enlistan en la Tabla 4.6:

Tabla 4.6
Instrumentos de control escolar

Áreas de organización	Instrumentos de control escolar
Control de la infraestructura	Acta de donación del terreno, planos del edificio escolar, inventario del edificio y mobiliario, inventario de laboratorio, inventario de material deportivo, inventario de biblioteca, inventario de equipo de cómputo, archivo institucional, archivo muerto.
Control y seguimiento de planes institucionales	Proyectos institucionales Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE largo plazo, cinco años), Plan Escolar Anual (PAE mediano plazo, un año), Ruta de Mejora Escolar, cuadro de registro y seguimiento de actividades planeadas.
Control del personal docente y administrativo	Expediente de docentes, directivos, personal administrativo y de apoyo, cuadro de asignación de horarios para docentes, hoja de control para el registro de asistencia
Control y seguimiento de desempeño personal y académico de alumnos	Libro de inscripción, boletas y kardex de los alumnos, fotograma, registro de reportes de desempeño de conducta y académico.
Control escolar de organización por grado	Asignación de grupos, listado de distribución de alumnos, cuadro de asignación de horarios por grado y grupo.
Control de calificaciones por periodo	Cuadros de calificaciones, control de exámenes de recuperación, control de calificaciones de exámenes extraordinarios, gráficas bimestrales de aprovechamiento escolar, boletas de registro de calificaciones.
Control y seguimiento de avance académico programado	Esquema de seguimiento de entrega de planeación anual y semanal, tabla de registro de avance programático
Control de actividades de comités y consejos escolares	Actas de integración de comités por periodo escolar, libros de actas y acuerdos de Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) Consejo Técnico Escolar (CTE),

Áreas de organización	Instrumentos de control escolar
Control de préstamo de acervo bibliográfico, audiovisual, material deportivo y laboratorio	Registro de vales de préstamo.

Elaboración propia a partir de (NCD1070717)

La Tabla 4.6 señala los instrumentos de control escolar que son utilizados en la escuela secundaria en la que se realizó la investigación y que permiten realizar un control eficiente y ordenado como parte de la organización escolar.

Desde la micropolítica el control “se logra mediante la movilización simbólica del apoyo, se exalta la adhesión y la persuasión (...) las estrategias y las actuaciones deben ser planeadas de antemano y cuidadosamente organizadas para que sean efectivas” (Ball, 1989, p. 132); en otras palabras el control escolar se traduce en acciones dirigidas por la autoridad para direccionar la organización, medidas que establece el director para saber lo que se hace y deja de hacer, lo que existe y lo que falta, conocer y cuantificar al personal, las actividades, los recursos y obtener información que le permita tomar decisiones.

- *Condiciones necesarias para el control escolar*

Para realizar la fase de control escolar eficientemente, se requieren de tres condiciones básicas, “primera, establecer normas; segunda, disponer de información real, indicando las diferencias entre los resultados y lo planeado; tercera, posibilidad de acción para la corrección” (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1981, p.128), estos tres requerimientos son llevados en los centros escolares como se ha podido demostrar a través de la evidencia empírica.

De acuerdo con lo observado en las fases anteriores podemos relacionar que las normas se derivan de los objetivos que han sido planeados además de “las normas son los criterios con los que se comparan las acciones pasadas, actuales o futuras”(Stoner, 2015, p.556), en ese caso la normatividad empleada hacia los docentes o alumnos por ejemplo el reglamento escolar, es claramente definida como un mecanismo de control pero además, las normas se pueden convertir en indicadores de rendimiento escolar y gestión.

Es necesario proporcionar información que comunique el verdadero rendimiento escolar y, “que de acuerdo a lo planeado y normado, se verifique el cumplimiento y resultados obtenidos de las acciones previstas, para poder contrastar los resultados reales con los que se habían proyectado” (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1981, p.128), para poder identificar la eficiencia de la institución.

La información en los centros escolares se adquiere constantemente debido a los cinco momentos de la evaluación como puede verificarse a continuación:

Frecuentemente se informa a padres de familia y autoridades escolares de los índices de aprovechamiento, se cuenta con un concentrado de los alumnos de primer grado en riesgo de reprobación mismos que se informaron a la dirección escolar para su oportuna intervención (NCD1140318).

Esto permite comprender que es necesario contrastar lo planeado con los resultados, para comprobar si eran los efectos esperados.

Esta tercera condición es de gran importancia considerando que posibilita las condiciones para alcanzar los resultados esperados, es el paso final si el desempeño o los resultados se encuentran por debajo de lo esperado y el análisis de la información indica que se necesita la actuación inmediata considerando “que la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva” (Münch y García, 2015, p. 217), por lo tanto, la acción de rectificar los procesos escolares para evitar el fracaso escolar es logrado a través del control escolar.

- *Factores que comprenden el control escolar*

El director escolar para poder llevar a cabo la fase de control escolar “es necesario considere cuatro factores: el primero, cantidad; segundo, tiempo; tercero, recursos y cuarto, calidad” (Arias, 2001, p.329). Como se puede apreciar los tres primeros son de carácter cuantitativo y el cuarto cualitativo la Tabla 4.7 describe los factores que se consideran para la aplicación del control escolar:

Tabla 4.7
Factores de control escolar

Factor	Descriptorios	
Cantidad	Se aplica en actividades en la que se requiere una suma importante de en volumen, cantidad o recursos escolares.	Cantidad de recursos para ejecutar un plan: número de actividades a realizar, número de sesiones para comprender un tema, número de meses o días para llevar a cabo un proyecto.
Tiempo	Se controlan las fechas programadas de la planificación de la actividad escolar	Fechas, días, horas, minutos de inicio y/o término para realizar alguna actividad, permite la previsión y la anticipación de acciones y recursos.
Resultados	Comprueban las derivaciones obtenidas y el grado de logro de la gestión escolar	Logros obtenidos en las actividades planeadas, se determinan a través de indicadores.
Calidad	Se refiere al conjunto de características positivamente valoradas por la sociedad respecto de los procesos de formación que llevan a cabo las personas en su cultura considerando cinco dimensiones de calidad: filosófica (relevancia), pedagógica (eficacia), cultural (pertinencia), social (equidad) y económica (eficiencia) ésta última se refiere a términos cuantitativos como la eficiencia terminal.	La calidad también se determina por indicadores de logro que son: Relevancia y significación: aportan información significativa sobre aspectos importantes, inmediatez: deben facilitar una idea rápida y global de la situación escolar que se realiza, validez y fiabilidad, viabilidad: tanto en términos de obtención de la información como de costo de esa obtención y perdurabilidad siendo la posibilidad de establecer los mismos resultados a largo plazo con la posibilidad de mejora.

Fuente: Elaboración propia a partir de Arias (2001), UNESCO (2008), Balenzategui, Hernández, García-Herreros, Goikoetxea, y Jáuregui (2007).

La Tabla 4.7 explica los cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control: cantidad, tiempo, resultados y calidad además de describir cada uno de ellos.

Es importante mencionar que existen actividades en las que no es necesario aplicar los cuatro factores simultáneamente, esto dependerá de las áreas de organización en la que se trabaje.

- *El control escolar y su periodicidad*

Uno de los desafíos de la dirección escolar es tener resultados eficientes y eficaces de forma estable y continua, para lograrlo es necesario controlar los procesos que se realizan en la institución, que los resultados sean satisfactorios convirtiéndose en logros permanentes y para ello se requiere revisión constante: “El control se clasifica en, control preliminar, control concurrente y control posterior” (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1981, p. 131) en esta misma idea, desde otra perspectiva se le considera como a continuación se describe:

- *Control preliminar:* Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- *Control concurrente:* Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.
- *Control posterior.* Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objetivo es retroalimentar con información para comparar los resultados obtenidos en relación a lo preestablecido (Münch y García, 2015, p. 220).

El control siendo la tercera fase del proceso de gestión en esta función se incluyen las acciones que un directivo emprende, como se describe en el Esquema 4.4, para asegurar que las actuales tareas se lleven a cabo conforme a lo planeado, debido a que el control es una herramienta que favorece la eficiencia y la eficacia de la organización escolar, “es un precedente a la calidad y para su consolidación es importante aplicarse en todo momento” (Münch y García, 2015, p. 220) es saber qué, cómo, y para qué se hacen las acciones escolares, sus objetivos, el plan y programas de asignatura, las planificaciones y los avances académicos, la evaluación, las boletas; esto de forma recurrente se convierte en un indicador que sirve de referencia para saber sobre los servicios y las condiciones que ofrece el centro escolar, de aquí la importancia del control.

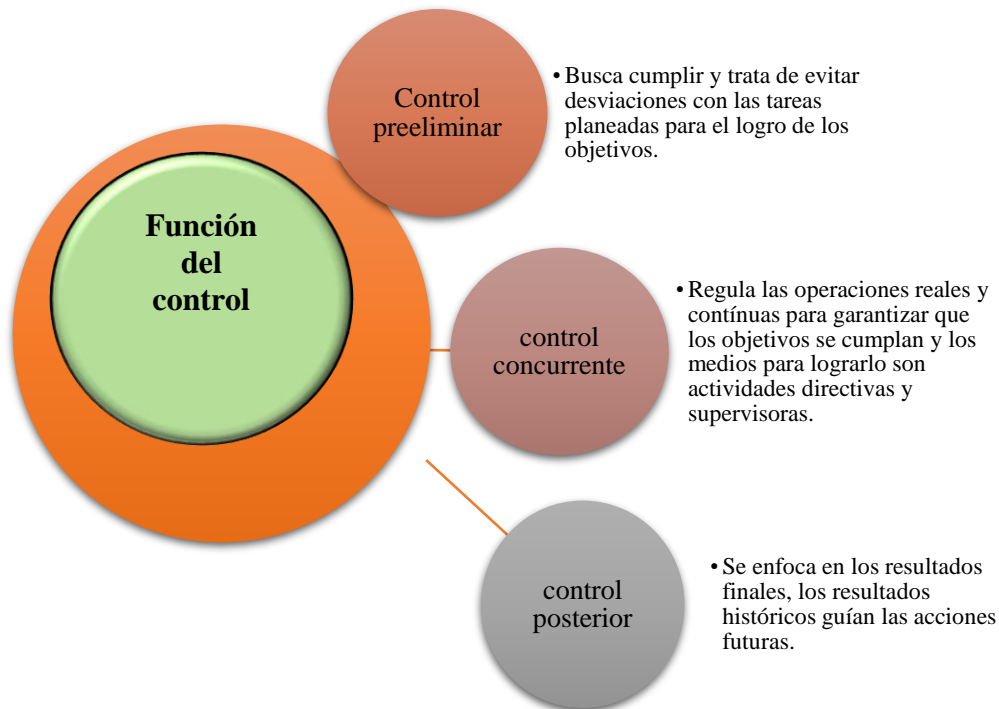
4.2 Autonomía en la toma de decisiones

El tomar una decisión requiere de seguridad en lo que se está a punto llevar a cabo, es una elección entre una serie de opciones o alternativas sin embargo se debe de decidir en la medida de lo posible con información confiable respecto a la situación que se enfrenta, sin embargo, no es

siempre posible y el director escolar recurre a su experiencia y habilidades directivas para tratar de asegurar los resultados.

Esquema 4.4

Periodicidad de la función del control



Fuente Elaboración propia a partir de Donnelly, Gibson e Ivancevich (1981).

El Esquema 4.4 explica que el control de acuerdo a su periodicidad se clasifica en control preliminar, control concurrente y control posterior o de retroalimentación.

4.2.1 Decisiones directivas

Esta etapa forma parte de la dirección y es de las actividades más importantes de la función directiva, es un proceso que se encuentra presente en todas las etapas, a lo largo de la gestión directiva siempre habrá de tomarse alguna decisión.

Un ejemplo de ello lo podemos valorar al observar los resultados de matemáticas en primer grado, y en el cual la directora muestra preocupación por la situación misma que se explica a continuación:

La directora D1 analizó junto con la subdirectora en el área administrativa los resultados de matemáticas de primer grado obtenidos en el tercer bimestre, mismos que tienen 6.2 de aprovechamiento ante esta situación la directora le comentó a la subdirectora que deberían (en tono de indicación, no de pregunta) considerar implementar las siguientes acciones para resolver la situación de forma inmediata, así mismo comprometer a los maestros de matemáticas para que en el siguiente periodo de exámenes de recuperación los alumnos irregulares aprueben con mejores calificaciones, los maestros darán asesorías en la hora del receso y si hay algún maestro inconforme que pase a hablar con ella (NCD1120517).

En la toma de decisiones Münch y García (2015) al respecto señalan que se puede resolver un problema y tomar una decisión a través de la siguiente estrategia:

1. *Identificar el problema:* En primera instancia es necesario identificar la cuestión que requiere ser atendida ya sea porque es un conflicto o es una complicación que dificulta la realización del trabajo. En este momento el director tratará de clarificar la situación debido que en ocasiones un problema mayor está envuelto por problemas menores que obstaculiza la comprensión del problema real.
2. *Analizar el problema:* Después de haber identificado el problema es necesario desglosar sus componentes, ¿Quién o qué lo está ocasionando? ¿Qué consecuencias está generando?
3. *Evaluar las alternativas:* Su propósito es analizar el mayor número posible de soluciones, reflexionando sobre sus ventajas y las desventajas que conllevan, su factibilidad y los recursos requeridos para su implementación
4. *Elegir entre las alternativas:* En este paso se eligen la alternativa idónea para las necesidades de la organización y la que reditúe máximos beneficios, además de apoyarse en dos o tres más que se considerarán estrategias laterales para casos fortuitos.
5. *Aplicar la decisión:* En este momento la acción consiste en poner en práctica la alternativa que puede ser apoyada de un plan que considerará los recursos, procedimientos y acciones necesarias para la implantación de la decisión. (Münch y García, 2015, p. 188).

Como se consideró en el Capítulo II, las decisiones programadas son aquellas que se toman de acuerdo con alguna costumbre regla o procedimiento y que simplifican la toma de decisiones en situaciones que se repiten imitando o excluyendo alternativas por como se pudo observar en el siguiente fragmento de entrevista ejemplo:

CCH: ¿Qué aspectos facilitan en el centro escolar la toma de decisiones programadas?

D1: Pues mucho, porque no hay que estarse preocupando de lo que se tiene que hacer, ya sabemos cada quien lo que tenemos que hacer, por ejemplo, normalmente no hay por qué preocuparse sobre cuándo inicia el ciclo escolar, o por los textos con los que van a trabajar los alumnos es así que no debo pensar mucho acerca de la mayor parte de los problemas que se presentan a diario me preocupan las cosas inesperadas (ENTD1080717).

CCH: Acaba de mencionar las cosas inesperadas ¿Cuáles son esas “cosas” y cómo las resuelve?

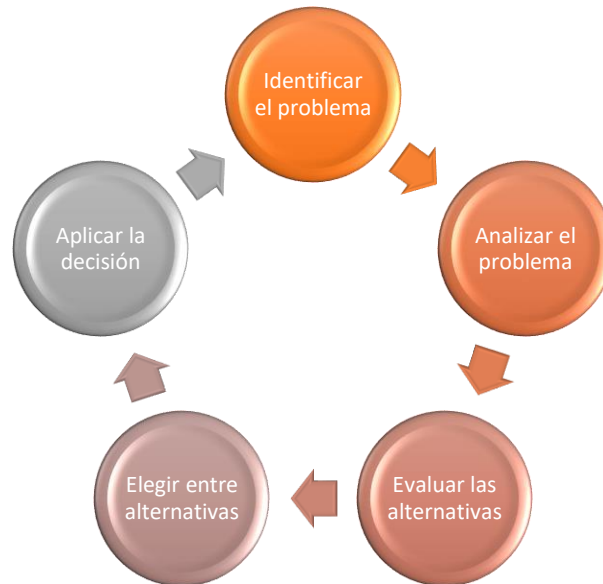
D1: ¡Ay maestra! ¡¿Qué no sucede en una escuela?! He visto casi de todo, maestros peleándose, alumnos descalabrados, padres agresivos, en una escuela hay que hacerle de todo, no puedo esperar a que me vengan a resolver la vida, uno debe actuar inmediatamente, con la experiencia se resuelven muchas cosas y cuando es algo muy difícil y no hay tiempo pues uno decide sin saber si es lo correcto, eso después ya se sabe. (ENTD1080717).

Por lo tanto, se puede explicar que aun cuando la D1 desconocía de la estrategia para la toma de decisiones su actuar tuvo elementos que coinciden con lo propuesto por los autores, que se pueden apreciar en el Esquema 4.5, esto es una evidencia de que por la naturaleza misma de las funciones, el proceder del directivo está sujeto a las condiciones de la gestión.

Estas condiciones cohabitan con el desarrollo de las actividades mismas del director escolar que se realizan cotidianamente en la escuela en el que el director debe decidir de acuerdo a las condiciones del problema y del contexto.

Esquema 4.5

Estrategia para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia a partir de Münch y García, 2015.

En el Esquema 4.5 se presenta la estrategia para la toma de decisiones directivas en la que primero se debe identificar el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir entre alternativas y aplicar la decisión.

4.2.2 Poder en la función del director escolar

Desde la gestión Stoner (1985) define el poder como la capacidad de ejercer influencia, tener poder es tener la capacidad de hacer cambiar de comportamiento o de actitud a otros individuos por lo tanto como se puede observar el maestro uno también tiene poder en la institución porque ejerce un mayor grado de influencia entre los docentes y estos definen su comportamiento dependiendo de las reacciones, actitudes y modos de enfrentar cada una de las situaciones escolares que se presenten.

4.2.2.1 El poder directivo

Es un tipo de poder que se basa en el reconocimiento de su legitimidad. Este derecho proviene de la posición formal que ocupen dentro de la organización (Stoner, 1985) como en el caso de la directora escolar.

La D1 al ser las 7:05 a.m. cerró el acceso principal de la escuela y dejó a maestros afuera, y aun cuando los alumnos le avisaron la D1, la maestra muy seria y tono estricto les contestó “ustedes váyanse a su salón”, la maestra abrió la puerta 7:30 llamándoles la atención por su impuntualidad, los maestros se disculparon y se dirigieron a su salón. (NCD1)

Al interior de la escuela se entrama una serie de relaciones que desde el enfoque de la micropolítica buscan el poder o estar cerca de él, se entra en una relación de dominio de uno sobre otro, es decir dominar o ser dominado otra perspectiva define a la micropolítica como “las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizativos tratan de usar sus recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses” (Hoyle, 1982, p. 126) así mismo menciona que, “en las organizaciones [como los centros escolares], el entramado de las relaciones entre directivos y docentes en un centro educativo, determina en gran medida el dominio e influencia que poseen unos sobre otros, buscando obtener el control de los procesos y relaciones que se llevan a cabo a través de los medios con los que cuentan”(Stoner, 1985 p.285), esto puede ser verificado las acciones realizadas por la directora escolar, como se constató en el siguiente registro de observación:

Una forma de poder se lleva a cabo a través de la llamada de atención, la directora constantemente se encuentra paseándose en el patio de la escuela para vigilar lo que hacen los maestros y si encuentra alguno afuera le grita para que regrese a su salón “y no esté perdiendo el tiempo” (NCD1170317).

Es así que la directora demuestra el poder dentro de la escuela al demostrar que ella puede establecer el mando y corregir a los maestros.

Los profesores manifiestan ciertas conductas y relaciones de poder y que explican el funcionamiento del centro escolar y que como lo consideran Peniche, Lorenzo, Cáceres (en Santos, 2004):

Prestar atención a la micropolítica de una institución escolar da la oportunidad de conocer cómo es el funcionamiento de la misma, debido a que a través de la lucha de interés, el intercambio y el ejercicio del poder, es que se genera una interacción entre los que se encuentran en dicha institución. El uso del poder formal o informal por los individuos o grupos para alcanzar metas, refleja lo que se denomina micropolíticas de la escuela (p.38).

Es decir, la micropolítica permite comprender cómo es el funcionamiento de la institución y con la etnometodología interpretar el cómo sus integrantes manejan el poder desde su contexto.

4.2.2.2 Relaciones de poder

La autonomía de gestión escolar se gesta en la democracia, al tener que consensar opiniones para buscar alternativas para la mejora de los procesos de aprendizaje, sin embargo, se observa como lo plantea la micropolítica, con Ball (1989) el poder se implanta en los procesos realizados en la escuela, desde los diferentes grupos con intereses e identificaciones variadas por ejemplo, existen tres grupos diferenciados en el centro escolar: el de la directora, el de las orientadoras y el de los docentes pero a su vez éste último se subdivide en dos (NCD1240317).

El primero el de “la directora” que está integrado por una orientadora, al que le tiene mayor grado de confianza que a la subdirectora y que se verifica con los siguientes comentarios:

- por favor díganle a la orientadora Nora⁵ que venga un momento
- apóyense de la orientadora Nora
- háganlo igual que la orientadora Nora
- la orientadora Nora sí sabe (NCD2240317)

Las expresiones anteriores implícitamente encumbran a la orientadora Nora, desplazando la participación de la subdirectora escolar. En ese mismo grupo se encuentra el esposo de la directora, un profesor horas clase que es observador, atento, callado.

El segundo grupo es el de “las orientadoras”, Martha de primer grado y Rosa de segundo, incluida la orientadora Nora de tercero. Las tres orientadoras mantienen una relación cercana, a quien consultan para aclarar dudas es a la orientadora Nora. Sin embargo, se observa que existe mayor cercanía entre las orientadoras Martha y Rosa, ambas se apoyan en las encomiendas de la directora escolar y entregan trabajos similares como lo menciona la directora a la subdirectora escolar:

⁵ Los nombres fueron cambiados para resguardar la personalidad de los informantes.

- las orientadoras Martha y Rosa me entregaron casi el mismo informe, pero está mejor el de la maestra Norma (NCD2130417)

Al respecto la subdirectora escolar se abstiene de hacer comentarios en presencia de la subdirectora, pero en la entrevista menciona:

- la maestra Nora su amiga, por eso siempre lo que hace ella está perfecto (ENTD1120517)

Lo anterior, permite inferir que consideran a la orientadora Nora como parte del grupo de orientación, sin embargo, no hay un lazo de amistad sino de amabilidad por la cercanía que mantiene con la directora escolar.

El tercer grupo es el de “los docentes frente a grupo” es diverso en sus personalidades se integra por 15 docentes horas clase, el cual se subdivide en tres grupos el de los maduros, el de los jóvenes y el de la orientadora Nora. El grupo de los maduros está integrado por cinco docentes cuatro hombres y una mujer un rango de edad entre los 45 a 52. El segundo subgrupo es el de “los jóvenes” con más de 10 años de servicio, son siete docentes en las que sus edades oscilan entre los 22 a 32 años con pocos años de servicio. Existe un tercer subgrupo, integrado por la orientadora Norma un docente y de ese mismo grupo por diferencias personales excluyeron a una de las compañeras, sin embargo existe un miembro que se relaciona con todos es amable, pero no se encuentra incluida en ninguno de los grupos. Este tipo de influencia se describe a partir del tipo de relación que se produce entre

Según Rodríguez (2009), desde la visión dinámica de construcción de la cultura organizativa, conformada por diversas subculturas y/o grupos, es posible indagar en su conocimiento y adentrarse en la dimensión micropolítica que la hace impredecible, original, y cargada de incertidumbre donde se establecen relaciones de poder entre docentes al agruparse de acuerdo a las identificaciones, por intereses, edad, modos de pensar en entre los miembros de la comunidad escolar,

Es importante advertir que las relaciones entre los docentes, generan liderazgo además del ejercido por la directora; hay otros docentes que carecen de poder legítimo y por lo tanto no se les reconoce como una autoridad escolar. Sin embargo, adquieren otro tipo de poder, el poder referencial, al tener mayor grado de influencia, como en el siguiente caso:

El Ma1, en el cual los docentes se dejan influir con sus comentarios y actúan de acuerdo al comportamiento de la profesora, apoyan sus observaciones en CTE, a la hora de receso se reúnen en torno a ella, la escuchan pero también mantienen una relación de amistad (NCD1130417).

Las relaciones de poder en la autonomía de gestión reconocen los procesos llevados a cabo en la escuela. Las micropolíticas escolares de acuerdo con Bardisa (1997),

Se refieren a las situaciones de conflicto y de cómo las personas compiten entre ellas para conseguir lo que quieren. De igual manera, involucran la cooperación y cómo las personas se apoyan mutuamente para lograr sus fines, de aquello que las personas piensan y de sus convicciones en los enclaves sociales, de lo que con tanta frecuencia no se habla ni se observa con tanta facilidad (p.21).

Por lo anterior es necesario diferenciar los procesos y definir los recursos para lograr los intereses que propician asumir el poder, en este caso se diferencia el poder, la influencia y la autoridad (Hoyle, 1982) que están presentes en los centros escolares.

Sobre el poder se puede inferir que la escuela es una organización social que no se escapa del poder, por el contrario, se instala, se manifiesta y los que trabajan, estudian o mantienen algún tipo de relación sienten sus efectos, como se pudo observar en la Figura 4.4, porque en las organizaciones sociales se encuentra arraigada la naturaleza del ser humano, se caracterizan por tener una esencia emocional, intelectual, en la que se pueden manifestar impulsos violentos, el poder es ejercido por una figura de autoridad o grupo en el poder hacia todos los que en ella cohabitan, el director a los docentes, los docentes a los alumnos, alumnos que pueden ejercer poder entre sus mismos compañeros.

Figura 4.4
Poder ejercido por la directora escolar



Fuente: Imagen tomada de archivo personal (Chirinos, 2017).

En la Figura 4.4 se puede observar que los centros escolares también se ejerce el poder desde la autoridad directiva en donde docentes y alumnos responden a este ejercicio con obediencia sin presentar resistencia a las indicaciones encomendadas

En la escuela estás mismas características se presentan entre sus integrantes, en una escuela convergen las emociones de los alumnos, los docentes los directivos, el aprendizaje de saberes, diferentes tipos de conductas, dóciles, amables y violentas, sin embargo se pueden llegar a identificar diferencias importantes entre una escuela y otra, una más organizada o la menos organizada, una más participativa o la que no participa, una más violenta o menos violenta éstos contrastes permiten identificar que una organización social es más civilizada, ordenada, organizada, educada que otra por el poder, la autoridad y el control que se ha ejercido sobre ella y estos procesos son parte de la gestión escolar.

4.2.2.3 La autoridad formal

En el caso del director podemos observar que inicialmente su poder viene de la autoridad formal que se le ha investido a través de un nombramiento y reconocimiento por parte del Estado; de

acuerdo con la autoridad formal en las organizaciones, la gestión tiene el derecho de impartir órdenes y los subalternos están obligados a obedecerlas; sin embargo se puede inferir desde la micropolítica que en realidad quienes admiten el poder, ejercido sobre ellos y su función profesional, son los mismos docentes, pues aceptan la autoridad de los superiores en este caso la figura del director y por consiguiente, consideran que tienen el deber de obedecer las órdenes legítimas que se les prescriben.

También se pudo observar que no todas las leyes u órdenes legítimas se obedecen en todas las circunstancias, sino que algunas las acepta el profesor y otras no, esto puede verse reflejado en la siguiente observación:

La D1, en el transcurso de la jornada, solicitó a los docentes entreguen los informes de los libros leídos de la jornada de invierno para reportarlos a la supervisión como parte del Programa Nacional de Lectura. (NCD1180418)

Los docentes aceptan que es necesario dar informes sobre el progreso de su trabajo y ya no discuten ni muestran resistencia, aceptan esta solicitud porque es una actividad que se encuentra dentro de sus funciones. La clave está en el que el docente que es el que decide si debe cumplirlas o no, así pues, el que una decisión o una orden tenga o no autoridad se determina por el maestro como receptor y no por la persona que la imparte, el director además de estas condiciones, requiere de la cooperación del colectivo escolar, para aceptar la autoridad se estimula lo que se llama “la *zona de indiferencia* o el *área de aceptación*, ambas expresiones se refieren a la disposición de los individuos para aceptar la mayoría de las órdenes que le dan los superiores, siempre que tales órdenes se despeñen dentro de lo normal” (Barnard, 2008, p.165).

Una persona acepta una orden como legítima sólo cuando se cumplen simultáneamente cuatro condiciones: primero; que entienda la orden, segundo; que en el momento de decidir se crea que no es contraria a los propósitos de la organización, tercero; que en el momento de decidir se crea que es compatible con sus intereses personales y cuarta; que está en capacidad de cumplir la mental y materialmente.

Y esto se pudo observar en el CTE cuando se asignaron las comisiones para la ceremonia de clausura del ciclo escolar, los maestros que se reunieron las cuatro condiciones no tuvieron ningún tipo de oposición para aceptarlas sin embargo los compañeros que no tenían el material o iba en contra de sus intereses, a quién le tocó los gafetes se opuso porque no se le iba a dar el material y él lo tenía que comprar pero a quién le tocó las edecanes no tuvo ninguna oposición porque simplemente era alumnas de la institución y las tenía que organizar indicándoles las acciones que iban a realizar (NCD1300617).

Asimismo, se manifiesta inconformidad porque algunos siempre les dejan las comisiones más sencillas, pero a otros les dejan más complicadas como por ejemplo la maestría de ceremonias el letrado el discurso eso sí que se demuestra lo que Barnard menciona como área de aceptación.

4.2.2.4 La dirección escolar un símbolo del poder

El director es una investidura del poder institucional pero por sí mismo no tiene poder, tiene autoridad. La autoridad surge en el proceso de organización social y tiene sus fundamentos en factores institucionales.

La autoridad se diferencia de la coerción, la manipulación y la persuasión, por la sujeción y legitimidad que le otorga la estructura jerárquica que conlleva ordenamientos institucionalizados porque “los lazos de autoridad son siempre jerárquicos. La relación autoritaria no descansa ni en argumentos razonados y compartidos [persuasión] ni en el mero poder coercitivo sino en una estructura cuya razón y legitimidad es reconocida tanto por los que mandan como por los que obedecen y donde cada uno tiene un lugar jerárquicamente definido” (Wrong 1980, pp. 32-49).

Esto se pudo observar la D1 mandó a los profesores a que se apuraran a pasar a los alumnos a la ceremonia porque ella no tenía tiempo que perder mencionando que “de nada sirve una organización si no se va a respetar al pie de la letra” (NCD1140318).

En otras palabras en este centro escolar existe una figura que “gobierna” la escuela: El director; una persona que es investida simbólicamente de autoridad por el sistema para que dirija la institución, represente y ejecute los intereses de un gobierno superior como lo es el sistema educativo y que al otorgarle el Estado la autoridad para decidir y tomar decisiones implícitamente se le arroja de poder y respeto, para que a los que manda, en este caso los docentes, como se ilustra en la Figura 4.5, cumplan porque a través del ejercicio de la autoridad, el director no

requiere presentar argumentos (a diferencia de la persuasión) sino garantizar el cumplimiento de las disposiciones, órdenes y decisiones convirtiéndose en un símbolo de poder.

Figura 4.5
Autoridad directiva



Fuente: Imagen tomada de archivo personal (Chirinos, 2017).

La Figura 4.5 refiere a la autoridad que asume el director para dirigir y decidir sobre los asuntos escolares, observando que la comunidad escolar muestra respeto ante la figura de autoridad.

Es necesario resaltar que en la escuela donde se realizó la investigación la directora ejerce el poder y su voluntad, pero ésta no es arbitraria sino es una voluntad institucionalizada al ser él quien opere los procesos de gestión y organización escolar diseñados por el sistema educativo y que en contravención con los intereses particulares genera oposición y resistencia entre los docentes.

Por lo tanto, el director tendrá que hacer uso de estrategias y conocimiento que le permitan ejercer el poder para determinar las condiciones escolares óptimas para llevar a cabo sus funciones, y que, algunas de ellas, para que se ejerza el poder, son el control de la voluntad y conducta de los maestros; si el director no controla la conducta de los docentes el grupo puede crear un grupo de resistencia que sea dominante y no opere la voluntad del director porque el director ostenta el poder pero si no demuestra facultades y aptitudes ese poder se desmorona.

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

El propósito fundamental de este estudio fue identificar los procesos conceptuales originados por la autonomía de gestión a través de procesos epistémicos que permiten la construcción racional de este objeto de estudio.

El problema de investigación que originó esta investigación llamada *Autonomía de gestión en la escuela secundaria. Una mirada desde la micropolítica escolar*, tiene origen en las dificultades que enfrenta el director escolar al tratar de discernir sus actividades profesionales a partir de la visión pedagógica y los procesos de gestión escolar con la finalidad de mejorar los resultados y las condiciones educativas del centro escolar.

Parte de esta investigación tuvo en consideración que el director escolar no cuenta con una formación especializada en el área de procesos de gestión y administración de centros escolares, motivo por el cual su labor se basa en la observación y aprendizaje de las actividades de otros directivos, es decir la *formación directiva* se encuentra fundamentada en el desarrollo y adquisición de habilidades y experiencias a través de su trayectoria en el ejercicio de la dirección.

Partiendo de estas premisas, se visualizan. a partir de las reformas educativas y los acontecimientos recientes, escenarios y situaciones nuevas que han generado conflicto y desconcierto en sus funciones en el contexto de la autonomía de gestión.

En consideración a lo anterior se plantea la interrogante que origina esta investigación **¿Cómo actúa el director escolar en la construcción de la autonomía de gestión a partir del ejercicio de poder, el control y la toma de decisiones en educación secundaria?** Proyectando a su vez preguntas complementarias que permitieron dar mayor profundidad en el proceso de investigación siendo las siguientes *¿Qué características explican a la autonomía de gestión en la organización escolar desde la micropolítica?*, *¿Cuáles son los elementos de las políticas educativas que definen la autonomía de gestión en los centros escolares?* y *¿Cómo se interpreta el ejercicio del poder, el control y la toma de decisiones del director escolar de educación secundaria?*

Para contestar estas interrogantes se exploraron cinco dimensiones; en la que cada una proporcionó un enfoque diferente y que, desde su campo de conocimiento aportaron los fundamentos necesarios que coadyuvaban en la caracterización del objeto de conocimiento siendo las siguientes: *dimensión epistemológica, dimensión teórica, dimensión política e institucional,*

dimensión metodológica y dimensión empírica encontrando hallazgos relevantes que se enunciarán a continuación:

La dimensión epistemológica generó la construcción del conocimiento del objeto de estudio *autonomía de gestión* a través de las nociones conceptuales originadas desde la racionalidad para identificar sus rasgos y características sin la interacción directa con él.

Como producto del proceso de construcción y caracterización del objeto de estudio se identificó que la autonomía de gestión necesita una construcción epistémica a partir de las ciencias de la educación, así mismo se mencionó que al ser un objeto novel existieron desafíos para precisarlo y delimitarlo, considerando los resultados obtenidos una breve contribución al campo de conocimiento.

La incursión por la dimensión teórica dio sustento a la investigación para la construcción del marco teórico a partir del estudio de las categorías autonomía y gestión que contribuyeron a la comprensión de la autonomía de gestión y que partiendo desde un enfoque micropolítico aportaron los distintos elementos categóricos que fundamentan el trabajo de investigación, facilitando el análisis, procesamiento y la interpretación de la información que se obtuvo a partir de los distintos escenarios escolares y los informantes clave.

En relación al planteamiento *¿Qué características explican a la autonomía de gestión en la organización escolar desde la micropolítica?* Y lo expuesto a lo largo de este proceso de investigación se infirió lo siguiente:

- La micropolítica es la estructura laboral y social que se establece transversalmente en las actividades educativas uniendo la vida personal de cada miembro de la comunidad escolar con la vida institucional creando las condiciones para llevar a cabo las actividades laborales lo cual permitió comprender el impacto que tiene la autonomía de gestión en la escuela secundaria.

Además de que los procesos de naturaleza social son el foco de estudio de la micropolítica que considera las relaciones de poder en el juego de roles, el clima laboral y la influencia entre otras presentes, como rasgos de la actividad social en las agrupaciones u organizaciones, entre ellas las escolares.

Esta investigación identifica a la micropolítica escolar como un escenario doméstico caracterizado por las cualidades y rasgos de personalidad de cada uno de los miembros adheridos a ellas.

Por lo tanto, la autonomía de gestión al ser un modelo de organización escolar basada en la toma de decisiones en colegiado revela que en la escuela se entrama una serie de relaciones que desde el enfoque de la micropolítica buscan el poder o estar cerca de él, se entra en una relación de dominio de uno sobre otro, es decir dominar o ser dominado demostrando autoridad sobre el personal.

Desde la categoría de la **gestión** se reveló que:

- La gestión se encuentra asociada a la administración siendo un derivado de ella y estando presente en las actividades cotidianas que se desarrollan en las instituciones educativas asumiendo funciones de la administración científica como el de gobierno y dirección, dicho sea esto, en el sentido de dirigir, para cambiar la realidad de la organización.

De modo que se le acredita a la administración escolar únicamente características propias del enfoque burocrático como la división y especialización del trabajo, comunicación indicaciones e informes por escrito, despersonalización en las relaciones motivo por el cual es rechazado, debido a esto, se utiliza el término “gestión escolar” cuando desde la investigación realizada lo idóneo sería “administración escolar” y que debido a esta paradoja, se ha desacreditado la administración como elemento fundamental para el trabajo directivo desde el enfoque organizativo y la proyección en la mejora de las condiciones escolares sin embargo la administración escolar es en sí misma una dimensión que cuenta con elementos teóricos que fundamentan la labor directiva desde el enfoque de la gestión como base de la organización institucional,.

Motivo por el cual en términos educativos se utiliza el término *gestión* para establecer los procesos de acciones de mejora escolar y *administración* para los procesos burocráticos estableciendo un distanciamiento con las ciencias de la administración por tener principios empresariales, y en el campo educativo se prefirió el término *gestión*, pero que, desde el rigor teórico conceptual, la *gestión* se deriva de la *administración* por lo tanto tiene bases administrativas.

Uno de los aspectos inesperados fue el surgimiento emergente de una *categoría* la de **administración** y una *subcategoría* la de **autoridad** que al tratar de caracterizar a la autonomía de gestión el rastreo documental fueron develando la importancia de cada una de ellas tomando cada vez más valor conforme se fue desarrollando este trabajo; sin embargo la *administración* se toma como una categoría debido a que, a partir de ella, se complementa y profundiza la caracterización de la autonomía de gestión, por lo que se exponen los siguientes hallazgos:

Referente a la **administración**:

- La administración es una de las ciencias que concentra su teoría en la naturaleza de las organizaciones como resultado de la acción social derivándose de ella la gestión. Esto permitió identificar que los procesos de gestión directiva se encuentran conformado por los principios de la administración científica.

La administración como parte de la vida escolar se encuentra cotidianamente en los procedimientos formales y de organización institucional; sin embargo la formación de los docentes en esta área desde sus distintas funciones se va adquiriendo a través de actividades de planeación, organización, dirección y control y que algunas actividades pedagógicas inherentes a estos procesos son: elaboración de planes, registros de calificaciones, seguimiento de actividades, informes con evidencias, presentación de gráficas y análisis; misión, visión, trabajo colaborativo, motivación de grupos, diseño de estrategias; siendo estos, procesos inherentes a la dinámica docente que se realiza a través de todo el sistema educativo, transformándolo en un habitus escolar.

Por lo tanto en los centros escolares se llevan actividades con un principio administrativo, exponiendo esta idea lejos de un enfoque burocrático, sino desde una visión más compleja, en el que se dinamiza a las instituciones escolares para realizar su función educativa. Y que, considerando que dentro de las funciones principales de los directivos, se encuentran claramente definidos la planificación de objetivos, metas y acciones, la organización de actividades, la dirección o coordinación de las mismas y el control o seguimiento de actividades para el contraste de resultados, el director asume funciones administrativas para la organización y adecuado funcionamiento de los centros escolares bajo su responsabilidad.

En cuanto a la **toma de decisiones** como elemento primario de la autonomía de gestión se expresa que:

- La autonomía de gestión escolar se gesta en la democracia, al tener que consensar opiniones para buscar alternativas para la mejora de los procesos de aprendizaje por lo tanto a partir de la autonomía de gestión, la toma de decisiones es un ejercicio colectivo, pero en el que la responsabilidad principal recae en el director escolar.

Considerando lo anterior, la toma de decisiones es de las actividades más importantes de la función directiva, es un proceso que se encuentra presente en todas las etapas de la gestión, a lo largo de la acción directiva siempre habrá de tomarse alguna decisión.

La gestión desde la política educativa encomienda que a través de la autonomía de gestión escolar, el director se vuelve el instrumentador y operador de las reformas necesarias para lograr los propósitos que se le encomienden, dejando claro que es necesario apuntalar a la toma de decisiones como el medio para conseguirlo.

Es así que, los directores para garantizar los resultados esperados, toman diferentes tipos de decisiones en distintas circunstancias para ello se necesita investigar alternativas y tratar de obtener toda la información de la que puede disponer para proceder.

Siendo así que en las organizaciones escolares, es necesaria la toma de decisiones que realiza el director para evitar la incertidumbre, prever situaciones adversas y el control de las acciones emprendidas sin embargo este proceder se ve reconfigurado desde la autonomía de gestión, debido a que la responsabilidad en la toma de decisiones será asumido y compartido por la comunidad escolar.

Por tanto, desde la perspectiva de la autonomía de gestión, el director escolar tiene que cambiar de enfoque, al tomar decisiones; según la situación específica de que se trate, es útil distinguir entre las situaciones que piden decisiones programadas y las que piden decisiones no programadas; también podemos distinguir entre decisiones hechas en condiciones de riesgo, por lo que se debe tener especial cuidado al tomar decisiones sobre asuntos de los cuales se tiene poca experiencia anterior con limitada información para guiarnos, debido a que, en estas circunstancias, se estará mucho menos seguro del resultado.

A propósito de la relación establecida entre el **poder** con la autonomía de gestión desde una visión micropolítica, se puntualiza lo siguiente:

- La escuela al ser una célula social presenta, en la cristalización de la cultura escolar, conflictos y luchas en el que no es posible estar fuera de ese espacio estratégico del poder, la sociedad crea un perímetro flexible que mantiene la cohesión de los individuos es una estructura multiforme adaptable que de acuerdo a los individuos puede ser más o menos rígida porque las instituciones son el reflejo del pensamiento y la cultura de sus integrantes.

El poder no es algo que se encuentre situado en algún lugar o que alguien pueda poseer y usar en un momento determinado, sino que, se trata de una acción que una persona, institución o estructura, ejerce sobre algo; el poder es una facultad inmaterial e intangible, así como también se reconoce que través de la educación, el poder ha encontrado una de las formas más útiles y duraderas para legitimarse; a través de ella se instruye a las personas para la obediencia, la sumisión, para reconocer el poder y respetar a quien lo ostenta.

Por consiguiente a partir del poder y teniendo como referente la autonomía de gestión, es que el poder instituido se centra en el director debido a que tiene la responsabilidad de la toma de decisiones sin embargo, existen otras figuras que pueden ejercerlo sin ser la figura de autoridad, por otra parte, desde el enfoque micropolítico, la escuela al ser una organización social tiene un entramado de personalidades, de intereses, de culturas y entre este tejido social existen figuras personalidades unas más fuertes que otras y que al tener la aceptación de los docentes pueden llegar a ejercer más poder que el mismo director porque se encuentran del lado de los que se oponen y rechazan su voluntad.

Asimismo, se establece que existen dos diferentes tipos conductas, una antes y otra después del poder, antes del poder el sujeto determina sus acciones, su voluntad y conducta, estas le pertenecen al sujeto, pero en el momento que el poder es ejercido sobre de él, desde lo personal, el docente se resiste y rechaza que otro (que puede ser la figura de autoridad, en este caso el director) disponga de él y de su energía, oponiéndose a convertirse en un ser controlado; sin embargo, cuando las decisiones se toman en colectivo también se ejerce poder pero existe una diferencia existe menos resistencia al

tomar una decisión, debido a que el poder se encuentra distribuido por lo que otro docente influye en sus acciones en este proceso.

Desde la teoría administrativa se puede concluir que el poder se revela como la *influencia* que se ejerce sobre una persona o situación, que logra dirigir la conducta de una persona para que realice una determinada actividad; producto de la voluntad de quien ejerce el poder, aun cuando exista resistencia.

La dimensión política e institucional, permitió identificar el entorno normativo del director escolar, considerando *¿Cuáles son los elementos de las políticas educativas que definen la autonomía de gestión en los centros escolares?* Regida por los elementos de las políticas educativas que definen la autonomía de gestión en los centros escolares concluyendo que:

- Desde la política exterior o macropolítica se conduce a las escuelas a adoptar cambios que atienden las recomendaciones internacionales, y de esta manera el sistema educativo trata de implementar acciones que desarrollen en los educandos competencias para la vida, que den resultados eficaces, respondiendo ante las necesidades y exigencias de la globalización y la sociedad del conocimiento; como un elemento sustancial que también se ve reflejado en la autonomía de gestión escolar como estrategia política nacional.

En este sentido la ciencia administrativa describe los procesos de la política educativa para la autonomía de gestión, como un programa creado por las autoridades educativas para cumplir con los fines e intereses educativos nacionales a través de decretos institucionalizados, además de especificar las relaciones que se establecen entre los niveles jerárquicos y los procesos de actuación que de ellos dependan y que se pretende realicen en los centros escolares para optimizar los resultados de la organización educativa con la participación del director escolar.

Las políticas públicas desde el escenario educativo son sostenidas por el marco normativo y legal implementado a través de leyes y normas jurídicas en el que se establecen estructuras institucionales y dispositivos dirigidos a los organismos educativos para coordinar esfuerzos, implementar proyectos y dar seguimientos a metas y objetivos coadyuvando a que la comunidad educativa opere de acuerdo a la política instituida.

La autonomía de gestión desde este enfoque es una política educativa que busca consolidar procesos de gestión desde la organización escolar como parte de las garantías constitucionales y educativas desde el contexto y realidad escolar.

En consideración de los hallazgos presentados se puede concluir que haciendo una revisión de las atribuciones correspondientes a la Autonomía de Gestión desde la política educativa se pueden identificar elementos centrales que coinciden por ejemplo la eficacia y la eficiencia técnica creando un sistema de procesos en la que se administre de la mejor manera los recursos existentes y que a través de las decisiones que se tome con la iniciativa del director promueva la mejora de los resultados escolares.

Por lo tanto, desde el enfoque de la autonomía de gestión, uno de sus objetivos primarios es fortalecer a la institución educativa desde la organización pertinente y eficaz mejorando sus condiciones y dar respuesta eficaz a las demandas que se presenten en las diferentes circunstancias escolares.

La dimensión metodológica con enfoque etnometodológico hizo posible realizar el proceso de recopilación de evidencia empírica e interpretación de datos y que a través de las técnicas de la observación directa no participante y la entrevista para conocer e identificar los desafíos que enfrentan los centros escolares en la implementación de la autonomía de gestión.

El proceso de investigación de la autonomía de la gestión escolar mediante la etnometodología permitió conocer e identificar cómo los directivos escolares comprenden y actúan a partir de los procedimientos y acciones entre los que se identifica el ejercicio de la autonomía, en el ámbito de la gestión, la autoridad, el poder y la toma de decisiones.

La relevancia y pertinencia de esta investigación se define al describir, comprender y explicar la autonomía de la gestión escolar, cuyos componentes estratégicos se asumen en la escuela y el personal directivo.

En resumen, la investigación de la autonomía de gestión se desarrolló desde la perspectiva de investigación cualitativa – interpretativa y asume la micropolítica para su interpretación.

La dimensión empírica se concretiza en los datos recolectados en el campo empírico para formar una urdimbre desde el marco teórico para responder.

Desde los hallazgos de la subcategoría del **control** se concluye lo siguiente:

- El control es un dispositivo de gestión necesario para la regulación y vigilancia de las acciones del desempeño escolar, por lo tanto, el director hace uso del control para crear sistemas de regulación y verificación de las actividades planificadas, reconocer avances y actuar con inmediatez para evitar la desviación de los objetivos y así poder alcanzar las metas.

Es necesario como un recurso para la eficiencia y eficacia de la organización escolar, pues aunque el director escolar cuente con óptimos planes, una estructura organizacional apropiada y una dirección eficiente, el director no podrá verificar con objetividad la situación de la organización si no existen los mecanismos y estrategias con las que se asegure que las acciones van de acuerdo con los objetivos programados.

Como parte de las acciones y actividades escolares desde la perspectiva de la organización y la gestión es el control escolar que son traducidas en actividades y acciones establecidas por la comunidad escolar pero que requieren de seguimiento y sistematización para verificar el logro de los objetivos y evitar la desorganización, estas acciones son coordinadas por la autoridad para direccionar la organización, con la intención de identificar las cosas que se logran hacer y aquellas que por diferentes circunstancias no se cristalizan además de conocer y aprender del personal que labora en la escuela, las actividades que realiza, los recursos con los que cuenta, pero sobre todo mantenerse constantemente informado para en determinado momento tomar decisiones oportunas y permitan continuar con la labor profesional.

Desde la autonomía de gestión se puede determinar que uno de los desafíos de la dirección escolar es el control como un recurso para tener resultados eficientes y eficaces de forma estable y continua; para lograrlo es necesario controlar los procesos que se realizan en la institución, que los resultados sean satisfactorios convirtiéndose en logros permanentes y para ello se requiere revisión constante.

Desde la **autogestión directiva** se reflexionó lo siguiente:

- La eficacia de los resultados de las fases de la gestión directiva a partir de la autonomía de gestión tiene relación con los tres tipos de habilidades esenciales para realizar los

procesos de gestión que el director debe de adquirir y desarrollar: habilidad técnica o procedimental, habilidad para fortalecer las relaciones humanas y la de habilidad de comprender la realidad del centro escolar desde el conocimiento y la experiencia

Por lo tanto, como parte de las conclusiones se infiere que el liderazgo del director es eficiente cuando se trata de una figura a la que la comunidad otorga confianza. La figura del director es central como soporte pedagógico de los docentes, vínculo con otros directores y autoridades educativas, organizador de los Consejos de Participación Escolar, miembro de Consejo Técnico Escolar, coordinador del componente de Autonomía curricular, y referente ético de su plantel por consiguiente la dirección escolar ejerce una función muy importante desde su posición, lograr que la escuela alcance sus objetivos porque toda organización tienen una función esencial: vencer nuestras limitaciones como individuos, permitiéndonos alcanzar metas que de otra manera serían mucho más difíciles o imposibles de lograr.

Al exponer los hallazgos y conclusiones que fueron resultado de la labor epistemológica, teórica y metodológica, construidos a través del análisis y la reflexión de las cinco dimensiones mencionadas, se puede responder a la pregunta principal de investigación *¿Cómo actúa el director escolar en la construcción de la autonomía de gestión a partir del ejercicio de poder, el control y la toma de decisiones en educación secundaria?* Los resultados respecto a este planteamiento se dividen en dos, la primera, presenta lo concluyente referente a la autonomía de gestión y la segunda la actuación del director ante la construcción de la autonomía de gestión.

Aportaciones al campo de conocimiento respecto a la **autonomía de gestión**:

- La autonomía de gestión escolar desde una mirada administrativa tiene características de autonomía estructural porque debe cumplir con los fines que se le fueron encomendados y que además le da la potestad para decidir sobre de ellos, también tiene autonomía técnica porque desde el marco legal la autonomía de gestión evitará la organización burocrática, además de explicar que la autonomía de gestión en realidad no tiene un sistema de gestión independiente sino que cuenta con sistemas de control que mantienen a la organización escolar en constante vigilancia.

En el contexto de la gestión estratégica fue importante identificar, comprender y clarificar uno de los propósitos de la autonomía de gestión escolar es el establecimiento en colectivo de planes rectores para el establecimiento de objetivos, metas.

La autonomía de gestión desde la perspectiva teórica se convierte en una atribución de la comunidad educativa para dar solución pronta y expedita a las situaciones y eventos que suceden en la vida escolar sin tener que esperar a las indicaciones de las autoridades inmediatas ante una necesidad específica o una situación de conflicto y que en ocasiones llegan demasiado tarde generando una problemática mayor mismas que deberán darse solución coordinadas principalmente por el director.

Por lo tanto, uno de sus propósitos fundamentales de la autonomía de gestión es alcanzar que las organizaciones escolares resuelvan con eficiencia y eficacia las dificultades y necesidades de la comunidad escolar, así como reorienten los resultados a través de la toma de decisiones consensuadas consiguiendo el compromiso, la participación de los docentes para lograr el aprendizaje y alcanzar las metas y objetivos planeados institucionalmente.

Para cerrar este estudio y dar respuesta al planteamiento central de investigación según los resultados encontrados se concluye que:

La autonomía de gestión resignifica la figura de autoridad y las relaciones de poder que se encuentran en la comunidad escolar para ejecutar las acciones y estrategias consideradas para el mejor funcionamiento escolar.

Esta dilucidación se encuentra apoyada desde la función del director escolar, debido a que aun cuando las decisiones se toman en consenso la figura directiva transforma el papel de dirección en liderazgo.

Desde la autonomía de gestión se reconfigura el ejercicio del poder cuando en su función se encuentra el distribuir el liderazgo, ceder la responsabilidad y la conducción de actividades; sin embargo sigue presente su actuación, al encontrarse en acompañamiento de las actividades que se realizan en la institución.

El director da cuenta del avance y resultados obtenidos, motivo por el cual, se debe de llevar una organización de la institución; esto se enlaza con la administración escolar, desde la planeación, organización, dirección, control y evaluación.

Se destaca que uno de los aspectos de la autonomía de gestión respecto a la autonomía técnica; el director tiene la libertad de acción y toma de decisiones para que junto con la comunidad escolar se determinen objetivos, metas y acciones; para lograr este fin se requiere planear, organizar, establecer comisiones, responsables, revisar avances y evaluar, pero además informa a sus autoridades inmediatas para realizar la rendición de cuentas oficiales. Por lo tanto la autonomía de gestión, a través del consenso, tiene un enfoque organizativo en la escuela.

FUENTES CONSULTADAS

Bibliográficas

- Amat, J.** (1992). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Arias, F.** (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas. Balenzategui, I., Hernández, F., García-Herreros, M., Goikoetxea, P. y Jáuregui E. (2007). *Sistema de indicadores de la educación de Navarra*. España: Gobierno de Navarra.
- Ball, Stephen, J.** (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Barnard, C.** (2008) *Las funciones del gestor*. Cambridge Massachusetts: Universidad de Harvard press
- Caldwell, B.** (2005) *La administración basada en la escuela*. París: UNESCO.
- Coulon, A.** (1995). *Etnometodología y Educación*. Buenos Aires Argentina: Editorial Paidós.
- Donelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J.** (1981). *Fundamentos de dirección*. México: UTEHA.
- Dorantes, F.** (2001). *La autonomía de gestión*. México: UNAM.
- Duverger, M.** (1980). *Introducción a la política*. Barcelona: Ariel.
- Fayol, H.** (1916). *Administración industrial y general*. México: El Ateneo.
- Fernández, J.** (2010). *La descentralización política y las universidades públicas de los estados*. México: UNAM
- Ferrater, Mora J.** (2004). *Diccionario de Filosofía*. En Cuatro Tomos. Barcelona: Editorial Ariel. Barcelona.
- Foucault, M.** (2003). *Vigilar y Castigar*. Argentina: Siglo XXI.
- French y Bertram** (1995). *Las bases del poder social*. Michigan: Dorwin Cartwright.
- Gadamer, G.** (1977). *Verdad y Método*. Madrid: Ediciones Sígueme.
- Garfinkel, H.** (2006). *Estudios de Etnometodología*. España: Anthropos Editorial.
- Gilbert, R.** (1977). *Las ideas actuales en pedagogía*. México:Grijalbo.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J.** (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, M.** (2001). *El control de la Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño*. La Habana: ISPJAE.

- Hernández, S.** (2006). Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México. Ed: Mc Graw Hill.
- Hoyle, E.** (1982). Micropolítica en las organizaciones educativas. España: Anthropos Editorial
- Kats, D. & Kahn, R.** (1978). La psicología social de las organizaciones. Nueva York: Ed. Wiley
- Knapp, S. K.** (1979). Ethnographic contributions to evaluation research: the experimental schools program evaluation and some alternatives. En T. Cook and C. Reichardt (comps.), Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata.
- Koontz, H. y O'Donell, C.** (1970). Curso de Administración Moderna. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Koontz, H.** (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial, Cd. de México: Mc Graw Hill.
- Loyo, A.** (2010) Política educativa y actores sociales en los Grandes problemas de México. Educación. Vol. VII. México: El Colegio de México.
- Lozano, I y Mercado E.** (2009). Cómo investigar la práctica docente. Toluca, México, México: ISCEEM.
- Mintzberg, H.** (1979). Estructuración de las organizaciones. Buenos Aires: El Ateneo Ed.
- Mintzberg, H.** (1991). Mintzberg y la Dirección. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H.** (1992). El poder en la organización. Madrid. Editorial Ariel
- Mora, J.** (1999) Transformación y gestión curricular. Memorias seminario taller Evaluación y gestión curricular. Universidad de Antioquía, Colombia. Septiembre de 1999.
- Morín, E.** (2006). Educar en la Era Planetaria. Barcelona: Gedisa.
- Münch, L. y García, J.** (2015). Fundamentos de administración. México: Trillas.
- Muñoz, J.** (1994). Introducción a la administración. México: Diana.
- Ramírez, C.** (2002). Fundamentos de Administración. Colombia: Ecoe ediciones.
- Ramírez, C.** (2005). Fundamentos de Administración. Bogotá: Textos Universitarios.
- Robbins, S., Coulter, M.** (2010). Administración. México: Pearson Educación.
- Ruíz, G.** (2012) Dirección. México: Red tercer milenio

- Salgueiro, A.** (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Schaff, A.** (1974). *Historia y verdad*. México: Grijalbo.
- Secretaría de Educación Pública** (2008). *Glosario. Términos utilizados en la Dirección General de Planeación y Programación*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública** (2014a). *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora Escolar*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública** (2016). *El Modelo Educativo 2016. El planteamiento pedagógico de la Reforma Educativa*. Ciudad de México: **Secretaría de Educación Pública**.
- Secretaría de Educación Pública** (2017a). *Lineamientos generales para el ejercicio y desarrollo de la autonomía de gestión escolar y de la autonomía curricular en las escuelas públicas de educación básica del sistema educativo nacional*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública** (2017b). *Modelo Educativo para la educación obligatoria*. Cd. de México: SEP
- Serna, J.** (2003). *El marco jurídico de las universidades públicas autónomas*. México: UNAM.
- Servín, J.** (2012). *La política educativa gerencialista. La institución escolar administrada como empresa*. México: Caleidoscopio.
- Stoner, J.** (1985). *Administración*. México: Prentice – Hall Hispanoamérica.
- Taylor, S., Bogdan R.** (2000). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. España: Ediciones. Paidós.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.** (2008) *Indicadores sobre violencia contra las mujeres: Sistematización y evaluación crítica*. México: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Velázquez, R.** (1999). *Introducción al estudio de la política exterior de México*. México: Nuestro Tiempo.
- Walter, H.** (2016). *Trastornos de conducta y control de impulsos disruptivos*. Nelson Libros de texto de pediatría. 20th ed. Philadelphia, PA: Elsevier; 2016: Capítulo 29.

Hemerográficas

- Blase, J.** (2002). Las micropolíticas del cambio educativo. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, núm. 16, pp. 1,2.
- Boettinger, H.** (1975). Is management really an art? Academy of management Review, 3, No. 1 pp. 139 – 144.
- Martínez, M.** (2006). La investigación cualitativa (Síntesis conceptual). Revista IIPSI Vol. 9 No. 1 pp. 123 – 146. Lima, Perú: Facultad de Psicología U N M S M.
- Pautt, G.** (2011). Liderazgo y Dirección dos conceptos distintos con resultados diferentes.Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIX, núm. 1, junio, 2011, pp. 213-228 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia.
- Rhodes, R.A.W.** (1996). The new governance: Governing without government. Political Studies, VOL.XLIV, pp. 652-667
- Rodríguez, F.** (2009). Etnometodología. Nómadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. Tomo No.1, Madrid – México: Ed. Plaza y Valdés.
- Sanabria, M.** (2006). El modelo ecuménico para la comprensión organizacional. Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina. Revista Universidad y Empresa, vol. 5, núm. 11, pp. 182-236.
- Santos, M.** (2004). La micropolítica desde dentro de la escuela. Organización y gestión educativa. Revista Fórum Europeo de Administradores de la Educación OEG, 4, 17-21.
- Tjosvold, D.** (1984). The Dynamics of positive Power. Training and Development Journal, Vol 38 (6): 72-76.
- Torres, G.** (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. Universidad Externado de Colombia Revista de la Facultad de ciencias y economía, Vol. XIX (1), Junio 2011, 213-228

Electrónicas

- Aguerrondo, I.** (1996). La escuela como organización inteligente. Ed. Troquel Primera edición, marzo de 1996, ISBN 950-16-3077-3, Argentina en: http://cordobamejora.org/formarlideres/wp-content/uploads/2012/05/Aguerrondo-In%C3%A9s-_Unidad_1.pdf#page=2 consultado el 22/02/2018.
- Aguilar, C. y Lima, M:** ¿Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas?, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, septiembre 2009, en: www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm consultado el 13/05/2017.
- Bardisa, T.** (1997). Micropolítica en la Escuela. En Revista Iberoamericana de Educación 1997, Número 15, septiembre-diciembre en: <http://rieoei.org/oeivirt/rie15a01.htm> consultado el 14/01/2019.
- Castaño, C; Quecedo, R.;** (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista de Psicodidáctica, 5-39 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402> consultado el 21/03/2018.
- Consejo Nacional de Población (CONAPO)** (2015). Índice de referencia de grados de marginación Consejo Nacional de Población en: www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indices_de_Marginacion_Publicaciones = consultado el 11/01/2016.
- Concepto, definición.** (2014). Definición de dirección. Publicado agosto 19 2014 en: <http://conceptodefinicion.de/direccion/> consultado el 21/03/2018.
- Donoso, G.; Donoso, S.;** (2009). Políticas de gestión de la educación pública escolar en Chile (1990 -2010): una evaluación inicial. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Julio-Septiembre, 421-448 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399537966003> consultado el 30/09/2019.
- Economía y finanzas** (2014a). Autonomía de gestión en https://www.economia-finanzas.com/diccionario/A/AUTONOMIA_DE_GESTION.htm consultado el 02/04/2018.
- Fuentes, A.** (1990). Harold Garfinkel: La etnometodología Revista de Sociología, No. 5, Chile: Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Chile en: <http://www.revistadesociologia.uchile.cl/index.php/RDS/article/view/27606/0> consultado el 02/04/2018.
- García, K.** (2008). Administración científica en: <http://kennysgarciah.blogspot.mx/2008/06/administracion-cientifica-segun-taylor.html> = consultado el 25/01/2017.
- Hoyos, C.** (1992). Epistemología y objeto pedagógico ¿Es la pedagogía una ciencia? México: CESU – UNAM en:

<http://www.comie.org.mx/v1/revista/visualizador.php?articulo=ART50004&criterio=http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v16/n050/pdf/50004.pdf> consultado el 18 /11/2016.

Ibáñez, G. (2008). Reseña de "Escuelas por el cambio: un aporte para la gestión escolar" de Inés Aguerrondo (coord.). Revista Electrónica Sinéctica, en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99819167007> consultado el 01/01/2017.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2005). Prontuario de información geográfica municipal de Almoloya de Juárez. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en: http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/15/15005.pdf consultado el 25/11/2017.

Machado, A. (2001). El rol de los gestores educativos en el contexto de la descentralización de la escuela, Año 2001, ED-01/ PROMEDLAC VII/ Documento de Apoyo, Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe en: <https://blogfcbc.files.wordpress.com/2012/03/6-machado-ana-luiza.pdf#page=2> consultado el 26/01/2017.

Ministerio de Educación España (2008). La autonomía escolar en Europa. Políticas y medidas. ISBN 8436946790, 9788436946796 en: <https://books.google.com.mx/books?id=AdKZGf4o-RYC> consultado el 10/02/2017.

Mosterín, J. (1978). Creer y saber. Revista de filosofía DIÁNOIA, 24(24), 128–154. doi:<https://doi.org/10.22201/iifs.18704913e.1978.24.912> consultado el 26/01/2017.

Murillo, M. (2008). *Pensamiento administrativo* en:<http://www.monikmurillos.blogspot.mx/2008/11/teoria-del-comportamiento.html> consultado el 26/01/2017.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2010). Acuerdo de cooperación México – OCDE para mejorar la calidad de la educación en las escuelas mexicanas en: <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf> = consultado el 02/06/2017.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015). Política educativa en perspectiva 2015, Hacer posibles las reformas, Fundación Santillana en: http://www.fundacionsantillana.com/upload/ficheros/noticias/201509/politicas_educativas_para_la_web.pdf#page=2 consultado el 26/01/2017.

Pérez, J. y Merino M. (2008). Concepto de gestión en: <http://definicion.de/gestion/> consultado el 27/01/2017.

Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. Educación y Educadores, en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83432362009> consultado el 26/01/2017

- Polimnia, R.** (28 de julio de 2013). La macropolítica y la micropolítica en: <https://www.sdpnoticias.com/columnas/2013/07/28/la-macro-politica-y-micro-politica> consultado el 26/01/2017.
- Quiroga, E.** (2015). Los tres paradigmas de Investigación en: <http://es.slideshare.net/EstebanQuiroga/los-tres-paradigmas-en-investigacion> consultado el 12/05/2017.
- Restrepo, G.** (2000). El concepto y alcance de la gestión tecnológica. Revista Facultad de Ingeniería. No.21 Universidad de Antioquía. Colombia en: <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/view/325929> consultado el 07/02/2017.
- Rodríguez, E.** (2016). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. Revista Educación Vol. 41 núm. 1 p.p. 1-14 enero junio 2017 en: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v41i1.21407> consultado el 18/11/2019.
- Sánchez, E.** (2009). Una revisión epistemológica de la autonomía IV Encuentro del Centro de Reflexión en Política Internacional en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.889/ev.889.pdf consultado el 30/07/2018.
- Santizo, C.** (2011). Gobernanza y participación social en la escuela pública. En Revista Mexicana de Investigación Educativa, RMIE, 2011, VOL. 16, NÚM. 50, PP. 751-773 (ISSN: 14056666) en: <http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v16/n050/pdf/50004.pdf> consultado el 25/03/2017.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano** (2016). Plan de Desarrollo Municipal de Almoloya de Juárez 2016 (PLADEMUN) en: http://rmgir.proyectomesoamerica.org/PDFMunicipales/2016/AR_ALMOLOYA_DE_JUAREZ_MEX_2016.pdf consultado el 05/05/2018.
- Secretaría de Educación Pública** (1984). Decreto que establece los lineamientos a que se sujetarán las acciones de Descentralización de los Servicios Federales de Educación Básica y Normal. Plan Nacional de Desarrollo (PND) sexenio 1983-1988. DOF 20031984. México. SEP en: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07102.pdf#page=3> consultado el 12/02/2019.
- Secretaría de Educación Pública** (1992). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. DOF 19051992. México. SEP en: <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf> consultado el 18/11/2016.

Secretaría de Educación Pública (2001). Acciones y programas. Escuelas de Calidad PETE y PAT. México: SEP. En: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/programas-escuelas-de-calidad> consultado el 18/11/2016.

Secretaría de Educación Pública (2013a). Decreto por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. DOF: 26/02/2013. México. SEP en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5288919&fecha= consultado el 18/11/2016.

Secretaría de Educación Pública (2013b). Ley General de Educación. Art.12. Fracción adicionada DOF 11-09-2013. México. SEP Recuperado de: https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf consultado el 27/06/2018.

Secretaría de Educación Pública (2013c). Plan Sectorial de Educación México (PND) 2013-2018, consultado el 25/08/2016. en: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf

Secretaría de Educación Pública (2014). Acuerdo No. 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Publicado el 07 de marzo de 2014 en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014 consultado el 27/10/2016.

Secretaría de Educación Pública (2015). Sistema Básico de Mejora Educativa publicado el 16 de febrero de 2015. México. SEP en: <http://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/sistema-basico-de-mejora-educativa> consultado el 28/05/2017.

Secretaría de Educación Pública (2017) Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Plan y programas de estudio. En: https://www.planyprogramasdestudio.sep.gob.mx/descargables/APRENDIZAJES_CLAVE_PARA_LA_EDUCACION_INTEGRAL.pdf consultado el 09/01/2017.

Secretaría de Educación Pública (2017). Modelo Educativo para la Educación obligatoria. Publicado el 28 de junio de 2017 en: https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15105/1/images/modelo_educativo_educacion_obligatoria.pdf consultado el 08/11/2017.

Secretaría de Educación Pública (2019). Decreto 15/05/2019 por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del artículo 3o, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa. publicado el 15 de mayo de 2019. México. SEGOB en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019 Consultado el 07/02/2020.

Secretaría de Educación Pública (2019). Nueva escuela Mexicana en <http://www.nuevaescuelamexicana.mx/> consultado el 20/08/2019.

Secretaría de Educación Pública (2019a). Ley General de Educación. publicado el 30 de septiembre de 2019. México. SEGOB. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE_300919.pdf consultado el 07/02/2020

SEDUCEDOMEX (2016). Autonomía de gestión en: http://escuelascalidad.edomex.gob.mx/autonomia_gestion Consultado 25/06/2017

Suárez, C. (2016). Economía y administración de proyectos. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/12602486/Escuelas-de-Administracion> = consultado el 28/05/2017.

Verna, R. (2003). Escuela neoclásica de la administración. en: <http://www.gestiopolis.com/escuela-neoclasica-de-la-administracion/> consultado el 25/01/2017.

Villamil, L. (2012). Enfoque sistemático en: <http://sosadministracion.blogspot.mx/2012/05/enfoque-sistematico-de-la.html> consultado el 26/01/2017.

Wrong, D. (1980). Poder, sus formas, bases y usos, Ed. Harper Colophon Books en: http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec_3.html consultado el 25/03/2017