



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**La gestión administrativa en la Educación Media
Superior de la Universidad Autónoma de Guerrero**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

**P R E S E N T A:
CARLA GUADALUPE TRUJILLO RANGEL**

ASESOR: M.A. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS.

Este trabajo es el fruto de dos personas que se aman y que han luchado día a día durante 26 años para ver este día hecho realidad.

Como no te voy a querer Mamá.

Si tu mi gran amor de mi vida Anastasia Rangel Ventura, me diste lo más hermoso que es la vida y luchaste tu mi Guerrera Incansable mes con mes para que yo formara parte de ustedes, Agradezco infinitamente tu esfuerzo, tus preocupaciones y consejos para sacarme adelante, por el infinito amor que siempre nos reconciliaba en nuestros momentos difíciles, por el apoyo y el ejemplo para ser una mujer de carácter, una mujer más fuerte, capaz de luchar con cualquier tempestad y salir adelante tu me has enseñado el significado de perseverancia y valentía en la vida, le agradezco a dios por tenerte a mi lado tu mi Gladiadora incansable que siempre he admirado por la gran perseverancia y astucia que te caracteriza y por tus deliciosas comidas. Por eso y todo el amor que te tengo; como no te voy a querer mamita mía.

Como no te voy a querer papi.

Si tu mi gran amor de mi vida Héctor Agustín Trujillo Santana, me diste la vida y tu amor infinito e incondicional, Gracias por haber hecho que este trabajo fuera posible y ser siempre mi inspiración para seguir adelante por tu infinito cariño, gran esfuerzo, lealtad, humanismo, profesionalismo y entrega y por tu enorme paciencia y comprensión en los momentos más difíciles y me enseñaste que uno debe de luchar por lo que quiere, y que nunca me debo de quedar con la inquietud de saber mas, me diste tu confianza y tu fe y la libertad que me ayudo a ser mas responsable al tomar mis propias decisiones, Gracias papi por estar conmigo hombro con hombro, pagina a pagina sin importar los desvelos, los días para lograr alcanzar este anhelo juntos, me haces sentir orgullosa de ser parte de ti, solo tu eres el hombre que no me deja de asombrar por tantas y tantas cosas que sabe y que me ha enseñado la sencillez, la honradez, la fortaleza y la nobleza que existe en un gran corazón. Por eso y por todo el amor que te tengo; como no te voy a querer Padre mío.

Como no los voy a querer hermanos y hermanita la mas chiquita.

Si ustedes David, Vladi y Karenita, son parte de mi vida y como tal me han brindado momentos de aprendizaje, alegría, enojo, tristeza y apoyo que me han ayudado a ser más fuerte y entender mejor nuestras vidas, Gracias por compartir tantos y tantos momentos y salir juntos adelante.

Gracias manita por tu paciencia y amor infinito y saber que cuento con una amiga incondicional y aunque eres la peque siempre serás mi palabra sabia y siempre recordare como nos gustaban nuestros bolis .

Gracias manito Vladi por ser mi compañero de juegos, travesuras y demás locuras que se nos ocurrían la avalancha, los videojuegos, el básquet siempre lo recordare y sobre todo por ser mi hermano con quien disfrute la magia de ser niña a tu lado y por darme la felicidad de ser tia con un hermoso angelito que me llena mi corazón al verlo feliz con su sonrisa, juegos y compañía es un pingo llamado Axel Nahim,

Gracias manito David por compartir tu lucha, tu esfuerzo y tu cariño conmigo y por los momentos inolvidables con la comunidad llena de tantas ocurrencias y vivencias tanto divertidas como difíciles que me hacían reír y llorar, por hacerme saber que además de un hermano tengo un amigo y por

enseñarme que aunque el mundo se nos venga encima se puede salir adelante con disciplina, profesionalismo, fortaleza, perseverancia y convicción amando lo que haces y siempre pa lante y saber que dios siempre tiene un plan para cada uno y que eso no lo podemos cambiar solo el sabe a que misión venimos a esta vida y nos toca mas que esforzarnos por cumplirla, te agradezco por haberme recibido en tu vida y tu corazón. Por eso y por todo el amor que les tengo; como no los voy a querer hermanos míos, si siempre estarán en mi corazón y mis pensamientos.

Como no te voy a querer Abuelita.

Si usted María de Jesús Santana Figueroa por su gran cariño y preocupación y sus oraciones y letras y todo lo que me ha enseñado a lo largo de los años porque yo fuera una mujer de bien, por sus sabios consejos, porque me enseñó la nobleza y la virtud de un gran corazón y que con valor, amor, conciencia, esfuerzo y trabajo todo se puede lograr y superar en esta vida y por a ver estado cuando más la necesite, por sus atenciones y cuidados en mi niñez y por hacerme mis taquitos de queso y muchas cosas más, quiero darle las gracias por acogerme en su vida y su corazón. Por eso y todo el amor que le tengo; como no voy a querer a mis ojitos verdes.

Como no los voy a querer tíos

Si ustedes Rosa Romero y Carlos Rangel Ventura siempre tuvieron confianza en mi superación profesional y por sus consejos y experiencias transmitidas a lo largo de los años y a la Maestra Soledad Romero y a Víctor Echeverría por fortalecer mi carrera profesional.

A la memoria de mis abuelitos que se que aunque no lean esto siempre guiaran mis pasos: Alejandra Ventura Loza, Felipe Rangel y Faustino Trujillo Reyna.

Como no te voy a querer mi amigo del alma

Si tu Pedro Pérez Dionisio me enseñaste lo que es un verdadero amigo, Gracias por tu Amistad, Paciencia, Comprensión, Lealtad, Apoyo y Cariño incondicional, por tantos momentos maravillosos a tu lado, por compartir tus alegrías, tu lucha y tus triunfos conmigo y momentos difíciles que también pasamos y que siempre salimos adelante superando cualquier tempestad por el infinito cariño que nos tenemos, gracias por ser un gran amigo y ayudarme hacer mejor persona y siempre alentarme para salir adelante, sabes que te Admiro y te Respeto por Ser un Gran Ser Humano y un Gran Profesionalista nunca olvides que puedes contar conmigo por siempre. Por eso y por todo el amor que te tengo como no te voy a querer Amigo Mío.

Como no te voy a querer mi amigo y familiar

Si tú Iván García Mendoza me diste tu apoyo y me escuchaste en los momentos mas difíciles, compartiendo alegrías y momentos difíciles que siempre superamos juntos.

Como no te voy a querer, Máxima Casa De Estudios

Universidad Nacional Autónoma de México

Si tu Mi Alma Mater me diste la oportunidad de prosperar dentro de tus recintos y formar parte de tu historia, así como tener de cobijo tu enseñanza, sabiduría, respaldo y desarrollarme en un ambiente académico, social, humanístico y cultural para culminar el día de hoy mis estudios profesionales forjando así mi camino hacia el éxito, si tu me enseñaste el poder del conocimiento, la magia de la lectura, la habilidad de comunicarme, el valor de un libro, la importancia de un profesor y lo maravilloso de un amigo. Porque por nada cambiaría el orgullo de pertenecer a La Máxima Casa De Estudios como no te voy a querer si mi corazón azul es y mi piel dorada siempre te querré.

Orgullosamente UNAM

Como no te voy a querer mi Fes – C

Si tu me recibiste en tus aulas, mostrándome así el aprendizaje y conocimiento en los libros, los consejos y experiencias de mis profesores y de toda mi bandita UNAM de amigos que aquí conocí de diferentes áreas haciendo una hermandad compartiendo risas, tristezas, esfuerzos y muchas goyas sintiendo que nuestro espíritu nunca dejara de hablar. “por mi raza hablará el espíritu”

Como no te voy a querer Maestro Arturo Sánchez Mondragón

Si usted con su apoyo, comprensión, esfuerzo, dedicación, humanismo, profesionalismo y paciencia ha sido uno de los maestros más importantes en mi carrera universitaria. Porque con su experiencia y asesoramiento me ha brindado la oportunidad de conocer tantas cosas importantes para mi formación profesional le estaré agradecida infinitamente. Por eso y por todas sus enseñanzas como no lo voy a querer.

A MIS JURADOS

Agradezco a mis jurados por guiar mis pasos en el desarrollo de mi proyecto final, aportando sus conocimientos y experiencias como expertos en la materia, dando así el último retoque a mi enseñanza en la facultad.

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVOS	ii
HIPÒTESIS	iii

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO 1 MODERNIDAD, POSTMODERNIDAD Y GLOBALIZACIÓN

1.1. - La modernidad	6
1.2. - La postmodernidad	8
1.3. - La dialéctica modernidad-postmodernidad	10
1.4. - La globalización	12

CAPÍTULO 2 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN

2.1. - Teoría, de la administración y la gestión	20
2.2. - La administración científica de Frederick Wilson Taylor	27
2.3. - La administración clásica de Henry Fayol	36
2.4. - La escuela de las relaciones humanas	46
2.5. - La estructuralista y la neo-humano relacionismo	52

CAPITULO 3 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR DE LA UAG

3.1. - El Plan de Desarrollo Institucional	57
3.2. - La reforma universitaria y el II Congreso General Universitario	60
3.3. - La reforma académica, la transformación curricular	63
3.4. - El Congreso Nacional y el Congreso Estatal Preparatoriano	68

CAPÍTULO 4 LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR DE LA UAG

4.1. - Reforma y contrarreforma universitaria: los obstáculos y el repunte de la reforma universitaria	76
4.2. - La reforma universitaria, las instancias académicas	80
4.3. - El Tercer Congreso General Universitario y el Nivel Medio Superior de la UAG	83
4.4. - la gestión y la acción directiva en la Educación Media Superior de la UAG	85

CONCLUSIONES.....	95
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	99
--------------------------	-----------

Introducción

La investigación que a continuación se presenta surge de la preocupación por conocer, comprender y explicar las principales tendencias que se expresan en la administración y la gestión de la educación media superior en la Universidad Autónoma de Guerrero y sus implicaciones, como elementos fundamentales de la práctica en las instituciones sociales como es la universidad, en la cual se dan los procesos educativos.

Se intenta construir un objeto de estudio que articule el análisis de un proceso social y la región del conocimiento social referente a lo educativo; esto es, la administración y la gestión de la Educación Media Superior en la Universidad Autónoma de Guerrero.

La preocupación central de esta investigación es el análisis de un objeto: la administración y la gestión de la educación, en un espacio: el Estado de Guerrero y en el nivel medio superior de la Universidad; en un tiempo determinado: Esta temática puede ser abordada desde diversas perspectivas disciplinarias: La aproximación que se seguirá en la presente investigación se inscribe en la teoría de la administración y la gestión de orden estratégico.

La administración y la gestión de la educación media superior en la universidad autónoma de Guerrero es una noción que se analizará en esta investigación recurriendo a los conceptos de administración y gestión, considerando los elementos de la administración como la planeación, la organización, la dirección, el control y la evaluación como partes constitutivas del proceso de gestión.

Las limitaciones que puede presentar la presente investigación es que se trata de un periodo reciente, así como las dificultades que se pueden encontrar en el acceso a la información documental de los archivos, aunque existe suficiente información dispersa en diferentes fuentes bibliográficas y hemerográficas con las que se puede reconstruir el conocimiento de la

administración y la gestión de la educación media superior en la universidad autónoma de Guerrero Reforma Universitaria en el Nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Planteamiento del problema

El debate acerca de la administración y la gestión universitaria de la Educación Media Superior se ha convertido en un tema obligado en la actualidad debido a los procesos de globalización, los avances del conocimiento, la crisis de los paradigmas tradicionales como el funcionalismo y las versiones dogmáticas del marxismo, la creciente diversidad de medios educativos como la computadora, la televisión, la radio, las diversas agencias educativas como las asociaciones culturales y deportivas, la religión, la familia, así como los cambios sociales complejos que tienen lugar en el mundo actual en que la realidad es siempre mucho más rica que la más compleja teorización.

La problemática la abordamos a partir de la siguiente cuestión:

¿Cuáles han sido los procesos administrativos y de gestión en el Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Guerrero?

Se ha observado que en la Universidad Autónoma de Guerrero, principalmente en el nivel medio superior, se dan una serie de procesos administrativos y de gestión trascendentes que no se han estudiado, o no son investigados e historizados con objetividad y sistematicidad, la generación de procesos y eventos importantes y significativos para la comunidad universitaria no se corresponden con la producción de discursos escritos tratados con rigurosidad científica, existiendo una producción documental dispersa que puede ser materia prima para la reconstrucción de un conocimiento histórico acerca de la Universidad Autónoma de Guerrero, el proceso de la administración y la gestión en la enseñanza Media Superior, considerando además que la investigación educativa en el nivel medio superior de la UAG está poco desarrollada.

Objetivos

1.- Con esta investigación construir un conocimiento de la administración y la gestión del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Guerrero.

2.- Contribuir a la consolidación y la sistematización, de la memoria histórica, acerca de la administración y la gestión del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Guerrero y su orientación en las teorías de la administración y gestión educativa basada en su filosofía.

3.- Reflexionar acerca de la administración y la gestión en el modelo de universidad: primero como Universidad-Pueblo en el periodo 1972-1989, segundo como Universidad Crítica, Democrática, Científica y Popular 1989-2000 y como universidad crítica, moderna, pertinente, etc. Del 2000 a la fecha.

4.- Dar cuenta de la administración y la gestión del nuevo modelo educativo y académico, considerando la alternativa curricular y la nueva estructura organizacional en base a la Red y el Colegio de Educación Media Superior.

Índice temático hipotético

En esta investigación de corte histórico la guía temática que se siguió para abordar el objeto de la investigación tiene un sentido hipotético, decimos con Humberto Eco, que el índice temático como hipótesis de trabajo, sirve para definir cuanto antes el ámbito de la tesis, este índice hipotético puede ser reestructurado según avance la investigación, pero se hará mejor teniendo este punto de partida.

Las hipótesis son conjeturas, enunciados que se integran de presupuestos empíricamente verificables o integrados de experiencias factuales, sean éstas abstractas (referidas a una teoría determinada) o concretas (conocimiento del

orden empírico), requiriendo una actitud consciente para aproximarse mas y lo mejor posible a la respuesta que la interrogación plantea.

Las hipótesis son tanteos con los que transita un investigador camino de la formulación de las teorías. Sin embargo, es importante advertir que las hipótesis son, por decirlo de alguna manera aproximaciones de las aproximaciones; o sea que para alcanzar una formulación teórica relativamente consistente, solidamente abstracta, logicamente coherente, es necesario aceptar siempre su carácter aproximativo a la realidad de la cual quiere dar razón.¹

Para H. Pirenne el trabajo del historiador es a la vez una síntesis y una hipótesis: una síntesis en la medida en que el historiador tiende a reconstruir la totalidad de la imagen a partir del conocimiento de los hechos particulares; una hipótesis en la medida en que la relaciones establecidas nunca son absolutamente evidentes ni comprobables.

Para Adam Schaff sería mas exacto afirmar que la producción del historiador es una síntesis hipotética, ya que los dos aspectos de su trabajo (la síntesis y la hipótesis), sólo pueden ser distinguidos por la abstracción; en realidad constituyen una unidad.²

No hay investigación sin hipótesis de trabajo, pero estas pueden estar implícitas o explícitas; las hipótesis de trabajo tienen que ser explicitadas, ya que nos sirven para contestar a preguntas bien precisas. Marc Bloch decía que el documento es como un testigo; habla cuando le planteamos cuestiones. Por ello la relevancia del trabajo del historiador esta directamente relacionada con la cualidad de las preguntas que formula.³

¹Betanzos Piñon, Oscar y Navarrete, Francisco. *Notas sobre teoría y práctica de la investigación social*. Nicaragua y México. INIES y UNAM. p. 58.

²Schaff, Adam. *Historia y Verdad*. México, Editorial Grijalbo, p. 342.

³Cardoso, Ciro E. y Pérez Brignoli, Héctor. *Introducción a los problemas, métodos y técnicas de la historia, demográfica, económica y social*. México. Editorial Grijalvo, pp. 404-405.

La hipótesis de trabajo es una proposición que da una respuesta tentativa a un problema, en la fase de planteamiento de la investigación, orienta todo el proceso de la investigación.

El índice o guía temática funciona a manera de hipótesis, de acuerdo con Humberto Eco, el cual nos dice que escribir cuanto antes el índice como hipótesis de trabajo sirve para definir cuanto antes el ámbito de la investigación, con posibilidad de reestructurarlo mejor si se tiene como punto de partida, que funcionará como un plan de trabajo, como un proyecto aceptable que asume la forma de índice provisional hipotético, en forma de sumario en que a cada capítulo corresponde un breve resumen, esto es el índice como hipótesis de trabajo.⁴

⁴Eco, Umberto (1977). *Como se hace una tesis*. Barcelona España Gedisa Editorial.a, pp. 137-138.

Capítulo 1

Modernidad, postmodernidad y globalización

1.1. La modernidad

1.2. La postmodernidad

1.3. La dialéctica modernidad-postmodernidad

1.4. La globalización

1.1.- La modernidad

El concepto moderno se relaciona con lo clásico, con la conciencia de una nueva época, implica renovación, aparece en determinados períodos de la historia, esta acepción de lo moderno encuentra la siguiente definición en Habermas:

La palabra “moderno”, en su forma latina “modernus” se empleó por primera vez a fines del siglo V para distinguir el presente, que se había convertido oficialmente en cristiano, del pasado romano y pagano. Con contenido variable, el término “moderno”, expresa la conciencia de una época que se pone en relación con el pasado de la antigüedad para verse a sí misma como el resultado de una transición de lo viejo a lo nuevo.⁵

La modernidad es un hecho histórico en el que se dan un conjunto de procesos y de cambios radicales que se han impuesto en occidente, del orden: científico, técnico, económico, político y que se extienden en todo el mundo. Se da una diferencia o autonomía en el campo del arte, la ciencia y la moral, aunque también de la economía política y el derecho.

⁵ Habermas, Jürgen (1981). *La modernidad un proyecto incompleto*. En casullo. N. El debate modernidad postmodernidad. punto Crítico. Venezuela, pág. 137

La modernidad es dinámica y cambio, Marx la identifica con el capitalismo, lo estable, lo sagrado, lo sólido se desvanece en el aire. La modernidad se caracteriza por una ilimitada expansión de las fuerzas productivas y de la economía de mercado, el progresismo y a los principios y valores premodernos se les opone la razón, la racionalidad moderna.

La modernidad seguiría teniendo conexiones necesarias -al modo en que lo pensó Max Weber- con el desencantamiento del mundo, con las ciencias experimentales y, sobre todo, con una organización racionalista de la sociedad que culminaría en empresas productivas eficientes y aparatos estatales bien organizados. ⁶

La razón teológica nos dice Habermas, es sustituida por la razón instrumental conforme a fines y valores y con eficiencia. Para Max Weber, la modernidad cultural es la superación de la razón sustantiva de la religión y la metafísica en la ciencia, la moralidad y el arte que lleguen a diferenciarse porque las visiones del mundo unificadas de la religión y la metafísica se separan.

La modernidad como pensamiento ilustrado aporta la confianza en la razón, la racionalidad de la modernidad más habla de verdades ontológicas y éticas, demostrables en leyes.

La modernidad se concibe como un cambio y desarrollo incesantes, un progreso y despliegue de la razón en la historia, en la ciencia, en la técnica, en la producción.

Baudrillard Jean, concibe la modernidad, como una orgía, con liberación política, sexual, de fuerzas productivas, de fuerzas destructivas, liberación de la mujer y del niño, de las pulsiones inconscientes, liberación del arte. Una orgía total de lo real, de lo racional, de lo sexual, de la crítica y de la autocrítica, del crecimiento y de la crisis de crecimiento.⁷

⁶ García Canclini Néstor (1989). *Culturas Híbridas*, Grijalbo, México, D.F. p. 22

⁷ Baudrillard, Jean (1991). *La transparencia del Mal*, Ed. Anagrama S.A. p. 9

La modernidad como proyecto universalista de “civilización” descansa sobre el optimismo de un progreso tecnológico ineluctable, sobre un sentido seguro de la historia, sobre un dominio racional y democrático de un real entregado a las diferentes utopías revolucionarias de un futuro emancipado, y que ha entrado en crisis en los años 70: tal es la evidencia masiva que unifica los diferentes discursos sobre la posmodernidad, ya sean franceses o internacionales.⁸

1.2.-La postmodernidad

Lyotard en su obra “La condición postmoderna” señala que tiene por objeto la condición del saber en las sociedades más desarrolladas y que designa el estado de la cultura después de las transformaciones que han afectado a las reglas de juego de la ciencia, de la literatura y de las artes a partir del siglo XIX; situando estas transformaciones con relación a la crisis de los relatos. “Se tiene por postmoderna la incredulidad con respecto a los metarelatos”.⁹

En relación a esta temática Vatimo nos dice:

Hoy día se habla mucho de postmodernidad; más aún se habla tanto de ella que ha venido a ser casi obligatorio guardar una distancia frente a este concepto, considerarlo una moda pasajera, declararlo una vez más concepto “superado”... Con todo, yo sostengo que el término postmoderno sigue teniendo un sentido, y que este sentido está ligado al hecho de que la sociedad en que vivimos es una sociedad de la comunicación generalizada, la sociedad de los medios de comunicación (más media). Ante todo, hablamos de postmoderno porque consideramos que, en algún aspecto suyo esencial la modernidad ha concluido.¹⁰

⁸ Ramoneda Josep(1989). *La experiencia de los límites, apología del presente*. Barcelona E. Editorial Península. pp. 44 – 55

⁹ Lyotard Jean Francois (1990). *La Condición Postmoderna*. Rel. México, p.p. 9, 10

¹⁰ Vatimo G., *Posmodernidad. Una sociedad transparente? En torno a la postmodernidad*. Barcelona. Anthropos. pp. 9, 10

Para Vatimo la modernidad deja de existir cuando por múltiples razones desaparece la posibilidad de seguir hablando de la historia como una entidad unitaria, y que la crisis de la historia lleva consigo la crisis de la idea de progreso.

Lo que trato de defender es lo siguiente: a).-Que en el nacimiento de una sociedad postmoderna desempeña un papel determinante los medios de comunicación; b) que esos medios caracterizan a esta sociedad no como una sociedad más “transparente”, más consciente de sí, más “ilustrada”, sino como una sociedad más compleja, incluso caótica y, por último c) que precisamente en este relativo “caos”, residen nuestras esperanzas.¹¹

La postmodernidad no debe entenderse como una época o período histórico según García Canclini:

Concebimos la postmodernidad no como una etapa o tendencia que reemplazaría el mundo moderno, sino como una manera de problematizar los vínculos equívocos que este armó con las tradiciones que quiso excluir o superar para constituirse. La relatividad postmoderna de todo fundamentalismo o evolucionismo, facilita revisar la separación entre lo culto, lo popular y lo masivo sobre la que aún simula asentarse la modernidad, elaborar un pensamiento más abierto para abarcar las interacciones e integraciones entre los niveles, géneros y formas de la sensibilidad colectiva.¹²

El concepto postmodernidad se ha convertido en uno de los conceptos más opalescentes de la teoría social, artística y literaria de acepción confusa poco clara y ambigua como corresponde el encontrarse en el umbral de una época, Urdanibia nos dice:

Nadie es capaz todavía de definir esta ruptura postmoderna en un sentido que no sea lamentable y ecléctico. No es lo más adecuado, de este modo,

¹¹ Vatimo G., *Op. Cit.* pp. 12, 13

¹²García Canclini., *Op. Cit.* p. 23

*pretender cerrar la cuestión desde ya y de una vez por todas; y si seguimos lo afirmado por Lyotard, lo cual es bastante previsible que suceda, la discusión, los tanteos, el deshacer la nebulosa que existe sobre esta “nueva” situación que todavía nadie puede definir con precisión, lo cual no quita que ciertos rasgos nos puedan hacer pensar en que “algo está cambiando o va a cambiar”, las cosas van para largo.*¹³

1.3.- La dialéctica modernidad postmodernidad

En relación con la dialéctica modernidad y postmodernidad existen dos posiciones principales una que señala la muerte de la modernidad y otra en que aparece la modernidad en proceso de cambio como proyecto incompleto que se supera así mismo.

En una aparece la postmodernidad con nueva cualidad y en otra aparece como parte de la modernidad. Tras haberse olvidado ya prácticamente la muerte de Dios, en los círculos del postmodernismo se proclama hoy de diversas maneras la muerte de la modernidad: se considera una muerte merecida: final de un terrible error, de un delirio colectivo, de un aparato de opresión, de una ilusión mortífera.

Otros defensores del postmodernismo han dibujado una imagen más diferenciada: en ella, la modernidad no aparece muerta sino sumida en un proceso de “muda” es un tránsito hacia una nueva figura. Será la de una modernidad que al fin se haya alcanzado a sí misma y haya superado su propia talla. Para Mc. Carthy una vez más, la razón solamente puede ser defendida por la vía de una crítica de la razón.¹⁴

Wellmer, nos dice en relación con la crítica de la razón y del sujeto:

¹³Urdanibia I (1991). Lo narrativo en la postmodernidad en Vatimo *En torno a la postmodernidad*. Barcelona España, Anthropos, p. 52

¹⁴ MC Carthy (1992). *La Teoría Crítica de Jurgen Habermas*; tecnos; España, p. 10.

Quisiera diferenciar entre tres formas de crítica del sujeto y de la razón, que desempeñan todas algún papel en la crítica del postmodernismo al racionalismo, pero cuya diferenciación constituye el presupuesto necesario para aclarar qué se podría designar quizás como forma de conocimiento “moderna”, y qué como postmoderna”. Me refiero a 1). La crítica psicológica del sujeto (desenmascaramiento) y de su razón; 2). La crítica filosófica-psicológica-sociológica de la razón “instrumental”, o basada en una lógica de la identidad, y de su sujeto; 3). La crítica de la razón transparente para sí misma y de su sujeto constituyente de sentido, en la filosofía del lenguaje, formas de críticas de la razón y de la subjetividad recíprocamente independientes entre sí.¹⁵

La crítica lógica tiene que ver con el descubrimiento del inconsciente por parte de Freud, en Adorno y Horkheimer se analiza la crítica de la razón basada en la lógica de la identidad, la crítica de la filosofía del lenguaje nominalista y racionalista es considerada como la más importante de nuestro siglo.

En América Latina se da una hibridación de culturas que tiene que ver con lo tradicional la premodernidad, la modernidad y la postmodernidad.

Hoy concebimos a América Latina como una articulación más compleja de tradiciones y modernidades (diversas, desiguales), un continente heterogéneo formado por países donde, en cada uno, coexistente, múltiples lógicas de desarrollo. Para repensar esta heterogeneidad es útil la reflexión antirevolucionaria del postmodernismo, más radical que cualquier otra anterior. Su crítica a los relatos omnicomprendidos sobre la historia puede servir para detectar las pretensiones fundamentalistas del tradicionalismo, el etnicismo y el nacionalismo, para entender las derivaciones autoritarias del liberalismo y el socialismo.¹⁶

¹⁵ Wellmer, Albrecht.- *Sobre la dialéctica de modernidad y postmodernidad*. México, Saberes críticos, ISCEEM. p. 617

¹⁶ GARCIA Canclini. *Op. Cit.* p. 23

El postmodernismo estaría justificado si se deslindara de su parte conservadora y apareciera como marxismo desmitificado, como prolongación del vanguardismo, como radicalización de la crítica del lenguaje y como universalismo democrático. Decimos con Wellmer: La dialéctica de modernidad y postmodernidad estaría aún por escribirse. Pero sobre todo, estaría aún por ponerse en práctica. La época, exige una transformación de la sociedad. Entendida correctamente, la postmodernidad sería un proyecto. También se puede entender ante todo como un movimiento de búsqueda, como un intento de constatar indicios de cambio, y hacer resaltar los contornos de ese proyecto

1.4.- La globalización

El fenómeno de la modernidad tiene como su principal componente al proceso de la globalización, entendida ésta, como la dinámica de internacionalización e integración de los ámbitos económicos, social, político y cultural, así también como una poderosa megatendencia desarrollada bajo el lema de la libertad de comercio, constituyendo un fenómeno contradictorio, puesto que junto a sus potencialidades transformadoras y productivas de desarrollo científico y tecnológico, se observan tendencias destructivas que amenazan el desarrollo sustentable de las sociedades y el logro del mejoramiento del bienestar social de los pueblos.

En el proceso de la globalización se pueden señalar cuatro aspectos relevantes:

1) Los procesos de integración económica se dan en un contexto geopolítico unipolar luego del derrumbe del bloque socialista en Europa; 2) el contexto social a nivel mundial presenta profundas diferencias y desequilibrios en los niveles de desarrollo de los pueblos del norte y los del sur; 3) a nivel ideológico asistimos al renacimiento de los nacionalismos y localismos, con

*devastadoras consecuencias en distintas regiones del mundo; 4) al interior de los países se acrecientan las desigualdades sociales, económicas, educativas y culturales, dentro de procesos de marginación y exclusión de crecientes grupos sociales de los beneficios de la modernización económica.*¹⁷

Por consiguiente, la globalización es económica, político-jurídica, social y cultural.

La globalización es económica cuando se pretende homogenizar la producción y la distribución a nivel internacional, cuando se da la integración de la producción a nivel mundial, cuando se genera mas competitividad y encuentra difíciles condiciones de desarrollo una economía cerrada y autosuficiente, por lo que buscan la unificación de economías como el Mercado Común Europeo, la Cuenca del Pacífico y el Tratado de Libre Comercio.

*La Nueva División Mundial del Trabajo (NDMT) presupone e incluye: el cambio estructural en las potencias y países desarrollados; el entrelazamiento de la alta centralización del capital y el desarrollo de las fuerzas productivas a través de la Tercera Revolución Tecnológica (TRT); la creciente aplicación de la ciencia a la creación de tecnología y al proceso productivo; un nuevo patrón de acumulación y un determinado paradigma tecnológico-productivo; la transnacionalización y el avance hacia la integración mundial. La estructura del empleo se va modificando radicalmente con la ampliación y profundización de la brecha entre trabajadores calificados y no calificados, y el incremento y generalización de un desempleo estructural que amenaza con volverse parámetro rígido y horizonte insuperable de nuestro tiempo.*¹⁸

El discurso de la globalidad expresa una interdependencia asimétrica de las economías nacionales y la emergencia de un sistema transnacional bancario-

¹⁷Mendoza Rojas, Javier. *La universidad frente a las tendencias de la globalización* en Muñoz García y Rodríguez Gómez (coordinadores). *Escenarios para la universidad contemporánea*; CESU UNAM. México D. F. PP. 104-105.

¹⁸Kaplan Marcos (1994). *El sistema mundial en la era de la incertidumbre*. UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades. México p.9.

productivo-comunicativo que es dominante y los cambios de los últimos tiempos no sólo suponen el triunfo de nuevas hegemonías sino de nuevas categorías, el cambio de categorías no sólo es ideológico se da también en la realidad.

La globalización política tiene que ver con la forma de gobierno de los diversos países así como los objetivos, metas y estrategias que se tracen, las políticas y normas jurídicas encaminadas a la modernización integral sectorial. *El papel económico y social del Estado se mantiene e incluso se reafirma, aunque afectado por la crisis de sus formas benefactoras o providenciales, por la incidencia de las orientaciones neoliberales y por el avance de internacionalización de la economía.*¹⁹

El proyecto político de los centros desarrollados tiene un carácter intrínsecamente reclasificador, concentrador y marginalizante. *El nuevo Estado dependiente logró que muchos trabajadores prefieran ser explotados a ser excluidos, lo cual ha llevado a Fernando H. Cardozo a decir que el fenómeno a temer ya no es la explotación sino la exclusión.*²⁰

La globalización social y cultural abarca la estandarización de la afinidad de gustos y preferencias en relación con el consumismo en un contexto internacional, valores, lenguaje y aspiraciones tendientes a la modernización con estilo universal, abarca también el intercambio veloz de información a través de redes automatizadas, así como la difusión inmediata de noticias, la generación de culturas dominantes y el desplazamiento de culturas dominadas, la globalización genera el mito de que la ciencia y la tecnología dan todas las respuestas, surgiendo la necesidad de la ética para comprender el significado del ser humano, consolidando patrones y valores culturales universales como la lucha por la paz y la Ecología.

¹⁹*Ibidem*, P. 9.

²⁰González Casanova, Pablo (1995). *Globalidad neoliberalismo y democracia*. UNAM. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y humanidades. México, p.22.

Existen factores de fusión que dinamizan la globalización como la comunicación, la informática, la movilización de la mercancía y el capital, la producción, los aspectos geográficos, el transporte y la tecnología en general; existen también elementos de fisión que obstaculizan la globalización como los nacionalismos, los regionalismos, las diferencias culturales, como las brechas económicas y políticas, así como los aspectos históricos que tiene que ver con su modo de vida y el rechazo a la apertura que permita el libre flujo de bienes y servicios.

Un paradigma es un generador globalizante, entendiendo como paradigma un modelo, una teoría, una percepción, un supuesto o un marco de referencia, es el modo en que vemos al mundo, como percepción, comprensión, interpretación y explicación.

Tres paradigmas son los generadores de la globalización, **el microparadigma del libre mercado** el cual permite que las decisiones económicas sean descentralizadas con base en los precios generados a través de los intercambios; **el mesoparadigma de la racionalidad** para optimizar recursos con eficiencia y productividad y **el macroparadigma de la de la modernidad** y de la modernización que es estar al ritmo del mundo actual en lo social y en lo cultural, tener confianza en el desarrollo industrial y tecnológico.

Los efectos de la globalización los podemos observar en la multiplicación del uso de la computadora, la información como artículo de consumo, las asociaciones y alianzas empresariales, la reducción del ciclo de vida de los productos, el auge de la mercadotecnia, el cambio de la visión administrativa y hacia un nuevo paradigma, así como la formación de bloques económicos internacionales como la Comunidad Económica Europea, los países de la Cuenca del Pacífico, el Pacto Andino, el Mercosur, el Tratado de Libre Comercio.

Los países latinoamericanos, sufren la crisis y descomposición económica, el deterioro de los términos de intercambio, el drenaje financiero hacia las

potencias y países desarrollados, la competencia del capitalismo salvaje, que incrementa la pobreza, la desigualdad, la marginalización y la polarización socioeconómica.

Se dan fenómenos de disolución social por el debilitamiento, disgregación o destrucción de instancias sociales que genera desorganización social, expresada en la prostitución, el alcoholismo, la drogadicción, la criminalidad, entre otros aspectos como la desintegración familiar generados por el modelo de acumulación imperante que genera diversos grados de pobreza.

El empresario nacional que no se somete a las empresas transnacionales cae en la economía informal y en la economía criminal, o en la quiebra y la desintegración. La disolución social afecta a los intelectuales, no solo por la proletarianización del trabajo intelectual, sino por la aparición de las categorías de lumpen intelectual y lumpen profesional que *agrupan a quienes acceden a cierto nivel de cultura, a la educación superior, a la titulación formal, a los intentos de práctica profesional, con aspiraciones de ascenso y expectativas frustradas por las restricciones estructurales, las crisis y regresiones y los procesos marginalizantes.*²¹

Junto con la descomposición económica y la disolución sociocultural se da la anarquización política, *resultante de la conflictividad, la inestabilidad, las restricciones y erosiones de la democracia, las subversiones, el terrorismo, la deslegitimación, del sistema político y del Estado, regímenes políticos, la preferencia por el estilo autoritario de organización y acción políticas.*²²

La economía nacional se caracteriza por la subordinación a las condiciones del mercado mundial y por la privatización dominante de las empresas paraestatales, adquiridas por empresas transnacionales y grandes monopolios nacionales, la libertad comercial que ante la poca capacidad competitiva las empresas medianas o pequeñas se conducen a la quiebra o a

²¹Kaplan Marcos. *Op. Cit.* p.21.

²²*Ibidem*, P.22.

la absorción, al sometimiento y la concentración a los consorcios nacionales y extranjeros de la producción y la comercialización.

La economía está en relación con los precios del petróleo, de los que depende su crisis o su relativa mejoría en términos macroeconómicos, otros elementos críticos son: el incremento de la deuda externa, la devaluación del peso, generando la caída del poder adquisitivo de los salarios e incrementando la pobreza extrema a pesar del proyecto modernizador como respuesta a las nuevas condiciones del proceso de globalización capitalista y a pesar de la Reforma Política que inaugura una sociedad con representación mas plural.

El Estado de Guerrero se inserta también en la dinámica que impone la nueva división mundial del trabajo, a través de sus recursos naturales y sociales principalmente en la industria del turismo con el llamado triángulo del sol que incluye los tres principales centros turísticos de la entidad: Acapulco, Ixtapa Zihuatanejo y Taxco, con predominio de inversión del capital extranjero que no reinvierte los excedentes de capital acumulado generando una fuga de divisas, a través también de la producción de materias primas de origen agropecuario y forestal, así como la producción de minerales, la generación de actividades comerciales y artesanales y la generación de mano de obra barata que emigra a las diferentes zonas económicas del país y a los Estados Unidos de Norteamérica.

La diferencia en los niveles de desarrollo de las distintas economías de los países de la globalización da como resultado una asimetría educativa agudizada por el rezago educativo existente en lo nacional, sin embargo la internacionalización de las universidades se manifiesta cada día mas en los contenidos y en las metodologías educativas.

En síntesis hemos destacado los diferentes aspectos que tienen que ver con la Reforma Universitaria del Nivel Medio Superior de la UAG, como son el fenómeno de la globalización económica, política, social y cultural; señalando

que la globalización, es generada por tres paradigmas: el microparadigma del libre mercado; el mesoparadigma de la racionalidad y el macroparadigma de la de la modernidad y de la modernización.

La globalización, es un fenómeno contradictorio con potencialidades transformadoras y tendencias destructivas, con desequilibrios y generación de desigualdad social, busca asociaciones económicas internacionales instaure la nueva división internacional del trabajo (NDIT), con la centralización del capital en la tercera revolución tecnológica (TRT), que origina un nuevo patrón de acumulación; la globalización implica un sistema transnacional bancario-productivo-comunicativo, generando una interdependencia asimétrica, a través de la comunicación genera culturas dominantes con desplazamiento de culturas dominadas no sin formas de resistencia, genera fenómenos de disolución social, que afectan a los intelectuales provocando la proletarianización y lumpenización profesional por los procesos marginalizantes y también una ética que comprende el significado del ser humano dando luchas universales por la paz, por un desarrollo sustentable, ecológico, la lucha por los derechos humanos entre otras.

Latinoamérica sufre el deterioro de los términos de intercambio, la fuga de divisas, la competencia del capitalismo salvaje, el incremento de la polarización socio-económica

Los Estados impulsan políticas económicas y sociales neoliberales con carácter reclasificador, concentrador y marginalizante; los trabajadores prefieren la explotación por temor a la exclusión, la disolución sociocultural genera la anarquización política, los estilos autoritarios, la deslegitimación del sistema político y del Estado.

La economía nacional se subordina a los grandes monopolios transnacionales con quiebra o absorción de pequeñas y medianas industrias por consorcios nacionales y extranjeros, se incrementa la deuda externa, cae el poder adquisitivo de los salarios incrementándose la pobreza extrema; el Estado de Guerrero participa de esta fenomenología socioeconómica que

impone la nueva división internacional del trabajo, con la industria turística, con la producción de materias primas de origen agropecuario, forestal y minero; del comercio, la artesanía y el flujo de mano de obra barata a zonas económicas del país y de los Estados Unidos de Norteamérica; lo que genera asimetría educativa.

Capítulo 2

Teoría de la administración y la gestión

- 2.1.- Concepto, de la administración y la gestión
- 2.2.- La administración científica de Frederic Winslov Taylor
- 2.3.- La administración de Henry Fayol
- 2.3.- La escuela de las relaciones humanas,
- 2.4.- La estructuralista y la neo-humano-relacionista.

2.1.- Concepto de administración y gestión

Gestión

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *managements* traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteó H. Fayol al principio del siglo o Koontz.

Queremos destacar que en los textos de administración así como en sus funciones prácticas no aparece la palabra ejecución, pues si somos esquemáticos podríamos decir: *unos hacen y otros administran*. El gerente

busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización.

A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional. Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más".

El profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende esa concepción de **gerencia. La define como "El manejo estratégico de la organización"**. Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.²³

En esa concepción, al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos. **Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación.** De manera similar el profesor Carlos Valencia ha defendido en sus cursos una concepción del gerente para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización, lo cual lleva a la innovación que se materializa en lo fundamental por proyectos. A la administración se le concibe funcional o vertical.²⁴

La experta en gestión curricular, Julia Mora M., en visita a la Universidad, planteó los **dos niveles de la gestión**: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: **"Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado"**. Se asume como dirección y gobierno, actividades

²³ Uribe, Augusto (1997). *Introducción a la gerencia*. UPB.

²⁴ Valencia, Carlos (1996). *Gerencia de Proyectos*. Seminario para profesores U. de A.

para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la **gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización"**.²⁵ En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

Con lo anterior hemos tratado de dejar en claro que los tres conceptos tienen una esencia común que no incluye la operación o ejecución. También hemos ilustrado que a la administración se le puede dar un alcance (¿o actitud?) más conservador.

El concepto de Administración

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

Gerente: es una persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La medida de la eficiencia y la eficacia de un Gerente, es el grado en que determine y alcance los objetivos apropiados.

- Los Gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes esta sujeta a la otra.

²⁵ Mora, Julia (1999). *"Transformación y gestión curricular"*. En: *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia.

- Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.

Administradores: son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Estos también podrán tener algunas responsabilidades operativas. Se pueden dividir en dos grupos:

Los operativos son personas que trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados.

Los administradores dirigen las actividades de otras gentes convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva.

Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

Los administradores se clasifican en:

- Los administradores de primera línea por lo general lo llamamos supervisores.
- Los de mandos medios pueden ostentar títulos como de jefe de departamentos o de oficina, líder del proyecto, jefe de unidad, gerente de distrito, decano, obispo o gerente divisional.
- Los administradores por lo común ostentan títulos de vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director general etc.

Las principales funciones del administrador

Es importante si de alguna empresa o institución nos quisiéramos referir, que independientemente de la importancia que tendrá el establecimiento o aplicación de un modelo como en este caso lo es el proceso administrativo, debemos también referirnos, al papel que como administradores tenemos en una organización, llamada de bienes o de servicios.

El número de departamentos varía según las necesidades de la misma empresa, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, este realiza funciones como:

Producción: considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

Mercadotecnia: de suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.

El papel del administrador

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto mas se preocupe el administrador para saber o aprender como se ejecutan las tareas, mas preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto mas se preocupe por desarrollar conceptos mas preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer como se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de

ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo mas importante y fundamental es saber como utilizarlos y en que circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

Objetivos de La Administración

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
2. Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas
3. Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla y asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

Importancia y características de la administración

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por que una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas ,mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.

- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

Características de la administración

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

7. Interdisciplinaria. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

2.2.- La administración científica de Frederic Winslow Taylor

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

Obra de Taylor

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al

ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

Periodos de Taylor

Primer Período de Taylor

1. Experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración.
2. 1895; "A note on belting". "A piece Rate system".
3. 1903: "Shop Management". Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-Time-Study).

En esta publicación Taylor expresa:

1. Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
2. Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
3. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
5. Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

Segundo Período

1. 1911: "Principios de administración científica"

2. La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Racionalización del trabajo

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

La escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización

racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor

1. Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.

2. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.

3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.

4. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
5. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
7. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
8. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
9. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
10. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
11. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

Principios de eficiencia de Emerson

Buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor) , creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.

2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Principios básicos de Ford

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

Ford adoptó tres principios básicos:

1. Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.

2. Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

Principio de excepción

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple que se basaba no en el desempeño medio sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales; todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador. Según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores; este principio es un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema. Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

Apreciación crítica de la teoría de la administración científica

La teoría de la administración científica fue duramente criticada, aunque estas críticas no les disminuyen el mérito y el galardón. No obstante, se considera que en esta época existan una serie de deficiencias en cuanto a:

La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados, la falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos y la precaria experiencia industrial y empresarial.

Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos. Dentro de las principales críticas efectuadas pueden resumirse así:

1. Mecanismo de la administración científica: la administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas (organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Esta teoría se le conoce con el nombre de "teoría de la máquina" ya que concibe la organización como *"una distribución rígida y estática de piezas"*.

2. Superespecialización del operario: en la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas "formas de organización de tareas no sólo privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo, sino lo que es peor, violan la dignidad humana". La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. La proposición de Taylor de que "la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo" no encontró amparo en los resultados de investigaciones posteriores: cualquier momento en la especialización no redundaba necesariamente en un aumento de la eficiencia".

3. Visión microscópica del hombre: La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social _ valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino sobre todo, al hombre

trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.

4. Ausencia de comprobación física: la administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.

5. Enfoque incompleto de la organización: para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.

6. Limitación del campo de aplicación: Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros. .

7. Enfoque prescriptivo y normativo: La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa

perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.

8. Enfoque de sistema cerrado: visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Sin embargo las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables o a algunos aspectos más importantes.

2.3.- Teoría clásica de la administración de Henry Fayol

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe la organización como un estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Obra de Fayol

Henri Fayol (1841 – 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Planificación Organización, Dirección, Coordinación, Control

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Administrativas, Técnicas, Comerciales, Financieras, Contables, De seguridad

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Principios administrativos de Fayol:

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen

liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

La corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

Orígenes del enfoque clásico

Los orígenes del enfoque clásico de la administración remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podrían resumirse en dos hechos genéricos:

El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado

que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posibles de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos y fayolismo en Europa.

El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

Teoría de la organización

1. La administración como ciencia: todos los autores de la teoría clásica afirman unánimemente que se debe estudiar y tratar la organización y la administración científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las

demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

2. Teoría de la organización: La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado". Para Mooney, como para Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Así la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

Elementos de la organización

Elementos de la Administración para Urwick

Urwick desdobra los elementos de la administración en siete funciones:

1. Investigación
2. Previsión
3. Planeamiento
4. Organización
5. Coordinación
6. Mando
7. Control

Estos elementos o funciones constituyen la base de una buena organización, toda vez que una empresa no puede desarrollarse en torno a personas, sino a su organización.

Elementos de la administración para Gulick

Gulick propone siete elementos como las principales funciones del administrador:

1. Planeamiento (planning): es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. Organización (organizing): es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión.
3. Asesoría (staffing): prepara y entrena el personal y mantiene condiciones favorables de trabajo.
4. Dirección (directing): tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; funciona como líder en la empresa.
5. Coordinación (coordinating): establece relaciones entre las partes del trabajo.
6. Información (reporting): esfuerzo de mantener informados respecto a lo que pasa, aquellos ante quienes el jefe es responsable, esfuerzo que presupone naturalmente la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.
7. Presupuestación (budgeting): función que incluye todo lo que se dice respecto a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestarias, el plan fiscal, la contabilidad y el control.

Principios de la administración

Para los autores clásicos no bastaba simplemente con enunciar los elementos de la administración, era necesario ir más allá, y establecer las condiciones y normas dentro de las cuales las funciones del administrador deberían ser aplicada y desarrolladas. El administrador debe obedecer a ciertas normas o reglas de comportamiento que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De allí los llamados principios generales de la administración, desarrollados por casi todos los autores clásicos como normas y leyes capaces de resolver los problemas organizacionales.

Principios de Administración para Urwick

Urwick fue un autor que procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época. A continuación dichos principios:

- 1. Principio de la especialización:** Cada persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.
- 2. Principio de autoridad:** debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocidas por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.
- 3. Principio de Amplitud Administrativa:** este principio destaca que cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.
- 4. Principio de la diferenciación:** los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicadas a todos.

Apreciación crítica de la teoría clásica

- 1. Enfoque simplificado de la organización formal:** todos los demás autores clásicos conciben la organización en términos lógicos, rígidos y formales, sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia. Se restringe apenas a la organización formal, estableciendo esquemas lógicos

preestablecidos, según los cuales toda la organización debe ser construida y a los cuales todos deben obedecer. En este sentido establece, como el administrador debe conducirse en todas las situaciones a través del proceso administrativo y cuales son los principios generales que deben seguir para obtener la máxima eficiencia.

2. Ausencia del Trabajo experimental: los autores de la teoría clásica fundamentan sus conceptos en la observación, y sentido común. Su método era empírico y concreto, basado en la experiencia directa. Dejando de un lado la comprobación científica para las afirmaciones de las teorías.

3. El extremo racionalismo en la concepción de la administración: los autores clásicos se preocupan demasiado por la presentación racional y lógica de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas. El obstruccionismo y formalismo son criticados intensamente por llevar el análisis de la administración a la superficialidad y a la falta de realismo.

4. Teoría de la máquina: los autores modernos denominan la teoría clásica como teoría de la máquina, por el hecho de establecer que en determinadas acciones y causas ocurrirán determinados efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable.

5. Enfoque incompleto de la organización: la teoría clásica solamente se preocupó por la organización formal, descuidando completamente la organización informal al no considerar el comportamiento humano dentro de la organización. La llamada teoría de la organización formal realmente no ignoraba los problemas humanos de la organización, sin embargo no consiguió dar un tratamiento sistemático a la interacción entre las personalidades y los grupos informales.²⁶

²⁶ <http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html>

2.4.- La escuela de las relaciones humanas.

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por **Elton Mayo** y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses.

En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- 1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración**, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los

nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El experimento de Hawthorne

A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilbreth.

Un poco antes, en 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Esta empresa, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos. En principio, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las máquinas, y contrató una enfermera. Al poco tiempo

surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumento la producción y disminuyo la rotación.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y le eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

La literatura relacionada con el experimento de Hawthorne es abundante. La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, situada en Hawthorne, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban jóvenes empleadas (montadoras) que realizaban tareas simples y respectivas que exigían gran rapidez. El montaje de relés era ejecutado sobre una base sostenida por cuatro tornillos, en la cual se colocaban las bobinas, las armazones, los muelles de contacto y los aislantes eléctricos. En la época, una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

Primera fase del experimento de Hawthorne

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar que efecto

producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

Segunda fase del experimento de Hawthorne

(Sala de prueba para el montaje de relés)

La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en cada cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes.

Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento mas satisfactorias.

Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas.

Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duro cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

Tercer periodo: se modifico el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumento la producción.

2.5.- La estructuralista y la neo-humano relacionismo

El enfoque humanístico

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo: En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas.

Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

Adaptación del trabajo al trabajador: Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en

teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

No hay duda de lo valiosa que fue la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las profundas modificaciones ocurridas en los panoramas social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración. Mientras que en los demás países el liberalismo económico típico del siglo XIX pasó, a partir de la Primera Guerra Mundial, a ser sustituido por una creciente injerencia del estado en la economía – con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios (en los cuales la teoría clásica encontraba un ambiente extremadamente favorable) –, en los Estados Unidos se reafirmaban y desarrollaban los principios democráticos. Además, con la Primera Guerra Mundial comienza el declive de Europa centro-occidental en el liderazgo del mundo, y el espectacular ascenso de los Estados Unidos como potencia mundial. La gran depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se originó en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo.

Como se estudiará más adelante, el enfoque humanístico de la administración comenzó poco después de la muerte de Taylor; sin embargo solo encontró enorme aceptación en los Estados Unidos a partir de los años treinta, principalmente por sus características eminentemente democráticas. Su divulgación fuera de este país ocurrió mucho después de finalizada la Segunda Guerra Mundial.²⁷

²⁷ Cara y ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras (1992). Las instituciones educativas, Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.

Experimento de Hawthorne

1. La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento): Considera los organigramas, la distribución de la tarea, la división del trabajo, los canales de comunicación formal y el uso del tiempo y de los espacios

2. La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno): toma en cuenta la planificación de las estrategias, la consideración de los recursos humanos y financieros, el control de las acciones propiciadas, el manejo de la información.

3. La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales): Trata de los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos, las modalidades de enseñanza, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación, las teorías de la enseñanza.

4. La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales): Tiene que ver con las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer".²⁸

La educación como dimensión pedagógica y comunitaria

La **educación** (del latín *educere* "guiar, conducir" o *educare* "formar, instruir") puede definirse como:

-El proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra: está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes, los cuales son denominados en el ámbito educativo como "currículo oculto".

-El proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los

²⁸ Ander-Egg Ezequiel (1989). *Técnicas de reuniones de trabajo*. Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina.

conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.

-Proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad.

-La Educación se comparte entre las personas por medio de nuestras ideas, cultura, conocimientos, etc. respetando siempre a los demás. Esta no siempre se da en el aula. Existen dos tipos de Educación: la formal y la no formal o informal.

Una de las definiciones más interesantes nos la propone uno de los más grandes pensadores, Aristóteles: "La educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia el orden ético."

También se denomina educación al resultado de este proceso, que se materializa en la serie de habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos, produciendo cambios de carácter social, intelectual, emocional, etc. en la persona que, dependiendo del grado de concienciación, será para toda su vida o por un periodo determinado, pasando a formar parte del recuerdo en el último de los casos.

Los objetivos de la educación son:

-Incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora, las formas de expresión personal y de comunicación verbal y gráfica.

-Favorecer el proceso de maduración de los estudiantes en lo sensorio-motor, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio afectivo, y los valores éticos.

-Estimular hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.

-Desarrollar la creatividad del individuo.

-Fortalecer la vinculación entre la institución educativa y la familia.

-Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en diferencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental mediante programas especiales y acciones articuladas con otras instituciones comunitarias.

PRINCIPALES TEORÍAS Y ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION

ENFASIS EN:	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
LAS TAREAS	-ADMINISTRACION CIENTIFICA	RACIONALIZACION DEL TRABAJO EN EL NIVEL OPERACIONAL
LA ESTRUCTURA	-CLASICA -NEOCLASICA -DE LA BUROCRACIA. -ESTRUCTURALISTA	-ORGANIZACIÓN FORMAL. -PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION. -FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR. -ORGANIZACIÓN FORMAL BUROCRATICA. -RACIONALIDAD ORGANIZACIONAL. -MULTIPLE ENFOQUE: -ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL. -ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL Y ANALISIS INTEORGANIZACIONAL.
LAS PERSONAS	-DE LAS RELACIONES HUMANAS. -DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL -DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	-ORGANIZACIÓN INFORMAL. -MOTIVACION, LIDERAZGO, COMUNICACIONES Y DINAMICA DE GRUPO. -ESTILOS DE ADMINISTRACION. -TEORIA DE LAS DECISIONES. -INTEGRACION DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES. -CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO. -ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO.
EL AMBIENTE	-ESTRUCTURALISTA NEOESTRUCTURALISTA	-ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL Y ANALISIS AMBIENTAL. -ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO.
LA TECNOLOGIA	-DE LA CONTINGENCIA	-ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA (IMPERATIVO TECNOLÓGICO).

CAPITULO 3

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR DE LA UAG.

- 3.1.- La planeación el PDI
- 3.2.- La reforma universitaria y el II Congreso General Universitario
- 3.3.- La reforma académica, la transformación curricular
- 3.4.- El Congreso Nacional y el Congreso Estatal Preparatoriano

3.1.- La planeación el PDI

El Plan de Desarrollo Institucional para el Nivel Medio Superior de la UAG. 1989-1990

El II Congreso General Universitario de 1989, aprobó la "Propuesta de Plan de Desarrollo para el Nivel Medio Superior de la UAG" que derivó y se asumió como el Plan de Desarrollo Institucional del Nivel Medio Superior de la UAG. Integrado por 3 programas, 9 subprogramas y 30 proyectos.

Programas, subprogramas y proyectos

Programa: sujetos:

Subprograma: docentes:

PROYECTOS: 1.-Paquete básico de formación docente. 2.-Programas de formación regional y de urgencia, en torno a los problemas prioritarios. 3.- Perfil del docente 4.-Programa permanente de formación docente.5.-Sistema de selección, reclutamiento e inducción del docente de nuevo ingreso. 6.-

Propuesta normativa derechos y deberes de los docentes.7.-Sistema de estímulos al docente.

Subprograma: estudiantes:

Proyectos: 1.-Introducción a la vida universitaria. 2.-Normatividad y procedimientos para la participación de los estudiantes como grupo académico. 3.-Sistema tutorial.

Subprograma: directivos:

Proyectos: 1.-Actualización procedimientos electorales. 2.-Transferencia de poderes y de capacitación para el puesto a los directores.

Subprograma: comunidad:

Proyectos: 1.-Participación de los padres de familia. 2.-Plan de vinculación con la comunidad.

II Programa: sociotécnico-institucional

Subprograma: estructura de gestión administrativa y académica:

Proyectos: 1.-Transformación de la estructura de gestión de las preparatorias como conjunto. 2.-Transformación de la estructura de gestión para las preparatorias. 3.-Academias Regionales y Subregionales.

Subprograma: operatividad institucional:

Proyectos: 1.Diagnósticos regionales. 2.-Perfiles reales y recurrentes de los estudiantes.

III programa: proyecto estratégico

Subprograma: plan de estudio:

Proyectos: 1.-Homogenización regional de programas. 2.-Evaluación curricular. 3.-Estudios regionales de matrícula y demandas al currículum.

Subprograma: planes y programas de desarrollo institucional

Proyectos: 1.-Planes de desarrollo institucional; por escuela, subregión y región. 2.-preparatorias demostrativas. 3.-Creación del sistema de desarrollo modular para las preparatorias, según su tamaño, inserción e historia.²⁹

El Plan Hacia la Transformación Universitaria 1991-1992

El 8 de noviembre de 1991 se da una reoficialización y una reformulación del Plan de Desarrollo Institucional del Nivel Medio Superior por parte del H. Consejo Universitario con la aprobación de Plan Hacia la Transformación Universitaria y se estructura en Base a 6 programas y 38 proyectos. Este Plan también fue aprobado por los Consejos Técnicos de las Escuelas Preparatorias.

El Plan es producto de la participación de la base preparatoriana docente a través de sus análisis locales, regionales y estatales expresados en ponencias y sintetizados por la Comisión Estatal de Educación Media Superior, se plantean como objetivos: Garantizar la supervivencia institucional, organizar y activar a los sujetos de la educación, establecer una estructura de gestión con poder académico de las comunidades preparatorias, generar iniciativas hacia una nueva cotidianidad pedagógica con innovadoras racionalidades significativas, vincular las preparatorias entre si y con su entorno.

La metodología utilizada en el Plan de Desarrollo Institucional es la dialéctica prospectiva, considerando la visión, la reflexión y la programación prospectiva.

Se parte de una configuración futura que se desea realizar, un modelo, imagen objetivo, escenario deseado o futurable, así como los valores y los roles que desempeñan los sujetos; a esta tesis se le opone la antítesis de la situación real actual, se investiga el presente y el pasado en función del

²⁹Comisión Estatal de Educación Media Superior de la UAG (CEEMSUAG) (1989). *Propuesta de Plan de Desarrollo para el Nivel Medio Superior de la UAG.*, Chilpo. Gro. México. pp.122-124.

futuro, el diagnóstico es resultado de la dialéctica del futuro y la situación real problematizada, que realizando la contrastación de estos dos planos resulta la síntesis. En la programación prospectiva se concretan los fines en objetivos y se derivan las acciones correspondientes.

3.2.- La reforma universitaria y el II Congreso General Universitario

El Segundo Congreso General Universitario de 1999, reivindica a la universidad crítica, democrática, científica y popular, en el marco de un proyecto alternativo nacional, vinculada a la sociedad guerrerense, la universidad solo puede ser crítica si ejerce la autocrítica y solo puede ser democrática desterrando el verticalismo y ejerciendo una amplia democracia en su interior.³⁰

El Nivel Medio Superior establece los siguientes cuerpos de problemas: Productividad y operatividad institucional, se reconoce que problemas como reprobación, deserción y rendimiento académico han alcanzado una magnitud considerable así como el retraso docente, el ausentismo y la suspensión injustificada de clases en días laborables.

En los docentes se criticó su perfil profesional, el manejo inadecuado de técnicas y enfoques didácticos así como el deficiente dominio de su campo de especialidad; en lo laboral se da el chambismo, el ausentismo, la arbitrariedad y el sectarismo de un buen número de maestros. Los perfiles dominantes de los estudiantes no pueden ser determinados porque no se conocen institucionalmente, carecen de estructuras de participación y desconocen sus deberes y derechos, así como el proyecto educativo preparatorio de la UAG.

³⁰Universidad Autónoma de Guerrero. *II Congreso General Universitario. Presidium del Congreso*. Chilpancingo, Gro. 1989. pp. 1-3.

Se menciona recurrentemente la situación precaria en instalaciones, apoyos didácticos, laboratorios, aulas, auditorios, baños, etc. existe ausencia de planificación, dirección, control así como participación de la base.

En las causas generales se señala la ausencia de criterios planeativos, de desarrollo, de control y de financiamiento integral, se carece de sistemas mínimos de apoyos institucionales como formación a docentes, directores, personal administrativo, etc. no se genera material didáctico, se mantienen altos niveles de corrupción y no existe reconocimiento para el personal que trabaja con honestidad y mística.

el Plan de Desarrollo para el NMS se acepta y se aprueba considerado de urgencia y de aplicación inmediata, decidiendo constituir una comisión ejecutiva para la concreción del Plan de Desarrollo, que tendrá funciones de planeación, organización, dirección y ejecución.

El "Diagnóstico y Elementos de Estrategia para la Transformación de la Educación Media Superior en la UAG", establece que la desigualdad estructural del Estado de Guerrero provoca también desigualdad cultural, las zonas de alta concentración demográfica son en lo general favorecidas, se propone investigar: La relación entre matrícula, deserción y cultura; el costo de oportunidad educativa en las diferentes zonas del Estado, la relación pedagógica en las preparatorias y las políticas estatales de diversificación y monto de la oferta educativa. Se analizaron también los recursos humanos y financieros con que cuenta el Nivel Medio Superior, así como la planta física y los recursos materiales.

En una segunda parte se analizan las funciones sustantivas de este nivel universitario partiendo de la situación actual con hipótesis de realidad, encaminando la estrategia hacia una situación objetivo con hipótesis de desarrollo, se estudia: La determinación histórica del nivel preparatorio, la forma actual y posible de vivir esa historia; la realidad planeativa y la presencia de estrategias de desarrollo; la práctica académica dominante y los requerimientos futuros; la vinculación con la ciencia la técnica y la cultura, en

la actualidad y a futuro; el perfil del estudiante y sus necesidades futuras; la realidad institucional de las preparatorias; características de los docentes actuales y deseables futuras; el contexto social, económico y político de las preparatorias; la estructura organizacional, las normas y procedimientos, los sistemas reguladores existentes en la Educación Media Superior, las formas dominantes de vinculación de las preparatorias con las comunidades, necesidades futuras.

En el apartado de valores y criterios se trabaja los principios de libertad de cátedra y libertad de investigación, así como la concepción de Universidad Crítica, Democrática y popular. El diagnóstico concluye con los proyectos estratégicos siguientes: Evaluación curricular, (se realizó), Órganos Colegiados (se crearon las Academias), La investigación en la EMS, (realización incipiente), Preparatorias demostrativas (pendiente), Plan de estudios (se elaboró y aplicó), EMS Y Sociedad: La Extensión Universitaria y Reestructuración Administrativa (en construcción).³¹

En la planeación se elaboró El Plan de Desarrollo Institucional del Nivel Medio Superior de la UAG. Integrado por 3 programas, 9 subprogramas y 30 proyectos. La metodología utilizada en el Plan de Desarrollo Institucional es la dialéctica prospectiva,

I programa: Sujetos con subprogramas: docentes, estudiantes, directivos y comunidad:

II programa: Sociotécnico-institucional con subprogramas: estructura de gestión administrativa-académica y operatividad institucional:

III programa: Proyecto estratégico con subprogramas: plan de estudio, plan y programas de desarrollo institucional

El 8 de noviembre de 1991 se da una reoficialización y una reformulación del Plan de Desarrollo Institucional del Nivel Medio Superior por parte del H.

³¹Universidad Autónoma de Guerrero (1989). *Diagnóstico y elementos de estrategia para la transformación de la Educación Media Superior en la UAG.*, Universidad Sociedad y Desarrollo. Chilpo. Gro. México. pp.9-11, 72,130.

Consejo Universitario con la aprobación de **Plan Hacia la Transformación Universitaria1 991-1992** y se estructura en Base a 6 programas y 38 proyectos. Este Plan también fue aprobado por los Consejos Técnicos de las Escuelas Preparatorias.

La estrategia para la Transformación Curricular parte de las condiciones propias histórico-sociales de la Universidad y consta de las siguientes fases:

3.3.- La reforma académica, la transformación curricular

Fase No. I.- Generación de las condiciones básicas para iniciar la transformación curricular: a) Generación de una cultura planeativa, Los Planes de Desarrollo Institucional; b) Creación de las condiciones de organización y participación académica de docentes Las Academias Locales, Regionales y Estatales; c) Establecer el apoyo y la coordinación de los directores preparatorianos a través de los Consejos Regionales de Directores y el Colegio Estatal de Directores;d) Formación educativa y curricular a los docentes a través de las dos unidades del Paquete Básico de Formación Docente.

Fase No. II.- Homogeneización Regional de Programas de Estudio.

Fase No. III.- Homologación Estatal de Programas de Estudio.

Fase No. IV.- La Nueva Propuesta Curricular para el Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Se da la creación de instancias académicas como las academias locales, regionales y estatales. Las Academias se definen como órganos colegiados que constituyen de manera permanente y obligatoria los trabajadores académicos del Nivel Medio Superior de la UAG, organizados por áreas del conocimiento. Son instancias organizativas para la generación de una nueva cultura planeativa y académica en la que los docentes participan, reflexionan, generan conocimientos y experiencias educativas para potenciar su actividad en la docencia y la investigación; tienen como fines: Constituirse en instancias académicas de integración y organización del personal docente; Promover la

revisión, actualización y evaluación curricular; promover la formación docente; Mejorar el proceso educativo de instrumentación didáctica; mejorar la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

Las principales funciones de las Academias son: Revisar y analizar los programas de estudio del área de su competencia para su mejoramiento, actualización y adecuación al contexto local, regional o estatal, organizar eventos académicos, elaboración de material didáctico, gestionar financiamiento para su operación, diseñar, implementar, apoyar y evaluar proyectos de investigación, dar propuestas de solución a problemáticas académicas, promover la formación docente con cursos, seminarios, conferencias, etc., elaborar y proponer los diversos exámenes, promover la participación académica de los estudiantes, establecer vínculos de intercambio académico intra y extrauniversitario.

En general las funciones y atribuciones de las Academias son y serán eminentemente académicas y fungen como instancias de organización, proposición, deliberación, discusión, planificación, decisión, evaluación y ejecución de las dinámicas y procesos tendientes a la transformación, desarrollo y reforma del nivel medio superior de la UAG.

En general las Academias Locales, Regionales y Estatales no han alcanzado la suficiente autogestión, se reúnen solo de manera directiva y limita su funcionamiento la falta de profesionalización de los docentes ya que un buen número son profesores de horas clase, no disponiendo de suficiente tiempo para la atención a las Academias como consecuencia del multiempleo, ante esta situación los grupos de renovación y reforma formados con personal de carrera salvan las tareas de las Academias.

Se da la necesidad de los Consejos Regionales y el colegio Estatal de directores ya que en el proyecto se plantea la imposibilidad de la Reforma Académica sin su correlato: la nueva forma de construir, conservar y ejercer el poder con un reordenamiento institucional de la universidad, considerando a la autoridad como una relación de poder legítimo que vincula y regula la

cotidianidad a través de los sujetos decisores sin dejar de considerar los aspectos informales, conformados en bloques de poder para la defensa de intereses académicos o extra académicos legítimos.

Se propone que la autoridad en la universidad deje la informalidad y se construya primordial y esencialmente en el ámbito institucional y la conformación técnico-organizacional se caracterice por la eficacia, la eficiencia y el sentido de lo expedito. Estos proyectos están encaminados a revitalizar el liderazgo académico de los dirigentes institucionales, con asesorías y capacitación, de tal manera que se constituyan en sujetos sociales impulsores de la reforma y la transformación.

Los directores acceden al cargo mediante elecciones con votación mayoritaria, universal, directa y secreta; con la participación de estudiantes, trabajadores académicos, trabajadores administrativos y de intendencia; por consiguiente este proceso da a los directores una cualidad que los convierte en auténticos líderes de su comunidad académica.

Las corrientes minoritarias con el logro de un porcentaje determinado de votación, son integrados a los cargos o puestos de subdirectores académicos y/o administrativos, en un ejercicio de concertación y pluralidad, así como de responsabilidad compartida en la conducción de los asuntos académicos y administrativos de las instituciones de la universidad. La no observancia de estos aspectos de la democracia universitaria es causa de múltiples conflictos y de estancamiento académico de una institución.

Estas instancias se definen como órganos colegiados que integran al personal directivo de las escuelas del Nivel Medio Superior de la UAG, de participación permanente y obligatoria, que generan solidaridad entre los cuerpos directivos, que impulsan, desarrollan y coordinan acciones participativas y conjuntas, intercambian experiencias para el desarrollo y la reforma académica y administrativa de las escuelas. Son organismos permanentes de consulta, gestión y proposición académica y administrativa.

En relación a la Asociaciones de Padres de Familia solo se cuenta con la normatividad y la experiencia de algunas preparatorias de ciudades pequeñas y medias que siguen la práctica de contar con la Asociación de Padres de Familia, es un proyecto de bajo nivel de desarrollo, haciéndose necesaria la vinculación mas permanente con la comunidad.

En la formación docente, se establece el Paquete Básico éste proyecto de la Reforma Académica se genera debido a que se diagnosticó dispersión, heterogeneidad formativa en los docentes preparatorianos, lo cual dificulta su formación y una expedita comunicación entre ellos, de ahí la necesidad del manejo por parte de todos los docentes del bachillerato universitario de conceptos básicos, nociones y metodologías mínimas en torno a temáticas como: la universidad, el bachillerato, la cuestión curricular, etc. Este proyecto de formación docente permitió viabilizar la participación de los docentes en los procesos de la reforma académica de transformación curricular y permitió identificar y consensuar valores, criterios y metodologías para evaluar la práctica académica e identificar y consensuar estrategias y proyectos tendientes al desarrollo académico preparatorio.

En la Primera Unidad del Paquete Básico de Formación Docente, se abordó el tema "Universidad y Sociedad". Participaron docentes del total de las 38 preparatorias de la UAG además de la Preparatoria Abierta. Como resultado del desarrollo de esta Unidad al final del seminario los docentes participantes entregaban un ensayo sobre algún tema del paquete.

Dada la necesidad de participación del docente preparatorio en los procesos de transformación curricular, se desarrolló la Segunda Unidad del Paquete Básico de Formación Docente denominada "Teoría y Diseño Curricular" con el objetivo de dotar a los docentes de los elementos teórico-metodológicos que les permitan reformular su práctica docente, adquiriendo un vocabulario conceptual que les permita participar en el proceso de reforma académica para la transformación curricular con visiones y lenguajes comunes.

La Segunda Unidad del Paquete Básico de Formación Docente "Teoría y Diseño Curricular". La incidencia del Paquete es altamente significativa por la calidad del mismo y la participación de la inmensa mayoría de las Escuelas principalmente de los núcleos de renovación académica ya que implica un esfuerzo intelectual extra que solo los docentes mas comprometidos están dispuestos a realizar.

Limitó la participación de docentes en este proyecto: la falta de un programa eficaz de estímulos al docente que genere una mayor disposición entre los docentes para ingresar a un proceso de formación y actualización de manera permanente; la falta de interés por algunos tomadores de decisiones hacia estas actividades; el multiempleo practicado por un buen número de docentes que no les permite dedicar tiempo a estos eventos académicos de formación docente.

Otros factores fueron La existencia de un núcleo de docentes tradicionales, con fuertes inercias así como prácticas rutinarias y burocratizadas con 15 o 20 años de servicio sin interés por la actualización pedagógica y la formación; El escaso financiamiento y en ocasiones la falta total de recursos económicos para desarrollar estas actividades subvaloradas e incomprendidas por las burocracias administrativas se traduce en falta de formación y actualización docente; también gravitaron en esta problemática los escenarios conflictivos de algunas preparatorias ocasionados por docentes y directivos, por procesos de corrupción, violación de derechos laborales y/o violación de la democracia universitaria.³²

En los procesos de transformación programática es importante el intercambio de experiencias curriculares con la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), así como con las Universidades de la Región Centro-sur.

³²Comisión Ejecutiva del Nivel Medio Superior de la UAG (1994). *Procesos para la operación de la Nueva Propuesta Curricular*. Universidad Autónoma de Gro. Chilpancingo, Gro. México. pp.5-8.

3.4.- El Congreso Nacional y el Congreso Estatal Preparatorio

Como culminación de los Foros Regionales de intercambio de experiencias curriculares se realizó el "**Congreso Nacional para el análisis del Bachillerato Universitario en México**", los días 31 de marzo y 1 y 2 de abril de 1993 en Querétaro Qro., convocando la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior, El Grupo Regional de Evaluación Curricular en el Bachillerato Universitario y la Universidad Autónoma de Querétaro su Escuela de Bachilleres "Salvador Allende",.

El Congreso se planteó como objetivo el intercambiar experiencias, frente al conjunto de situaciones nacionales que cuestionan al Bachillerato Universitario que lo empujan hacia una transformación estructural. Además generar un conjunto de propuestas y recomendaciones que permitan orientar los procesos académicos internos del Bachillerato Universitario a nivel nacional y regional.

Una primera acción de revisión programática fue: La Homogeneización Regional de Programas de Estudio, que es el proceso mediante el cual los docentes realizan un análisis comparativo de los programas de una misma asignatura de los dos planes de estudio, primero a nivel local en sus Academias, y posteriormente a nivel regional en las Academias Regionales por Área del Conocimiento, valoran, discriminan y proponen un Programa de estudio Homogeneizado, tomando en consideración lo siguiente:

*a) Lo común a los programas analizados; b) Lo evidentemente obsoleto existente en ellos; c) Lo fundamental o prioritario compartido que resulte de su estudio; d) Lo secundario o subalterno común; e) Lo básico o fundamental no contemplado en los programas y; f) Lo repetido o reiterado de manera idéntica en los programas que componen el área de conocimiento.*³³

³³CENMSUAG (1992). *La estrategia de transformación y desarrollo del Plan de Estudios del Nivel Medio Superior de la UAG*. Chilpancingo, Gro. México. p.9.

Este proceso dio lugar a los programas de estudio transitorios regionales de las diversas asignaturas de las disciplinas, resultando la involucración de los docentes preparatorianos con una actitud plenamente participativa y de consenso en el análisis de contenidos, objetivos, estrategias didácticas y de evaluación, así como medios didácticos, etc. de cada programa de estudio, el encuentro significativo con la Academia, darse cuenta de la necesidad de la formación docente, preguntarse sobre los fines, objetivos y metas del Bachillerato universitario, la necesidad de una Reforma Curricular.

Un segundo momento es: El proceso de Homologación Estatal de Programas de Estudio tiene como guía para la acción el documento sobre Metodología en el que se plantean los siguientes objetivos:

I.- Que los docentes concluyan el proceso de evaluación y de proposición programática preliminar, mismo que se apoya, centralmente, en la sistematización y valoración de la experiencia y práctica pedagógica cotidiana de dichos maestros, ese producto evaluativo y propositivo, de tipo programático, llamado Programa Homologado Estatal, será un insumo determinante en la formulación de los programas que habrán de estructurarse en el marco del Nuevo Plan de Estudios. II.- Los docentes de la UAG, iniciaran el proceso de crítica y de superación de sus propuestas de programas homogeneizados, a partir de la identificación y manejo gradual de alguno de los elementos básicos del Plan de Estudios.³⁴

Se tiene como referencia los elementos constitutivos de un Programa de Estudios como son: La fundamentación del programa, los objetivos de aprendizaje, contenidos o temáticas de aprendizaje, actividades de aprendizaje, estrategia didáctica, estrategia de evaluación y de acreditación, medios y apoyos didácticos y bibliografía.

En los objetivos particulares se señala:

³⁴Prado Bravo, Lautaro (1994). *Fase No. III Homologación Estatal de Programas de Estudio, Metodología*. CENMSUAG. Chilpancingo Gro. México. p.9.

1o.- Identificación preliminar, por los maestros de las preparatorias de la UAG, de los elementos comunes, de los programas de estudio homogeneizados regionalmente en ese nivel y por tanto componentes centrales de los programas homologados a nivel estatal. 2o.- Identificación preliminar, por los maestros de las preparatorias de la UAG, de los elementos particulares regionales, de los programas de estudio homogeneizados en una región y que, por tanto, han de estar presentes en el programa homologado estatal como elementos regionales y por lo mismo de tratamiento obligatorio por todas las preparatorias de una misma región de la entidad.³⁵

Los programas homologados a nivel estatal expresaron el consenso de la comunidad docente preparatoriana en relación a la evaluación y actualización de los programas anteriores, cumplieron todos los requisitos de presentación que establecía la Legislación universitaria; se consideraron de aplicación inmediata así como insumo, fuente y referencia altamente significativa para la elaboración de la nueva propuesta curricular. Del evento de Homologación Estatal de Programas se desprendieron los cursos para la orientación y manejo de los programas.

En la construcción del nuevo modelo curricular, se da como un primer momento de generación del Nuevo Plan de Estudios como parte de éste Nuevo Modelo Curricular, una versión técnica con las siguientes partes: Antecedentes, justificación, evaluación curricular, metodología, fines, perfil de egreso, perfil del académico, modelo curricular, objetivos y programas de estudio; de la versión técnica se generó el Plan de Estudios 1995, teniendo como base una serie de investigaciones y el trabajo con expertos.

Se tomaron en cuenta las investigaciones base y el trabajo con expertos La Comisión Ejecutiva del Nivel Medio Superior realizó una serie de investigaciones educativas e institucionales, que sirvieron de apoyo para la confección del Nuevo Modelo Curricular.

³⁵Ibid. pp.9y 10.

Se recibió asesoría en el diseño de esta propuesta y/o, aportaciones en la formación de determinados núcleos de docentes preparatorianos de prestigiados académicos nacionales y extranjeros del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas del Ministerio de Educación de la República de Cuba; de la Universidad Central de Costa Rica; del Instituto Pedagógico, Enrique José Barona de la Habana Cuba; del Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa; de la Facultad de Matemáticas de la UAG así como del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM, con quienes se realizó en septiembre de 1995 el Taller Interdisciplinario de elaboración de programas de estudio en las disciplinas de Historia, Filosofía, Inglés, Química entre otras.

.En esta primera fase de consensuación de las 39 preparatorias que representan el 100%, 37 preparatorias se involucraron. Del 18 de mayo al 3 de junio de 1995 se realizaron los Encuentros de Academias Regionales por Área de Conocimiento tendientes a desarrollar la Segunda fase de la Consensuación de la Nueva Propuesta curricular en las siete regiones del Estado de Guerrero,

Las Academias Regionales por Área de Conocimiento aprobaron en lo general con algunas observaciones sobre el mapa curricular; acerca de la incorporación, eliminación o adecuación de contenidos; propuesta de materias optativas y ubicación de asignaturas para mejorar las relaciones verticales y horizontales entre ellas en el Plan de Estudios 1995 y acordaron llevar al Congreso Estatal Preparatoriano los acuerdos sobre el mismo Plan y los Programas de Estudio, para lo cual nombraron sus respectivos delegados.

El 9 y 10 de noviembre de 1995 en la Cd. y Puerto de Acapulco se realizó la tercera fase de la consensuación de la Nueva Propuesta curricular con el **I Congreso Estatal Preparatoriano** en el que participaron los Delegados de las Academias Regionales, los miembros de la Comisión Ejecutiva del NMS, los Directores de las Escuelas Preparatorias, los Consejeros Técnicos y consejeros Universitarios de las mismas, con una asistencia de 145 delegados el Congreso funcionó en Asambleas Plenarias y en Mesas de

trabajo constituidas por las Areras de Conocimiento que analizaría y tomaría acuerdos en relación a la Nueva Propuesta Curricular su mapa, estrategias de instrumentación de la misma y de la Normatividad de las Academias, las propuestas de cada mesa serían presentadas en las sesiones plenarios.

Los principales resolutivos del Congreso fueron: Se aprueba la orientación y características generales del Modelo curricular 1995, para el Nivel Medio superior de la UAG.

El proceso de transformación curricular del Nivel Medio Superior de la UAG, ha tenido una dirección y orientación continua, aunque un ritmo inconstante de ejecución y avance dadas las características de la institución de alta inestabilidad y coyunturalismo que nos lleva a una transformación curricular compleja y de larga ejecución condicionada por los recursos y la disposición de los tomadores de decisiones.

La metodología de la transformación curricular se apoyará en la participación de los sujetos de la educación principalmente los docentes preparatorianos y se trata de un proceso único con cinco grandes fases:

1. Creación de las condiciones básicas para la Transformación curricular.
2. Diseño, evaluación y proposición programática y elaboración del Modelo Curricular.
3. Instrumentación.
4. Aplicación y
5. Evaluación.

El Nuevo Modelo Curricular es **propedéutico** porque guía el proceso formativo de los estudiantes para colocarlos en sólidas condiciones para continuar sus estudios superiores enfrentando de manera racional sus problemáticas cotidianas y configurando una síntesis cultural básica, es **polivalente** porque permite al educando ingresar a cualquier carrera de nivel superior por poseer un conjunto de conocimientos básicos de las diferentes disciplinas, es **vocativo** porque a través de los programas se relaciona cada disciplina con determinadas profesiones, así como la generación y no solo

identificación de vocaciones, plantea la **educación integral** porque incorpora el ideario de aprender a ser, aprender a aprender y aprender a hacer, ubicando en un mismo plano de validez curricular a los diversos procesos formativos, tomando en cuenta los procesos de maduración y desarrollo de los educandos: como preadolescentes en primer año, como adolescentes en segundo año y con inicio de juventud en el tercer año.

También se define como un modelo ecléctico o integral, porque toma lo mejor de las diferentes propuestas de modelos curriculares, que entienden el currículum como experiencia, como plan y como sistema, considerando también el currículum politécnico y el modular. Este Nuevo Modelo Curricular integra los servicios cocurriculares de tipo compensatorio y correctivo, así como los servicios psico-vocacionales.

MAPA CURRICULAR DEL PLAN DE ESTUDIOS 1995-1999

PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE
--------------------	---------------------	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------

MATEMÁTICAS I 4 HORAS	MATEMÁTICAS II, 4 HS	MATEMATICASI II, 5 HS	MATEMÁTICAS IV, 3 HS	MATEMÁTICAS V, 4 HS	MATEMÁTICAS VI, 4 HS
DESARROLLO BIOLYADOLES.	BIOLOGIA I, 4	BIOLOGIA II, 4	FÍSICA I, 5	FÍSICA II, 5	FÍSICA III, 4
PSICOLOGÍA 4 HS	FILOSOFIA I, 4	FILOSOFIA II, 4	FILOSOFIA III, 4	METODOS Y ORIENTAC DE INVESTIGAC. 4	SEM-TALLER DE ORIENTACIÓN DISCIPLINARIA 5
TALLER DE LECTURA Y REDACCION I, 4 HS	TALLER DE LECTURA Y ORIENTACI II, 4	QUÍMICA I 5	QUÍMICA II 4	QUÍMICA III 5	PRINCIPIOS DE ECOLOGÍA 3
ETIMOLOGIAS GRECOLATI-NAS 4 HS	LITERATURA I, 4	LITERATU-RA II, 4	ECONOMÍA I, 4	ECONOMIA II, 4	CIENCIA TECNOLOGÍA Y DESARROLLO 3
INGLES I, 2 HS	INGLES II, 2	INGLES III, 3	INGLES IV, 3	ESTADÍSTICA 3	DERECHOS HUMANOS 3
EDUCACIÓN FÍSICA I, 2 HS	EDUCACIÓN FÍSICA II, 2	HISTORIA UNIVERSAL I, 4	HISTORIA UNIVERSAL II, 4	HISTORIA DE MÉXICO I, 4	HISTORIA DE MÉXICO II, 4
SEMIN. ACAD. GRUPAL ESTUD. I, 2 HS	SAGE II, 1	SAGE III, 2	GEOGRAFIA 4	TALLER DE COMPUTO I, 2	TALLER DE COMPUTO II, 2
TALLER DE ARTE I, 2 HS	TALLER DE ARTE II, 2				
	SOCIOLOGÍA 3				
TOTAL HORAS SEMANA 29 HS	31 HS	31 HS	31 HS	31 HS	31 HS

ASIGNATURAS OPTATIVAS:

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD, PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL DERECHO, ANATOMÍA Y FISIOLOGÍA HUMANA, TEMAS SELECTOS DE QUÍMICA, ESTADÍSTICA APLICADA, DIBUJO TÉCNICO E INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN; CADA UNA DE 3 HORAS.

SERVICIOS COCURRICULARES:

DANZA, TEATRO, DEPORTES, MUSICA, ARTES PLÁSTICAS, COMPUTACIÓN Y ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y PROFESIOGRÁFICA.

Capítulo IV: La administración y la gestión del Nivel Medio Superior de la UAG

4.1.- Reforma y contrarreforma universitaria: los obstáculos y el repunte de la reforma universitaria.

4.2.- La reforma universitaria, las instancias académicas

4.3.- El tercer congreso general universitario y el nivel medio superior

4.4.- La gestión y la acción directiva en la educación media superior

4.1.- Reforma y contrarreforma universitaria: los obstáculos y el repunte de la reforma universitaria.

A partir de 1996 hasta el año de 1999, la reforma universitaria entró en un franco estancamiento y hasta en un retroceso que denominamos de contrarreforma universitaria, la administración en turno se caracterizó por su intolerancia y su sectarismo centralizando las decisiones en la persona del rector, dejando de funcionar regularmente el Consejo Universitario, rompiendo con ello la institucionalidad, las instancias académicas prácticamente se paralizaron, dándose un acercamiento sumiso al gobierno estatal, dándose relaciones tradicionales como es que el rector de la UAG y el gobernador del estado se hacen compadres, sin embargo se dieron avances en infraestructura.

El repunte de la reforma universitaria

Las principales acciones de la reforma universitaria y avances significativos en la administración y la gestión, se dan en 1999 con el ascenso de las corrientes democráticas a la administración de la UAG, realizándose toda una serie de eventos como las conferencias que sobre la reforma universitaria

protagonizaron Rectores de distintas universidades del país, se realizaron conferencias magistrales sobre la reforma universitaria. Creándose las comisiones de Reforma Universitaria.

En el Nivel Medio Superior de la UAG, fue importante la aplicación del nuevo modelo curricular señalando que: La metodología de la transformación curricular se apoyará en la participación de los docentes preparatorianos y se trata de un proceso único con cinco grandes fases: 1.-Creación de las condiciones básicas para la Transformación curricular, 2.-Diseño, evaluación y proposición programática y elaboración del Modelo Curricular, 3.-Instrumentación, 4.-Aplicación y 5.-Evaluación.

El Nuevo Modelo Curricular es **propedéutico, polivalente vocativos, integral**, integra los servicios cocurriculares de tipo compensatorio y correctivo, así como los servicios psico-vocacionales.

El dictamen de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), en relación con el Nuevo Plan de Estudios fue favorable recomendando su aplicación.

La gestión académica de los Consejos Zonales de Directores

Para la aplicación del nuevo plan de estudios fue importante la participación de los Colegios Zonales de Directores, que se reunieron en Iguala para la Zona norte y la Tierra Caliente, en Chilpancingo para la Zona Centro y en Acapulco para el mismo puerto, la Costa Chica y la Grande.

El Colegio Zonal de Directores y Subdirectores (CZDS), es el órgano colegiado o instancia colectiva que integra al personal directivo de las escuelas del NMS de la UAG, de participación permanente y obligatoria organizado por zonas geográficas con sede en Iguala Chilpancingo y Acapulco. Se constituye como una instancia de solidaridad, coordinación y vinculación de los cuerpos directivos en una zona geográfica, para desarrollar acciones de gestión y desarrollo de programas y proyectos institucionales de

carácter académico y administrativo del NMS. Tiene carácter institucional, autónomo e independiente de las corrientes universitarias y organizaciones políticas.

Los Colegios Zonales de Directores tienen como fines: a) Establecer y desarrollar nexos y mecanismos de vinculación, coordinación, gestión, intercambio y relación académica entre las escuelas preparatorias de la zona, b) Propiciar, solidaria y coordinadamente el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales de las escuelas de la zona, c) Fomentar la búsqueda colectiva de estrategias y acciones para el desarrollo constante de las preparatorias, d) Constituirse en un órgano de vinculación y coordinación para la gestión académica y administrativa entre las escuelas del NMS y las instancias institucionales universitarias y extrauniversitarias.

Los Colegios Zonales de Directores tienen como funciones: a) Establecer y promover una comunicación adecuada y expedita entre los cuerpos directivos de las escuelas de la zona, b) Establecer los medios y mecanismos de mediación entre ellos mismos y las autoridades universitarias, c) Fomentar la colaboración y el intercambio académico y administrativo entre las escuelas preparatorias de la zona, d) Planificar mediante programas y proyectos específicos, las acciones tendientes a resolver las problemáticas comunes de las escuelas preparatorias de la zona, e) Gestionar ante las autoridades universitarias y extrauniversitarias, la obtención de recursos financieros y materiales necesarios para el desarrollo y cumplimiento adecuado de las tareas, fines, objetivos y metas de las preparatorias de la zona. Gestionar también los recursos económicos para el propio funcionamiento de los CZDS, f) Apoyar con los medios y recursos a su alcance, las tareas y actividades de las academias en sus distintos niveles, g) Establecer relaciones de coordinación y de apoyo recíproco con la Coordinación de Educación Media Superior, h) Promover y vigilar, que las direcciones de las escuelas preparatorias tengan un funcionamiento eficaz y eficiente, académica y administrativamente, i) Implementar y desarrollar sus actividades conforme al Plan de Desarrollo Institucional y al Programa de trabajo del CZDS, j) Desarrollar e implementar los programas, proyectos ya acciones del Plan

Zonal de Desarrollo Institucional, con asesoría de la Coordinación de Educación Media Superior y la CENMSUAG.

Se apoyó la aplicación del Plan de estudios con la implementación de Cursos Intersemestrales de Manejo de Programas de Estudio, así como con la elaboración de libros de texto para todas las asignaturas y de distribución a todas las Unidades Académicas del NMS de la UAG.

Se trabajo en la evaluación del docente y de los programas de estudio enfocando la acción hacia la constitución de un sistema institucional de planeación y de evaluación del NMS.

La evaluación de los apoyos didácticos ve en la infraestructura los avances y carencias en los programas respectivos, se requiere modernización de la infraestructura académica para continuar la adecuada aplicación del nuevo modelo curricular, del plan de estudios.

las intervenciones de los docentes y estudiantes en el foro estatal del bachillerato universitario, acerca de las reforma universitaria, dejaron constancia de la existencia de desigualdades infraestructurales, entre las preparatorias de la uag, escuelas marginadas sobretodo las de la periferia y escuelas mas o menos equipadas, siendo estas las de las principales ciudades del estado.

Se requiere la construcción de espacios físicos y dar mantenimiento y equipamiento a las instalaciones existentes.

4.2.- La reforma universitaria, las instancias académicas

El repunte de la Reforma Universitaria a partir de 1999, permitió la refundación, reorganización y reestructuración de las instancias académicas del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Guerrero, se activaron: las Academias locales, regionales y estatales; el Consejo Académico Estatal (CAE), los Consejos Académicos Regionales (CARS) y los Consejos Académicos Locales (CALs); el Colegio Estatal de Directores (CED), los Colegios Zonales de Directores (CZDS), y los Consejos Regionales de Directores (CRDS), como base de la nueva estructura de gestión.

Las Academias Locales

Las Academias Locales por Área de Conocimiento, se refundaron, reorganizaron y reestructuraron, después de 5 años de no funcionar en lo general, a partir de los meses de octubre y noviembre de 1999 y febrero y marzo del año 2000 en las 39 preparatorias de la UAG, en base a la normatividad publicada por la dirección de asuntos académicos y la coordinación de educación media superior, que establece cinco principales academias la de ciencias fisicomatemáticas, la de ciencias Químico-Biológicas, la de ciencias Humanístico-Sociales, la Academia de Lenguaje y Comunicación y la Academia de Actividades Complementarias, lo que permitió la reestructuración y reorganización y constitución de las academias del siguiente nivel o sea las Academias Regionales por Área de Conocimiento.

Las Academias Regionales

En el período que abarca los meses de abril y mayo del año 2000, se reunieron los docentes de las escuelas preparatorias de las siete regiones del Estado de Guerrero, la Tierra Caliente, la del Norte, del Centro, de la Montaña, de la Costa Grande, de la Costa Chica y Acapulco, con la finalidad

de constituir las academias regionales por área de conocimiento, en base a lo establecido en la normatividad de academias aprobada por el consejo universitario el día 25 de febrero del año en curso.

En el evento académico se procedió a nombrar la coordinación de cada academia regional, constituida por el coordinador, un secretario, y un relator, se nombraron también los responsables por disciplina de cada academia regional, que fungirían como delegados a la Asamblea Estatal de reorganización de las Academias Estatales por área de conocimiento, con el compromiso de cumplir y hacer cumplir la normatividad correspondiente y a desarrollar los programas y proyectos del área de su competencia.

Se nombraron las Coordinaciones de las Academias Regionales por Área de Conocimiento de las siete regiones del Estado de Guerrero de las áreas: Ciencias Físico-matemáticas, Ciencias Químico-biológicas, Ciencias humanístico-sociales, área de Lenguaje y comunicación y Actividades complementarias, dando fe con su firma de asistencia los maestros de las preparatorias de cada región, las ARACS renovaron sus coordinaciones en octubre y noviembre del año 2002 y se integraron a la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional.

Las Academias Estatales

Las Academias Estatales por Área de Conocimiento se constituyeron en base a los delegados por disciplina de las Academias Regionales, así como las Coordinaciones de las mismas.

Las disciplinas en cada área de conocimiento por las que se nombró un delegado de cada región para asistir al evento estatal de refundación y reorganización de las Academias estatales serían las siguientes: por el **área físico-matemáticas**: 1.-Matemáticas, Y 2 .- Física; por el **área de ciencias Químico-biológicas**: 1.-Química, 2.- Biología Y 3.- Ecología;

por el **área de las Ciencias Humanístico sociales**: 1.- Historia, 2.- Filosofía, 3.- Economía, 4.- Derecho, 5.- Sociología, 6.- Geografía, y 7.- Psicología; Por el **área de Lenguaje y comunicación**: 1.- Literatura, 2.- Taller de lectura y redacción, 3.- Etimologías griegas y latinas, y 4.- Inglés; por el **área de Actividades complementarias**: 1.- Taller de arte, 2.- SAGE y 3.- computación.

Cada una de las siete regiones nombró en total 20 delegados a la Asamblea Estatal de reorganización de las Academias Estatales por Área de Conocimiento, realizándose éste evento, el 31 de mayo del año 2000, en base a los delegados por disciplina de cada una de las siete regiones, nombrándose los coordinadores, secretarios y relatores de las principales Academias por Área de Conocimiento, quedando reestructuradas las siguientes academias: la de ciencias Fisicomatemáticas, la de ciencias Químico-biológicas, la de ciencias Humanístico-sociales, la academia de Lenguaje y comunicación y la academia de Actividades complementarias.

El Consejo Académico Estatal

El Consejo Académico Estatal (CAE) se integra por las coordinaciones de cada una de las cinco academias estatales por área de conocimiento, de estos quince representantes de academia, se nombra la coordinación del Consejo Académico Estatal compuesta por un coordinador, un secretario y un relator.

El Consejo Académico Estatal se define como un órgano estatal colegiado constituido por la coordinación de las academias estatales, para dirigir el proceso de desarrollo académico entre plenaria y plenaria de academias estatales. Tiene como fines: darle conducción al proceso de desarrollo académico, impulsar la Reforma Universitaria, promover el desarrollo curricular y también promover la formación, capacitación y actualización del personal docente.

El CAE tiene como principales funciones: promover el desarrollo y análisis de lo curricular, de los planes y programas de estudio, promover estrategias el análisis didácticas, coordinar y organizar eventos académicos., libros de texto, audiovisuales, etc., apoyar la elaboración y difusión de material didáctico, impulsar la investigación educativa, coordinar el intercambio académico con instituciones internas y externas, gestionar la asignación de un presupuesto financiero para el desarrollo de sus funciones, así como participar en la elaboración y evaluación de los criterios para la asignación de la beca del desempeño académico de los docentes del Nivel Medio Superior.

4.3.- El tercer congreso general universitario y el nivel medio superior

El H. Consejo Universitario a través de la Comisión General de Reforma Universitaria (CGRU) convocó al III CONGRESO GENERAL UNIVERSITARIO, realizándose los días 6, 7 y 8 de diciembre del 2000 en el la ciudad y puerto de Acapulco, abordando la transformación del Nivel Medio Superior con los temas siguientes:

1. El aprendizaje del estudiante como eje fundamental de la nueva UAG.
2. La organización académica: academias, consejos, modalidades educativas.
3. La organización administrativa y de gestión
4. Las estrategias para el desarrollo académico.

Constitución de los Consejos Académicos Regionales (CAR)

En base a lo establecido en los **resolutivos del III Congreso General Universitario** y aprobados por el Consejo Universitario, en los meses de octubre y noviembre del año 2001, se reunieron los docentes de los Consejos Académicos Regionales, de las Academias Regionales de las Escuelas Preparatorias de las siete regiones, con la finalidad de constituir las Coordinaciones Regionales de los Consejos Académicos Regionales,

Quedaron constituidos los siete Consejos Académicos Regionales de las Academias Regionales de Educación Media Superior de la UAG, nombrándose los coordinadores, los secretarios, y los relatores, responsables de los Consejos Académicos Regionales de las siete regiones del Estado de Guerrero.

Los Consejos Académicos Regionales, son órganos colegiados constituidos por las Coordinaciones de las Academias Regionales, para dirigir el proceso de desarrollo académico entre plenaria y plenaria de Academias Regionales y tiene como fines: darle conducción al proceso de desarrollo académico, impulsar la reforma universitaria en su región, promover el desarrollo curricular, promover la formación, capacitación y actualización docente de su región.

Las funciones de los Consejos Académicos Regionales son similares a las del Consejo Académico Estatal acotadas a su respectiva región.

Los CAR en su totalidad, renovaron sus coordinaciones en octubre y noviembre del año 2002.

Consejos Académicos Locales (CAL)

Como una necesidad de coordinación de las Unidades Académicas, surgen los Consejos Académicos Locales, que tienen la misma estructura, la misma finalidad, de los Consejos Académicos Regionales, pero con atribuciones a nivel de cada preparatoria.

El Consejo Académico Local está constituido por las coordinaciones de las cinco principales academias locales, de ahí se nombra el coordinador, un secretario y un relator que constituirían la coordinación del Consejo Académico Local.

4.4.- La gestión y la acción directiva en la educación media superior

El Colegio Estatal de Directores

Desempeñó un papel importante en el desarrollo de los diferentes proyectos de la reforma universitaria, aunque no llegó a reestructurar su dirección, fue importante su participación en el proyecto de libro de texto del bachillerato, dando facilidades a los autores de libros y en la distribución del texto.

El Colegio Zonal de Directores

Aunque también no se llegó a la reestructuración de su dirección, fueron actores importantes en la aplicación del nuevo plan de estudios como quedó demostrado en las Reuniones Zonales de Directores de la Ciudad de Iguala en la que se reunieron los directores de las regiones del Norte y la Tierra Caliente, de la capital del Estado Chilpancingo que reunió a las regiones del Centro y la Montaña y la de Acapulco que congregó a los maestros del Puerto, así como los de la Costa Chica y la Costa Grande, tales eventos decidieron en forma decidida aplicar el nuevo plan de estudios del que próximamente egresará la primera generación.

Constitución de los Consejos Regionales de Directores y sus coordinaciones.

Se constituyeron en los meses de octubre y noviembre del año 2001, reuniéndose los directores en los Consejos Regionales de Directores de las escuelas preparatorias en cada una de las siete regiones del Estado de Guerrero, con la finalidad de constituir las respectivas coordinaciones de los Consejos Regionales de Directores, de acuerdo con la normatividad correspondiente aprobada por el consejo universitario que establece en el nombramiento de un coordinador, un secretario, y un relator para cada consejo Regional de Directores.

Los CAR constituidos, se comprometieron a desarrollar sus actividades elaborando el Plan de Desarrollo Institucional y el respectivo programa de trabajo, así también a elaborar e implementar los programas, proyectos y acciones del Plan Regional de Desarrollo Institucional, con asesoría de la Coordinación de Educación Media Superior.

Los Consejos Regionales de Directores tienen como fines: Establecer y desarrollar nexos y mecanismos de vinculación, coordinación, gestión, intercambio y relación académica entre las escuelas preparatorias de la región; propiciar, solidaria y coordinadamente el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales de las escuelas de la región; fomentar la búsqueda colectiva de estrategias y acciones para el desarrollo constante de las preparatorias; constituirse en un órgano de vinculación y coordinación para la gestión académica y administrativa entre las escuelas del NMS y las instancias institucionales universitarias y extrauniversitarias.

Los Consejos Regionales de Directores tienen como funciones: Establecer y promover una comunicación adecuada y expedita entre los cuerpos directivos de las escuelas de la región; establecer los medios y mecanismos de mediación entre ellos mismos y las autoridades universitarias; fomentar la colaboración y el intercambio académico y administrativo entre las escuelas preparatorias de la región; planificar mediante programas y proyectos específicos, las acciones tendientes a resolver las problemáticas comunes de las escuelas preparatorias de la región; gestionar ante las autoridades universitarias y extrauniversitarias, la obtención de recursos financieros y materiales necesarios para el desarrollo y cumplimiento adecuado de las tareas, fines, objetivos y metas de las preparatorias de la región. gestionar también los recursos económicos para el propio funcionamiento de los CARS; apoyar con los medios y recursos a su alcance, las tareas y actividades de las academias en sus distintos niveles; establecer relaciones de coordinación y de apoyo recíproco con la coordinación de educación media superior; promover y vigilar, que las direcciones de las escuelas preparatorias tengan

un funcionamiento eficaz y eficiente, académica y administrativamente e implementar y desarrollar programas de formación docente.

La nueva estructura de dirección y gestión del Nivel Medio Superior

Parte del Modelo Curricular que en los resolutivos del III Congreso General Universitario se define como: “un sistema en el cual se articulan de forma coherente las finalidades educativas, plan y programas de estudio, normas, procedimientos, insumos humanos y materiales, que hacen posible planear, ejecutar supervisar, evaluar, adecuar y regular institucionalmente el proceso educativo.” Se pretende dar a los estudiantes del bachillerato universitario una formación integral, con desarrollo de sus capacidades vocativas que los habilite para realizar estudios superiores y dotarlos de elementos teórico metodológicos que les posibilite aprender los nuevos contenidos temáticos del nivel superior.

En el marco de la reforma universitaria y por acuerdo del III Congreso General Universitario y el Consejo Universitario, la Coordinación de Educación Media Superior se convierte en la Dirección General del Nivel Medio Superior, siendo la máxima autoridad del NMS, el Consejo Académico Colegial, también por acuerdo del III Congreso General Universitario y el Consejo Universitario, se crean los Consejos Académicos Regionales, así como las Jefaturas por Área siendo éstas: la Jefatura de Investigación; la Jefatura Administrativa y financiera; la Jefatura de Servicios psicopedagógicos; la Jefatura de Evaluación y planeación; la Jefatura de Medios y apoyos didácticos; la Jefatura de Formación docente y desarrollo de personal; así como las Coordinaciones Regionales del Nivel Medio Superior y el Consejo de Unidad Académica.

La construcción y objetivación de las instancias de dirección y gestión arriba mencionadas constituyen las tareas inmediatas de la reforma universitaria del Nivel Medio Superior ya que son resolutivos del III Congreso General Universitario celebrado los días 6, 7 y 8 de diciembre del 2000 en el Salón

Cholula del Centro Internacional Acapulco, de la ciudad y puerto de Acapulco, también se aprobaron las siguientes temáticas.

La estructura académica del NMS, las unidades académicas

Las escuelas preparatorias constituyen las unidades académicas del nivel medio superior que comparten fines, objetivos, plan de estudios, identidad, carácter propedéutico y programas de articulación regular, de desarrollo y servicio; obligatoriamente se organizan en red para garantizar la integración del quehacer universitario del Nivel Medio Superior con el superior y los postgrados..

Son fines de las unidades académicas del Nivel Medio Superior a) educar integralmente, b) dotar de una cultura general básica a los bachilleres, c) desarrollar en los estudiantes el pensamiento científico, técnico y humanista y d) desarrollar las actitudes y las habilidades básicas para el quehacer intelectual creativo.

En las escuelas preparatorias o unidades académicas se desarrollan a plenitud las funciones de docencia, investigación y extensión así como programas de vinculación.

Las academias por área de conocimiento son la organización académica de las unidades académicas del Nivel Medio Superior. La participación de los docentes en las academias es obligatoria, conforme al presente estatuto y al reglamento respectivo.

Las unidades académicas preparatorias, según las necesidades y demandas regionales, podrán ofrecer salidas laterales, distintas modalidades como la educación abierta y a distancia y programas de educación continua, hasta constituirse en sistemas académicamente dependientes de las unidades académicas o del Colegio.

Redes y Colegios

Las instancias académicas de referencia, las academias y los Consejos de directores, posibilitan la creación de la Red de Unidades Académicas del NMS, en la que todas las unidades escolares comparten fines, objetivos, plan y programas de estudios, lo que posibilita constituir a las unidades académicas en red que son el precedente de la red académica consolidada o colegio, con estructura propia.

Se denomina Red de Preparatorias al conjunto de todas las unidades académicas escolares que comparten fines, objetivos, planes y programas de estudio, fortaleciendo la identidad, así como la movilidad de estudiantes y trabajadores, respetando los derechos y obligaciones contractuales.

Se entiende por red académica: a) la existencia de unidades académicas especializadas, agrupadas en una red que configuran en conjunto un área determinada del conocimiento, b) la articulación académica y administrativa de las diversas unidades participantes, c) una estructura de gobierno colegiada, representativa, tanto como al nivel de cada unidad, como del colegio mismo y planes de desarrollo institucional específicos por unidad, así como un plan de desarrollo institucional (P.D.I.) general de colegio los que implican a su vez el desarrollo de diversos programas y proyectos académicos por los integrantes.

Se denomina colegio académico del nivel medio superior a la red académica de todas las escuelas preparatorias que la integran

El funcionamiento del nivel medio superior se realizara en red general, operando de la siguiente forma: Red Académica Región Costa Grande, Red Académica Región Costa Chica, Red Académica Región Acapulco, Red Académica Región Centro, Red Académica Región Montaña, Red Académica Región Norte, y Red Académica Región Tierra Caliente.

El Colegio del Nivel Medio Superior se constituye a partir de las propuestas de las diversas unidades académicas, mediante un proceso gradual,

consensuado, de manera paulatina pero en tiempos acotados; así mismo deben considerarse las nuevas situaciones laborales y administrativas que su eventual desarrollo implica.

Para efectos de la constitución de la Red de Unidades Académicas del nivel medio superior, deberá sujetarse a los siguientes criterios: a) la finalidad que generen entre si las unidades académicas, frente a sus proyectos y programas académicos en ejecución u otros que ellas propongan, b) las necesidades del las diversas regiones del estado, c) las posibilidades que tienen las unidades a desarrollar programas y proyectos inter o transdisciplinarios, d) la decisión de cada unidad acordada con criterios académicos fundamentales, de incorporación a la red, e) respetando los acuerdos contractuales establecidos en los contratos colectivos de trabajos vigentes.³⁶

Organización académica del Nivel Medio Superior

La organización académica del Colegio del Nivel Medio Superior se constituye por una red de instancias de consulta, propositivas y de coordinación académica para la planeación, evaluación y toma de decisiones académicas del proceso educativo, que permita la mejora permanente de la calidad en el cumplimiento de las funciones sustantivas de docencia – investigación – extensión del nivel medio superior.

La red de organización académica se integra por las academias por áreas del conocimiento, por los consejos académicos y las asambleas generales de academias en el ámbito local, regional y estatal.

Las academias son los órganos colegiados de participación obligatoria y permanente de los trabajadores académicos del Nivel Medio Superior con el propósito de planear, diseñar, revisar y evaluar todos los aspectos de la actividad docente, y se organizarán en áreas del conocimiento establecidas en el plan de estudios vigente.

³⁶ Comisión del Nivel Medio Superior (1999). *Estructura de gestión del Nivel Medio Superior*. UAG. Chilpo. Gro. México.

Los consejos académicos son los órganos de coordinación de las academias por áreas de conocimiento, por unidad académica, por región y a nivel estatal.

Las asambleas generales de las academias por área del conocimiento son la máxima instancia de decisión académica en cada uno de los ámbitos: local, regional y estatal.

Los fines, integración, atribuciones y funcionamiento de las asambleas generales se establecerán en el Reglamento de las Academias.

El colegio del Nivel Medio Superior y el Consejo Académico Colegial.

El Consejo Académico Colegial es la máxima autoridad del Colegio del NMS de la UAG y se integra conforme a lo establecido en el artículo 43 de la Ley de la Universidad Autónoma de Guerrero y el respectivo de los Estatutos de la UAG.

Además de las establecidas en el art. 44 de la ley de la U.A.G., compete al Colegio del Nivel Medio Superior:

Coordinar los trabajos relacionados con el plan de desarrollo del NMS.

Proponer al H. Consejo Universitario los cambios necesarios al plan y los programas de estudio del Bachillerato Universitario.

Proponer las políticas institucionales de gestión del NMS.

Proponer ante el Consejo Universitario, el presupuesto de egresos, para el desarrollo de los programas y plan de desarrollo del NMS.

El Consejo Académico Colegial, sesionará al inicio de cada semestre y en caso necesario llevará a cabo reuniones extraordinarias, previa convocatoria.

Definir y presentar al Consejo Universitario, las políticas, planes, programas de desarrollo y proyectos específicos de este nivel.

Presentar al Consejo Universitario programas que propicien el desarrollo armónico de dicho nivel.

Proponer programas que permitan la vinculación institucional del nivel con los restantes niveles educativos de la UAG y los diversos sectores sociales.

Presentar al H. Consejo Universitario, la normatividad del Nivel Medio Superior de la UAG, y demás reglamentación correspondiente.

De acuerdo a los resolutivos del III Congreso General Universitario, lo que ahora es El Departamento de Educación Media superior debe convertirse en la Dirección General de Educación Media Superior, con un Director General y siete Áreas especializadas.

Considerando la Ley de la Universidad y del Estatuto de la UAG, existen suficientes elementos para la conformación de la Red o Redes y el Colegio del NMS.

El plan de Desarrollo Institucional del Nivel Medio Superior 2006-2010

En el Plan de Desarrollo Institucional del Nivel Medio Superior 2006-2010, se consideran como importantes entre otros los siguientes programas:

1.- Programa para la continua actualización de los planes y programas de estudio, acorde con los avances de los conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos.

El proceso de reforma de EMS se inició en 2006 y tuvo avances y logros relevantes como la evaluación del Plan de Estudios 1999. Este Plan de Estudios se insertaría en el contexto internacional, donde la tendencia de la Educación Media Superior es formar estudiantes para la educación superior y el trabajo, tomando como orientación Los postulados pedagógicos de la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization(UNESCO) y la gestión de los procesos educativos centrados en el aprendizaje y el estudiante.

Se elaboró con una metodología participativa, desde las asambleas por Unidad Académica, Reuniones Regionales y Zonales de docentes, foros que culminaron en el Congreso Estatal para la Reforma de la EMS de la UAG, del 6 y 7 de marzo de 2008, en el que se aprueba el Plan de Estudios 2008 y

ratificado por el H. Consejo Universitario, así como su aplicación y la constitución del Colegio de EMS, la reorganización de las Academias por Área de conocimiento, creación de los Cuerpos Académicos de la EMS, creación de los Servicios Psicopedagógicos a nivel Zonal, el programa de becas estudiantiles y las tutorías.

Los principales propósitos del Plan de Estudios de Educación Media Superior 2008 (PEEMS-2008), son los de formar estudiantes críticos, creativos y emprendedores, que desarrollen sus capacidades de autoaprendizaje, adquieran una formación integral y logren conocimientos significativos útiles para su vida y para continuar con éxito sus estudios superiores.

La gestión de los procesos educativos estaría centrada en el aprendizaje y el estudiante, considerando aprendizajes declarativos que son conceptuales y factuales, aprendizajes procedimentales que generen habilidades y destrezas y aprendizajes conductuales valorales, que se acercan implícitamente al enfoque por competencias que la RIEMS propondrá un año después, el Plan de Estudios 2008 tiene un mapa curricular diferenciado en seis áreas de conocimiento: 1) Matemáticas; 2) Ciencias Naturales; 3) Ciencias sociales; 4) Lenguaje y Comunicación; 5) Investigación y Apoyo Académico y 6) Arte, Deporte y Capacitación. Con 50 unidades de aprendizaje obligatorias diferenciadas en 43 básicas, 2 optativas y 5 complementarias, distribuidas en 16 disciplinas que a su vez, integran las seis áreas de conocimiento, que favorecen la formación integral de los estudiantes.

El Nivel Medio Superior ya cuenta con la totalidad de Programas de estudio revisados y actualizados, y cuenta con un Plan de estudios también actualizado.

2.- Programa de consolidación de Redes Académicas y constitución del Colegio del Nivel Medio Superior

El total de las Unidades Académicas funcionan en Redes y para constituir el Colegio Estatal del Nivel Medio Superior, ya se nombraron los Consejeros

Colegiales que integrarán el Consejo Colegial de Educación Media Superior del Colegio (COLMES-UAG).

Conclusiones

Representó un avance importante de la Reforma Académica del NMS, el aplicar en 1999 un plan único de estudios, el cual fue elaborado en 1995; de acuerdo con la recomendación de los expertos en pedagogía sobre el currículo, este deberá revisarse y actualizarse por lo menos cada cinco años. Si consideramos la fecha de su elaboración el plan de estudios referido tendría una antigüedad de siete años, si tomamos la fecha de su aplicación 1999, en el año 2003 cumplió los cinco años de ejercicio, por lo que es el tiempo justo y adecuado para someterlo a evaluación.

Además existen asignaturas con colocación o ubicación inadecuada en el mapa curricular, como por ejemplo computación que está en el quinto y sexto semestre, debiendo estar en el primero y segundo semestre por su utilidad inmediata. El Plan de Estudios debe ser mas flexible por lo que se hace necesario incrementar en el mapa curricular mas materias optativas, el plan contiene un lenguaje todavía de versión técnica de difícil comprensión para un buen número de docentes y la generalidad de los alumnos, por lo que se carece de una edición mas de divulgación que resulte comprensible para todos los docentes y alumnos.

Con la aplicación del plan se generó insuficiente comprensión y falta de suficiente capacitación de parte de la universidad hacia los docentes, que desfiguró el objetivo central del Seminario Académico Grupal Estudiantil (SAGE), concebido como potenciador de la cohesión grupal que ayudará al desarrollo integral del educando. Cosa parecida ocurre con el Seminario de Integración Disciplinaria , que es la base de llevar al estudiante hacia la investigación. Los programas de estudio acusan la misma antigüedad que el

plan de estudios, por lo que ameritan también evaluación, revisión y actualización.

En la aplicación de los mismos hay opiniones favorables en relación con los anteriores, los docentes han encontrado falta de dosificación en los contenidos temáticos, con ausencia o abundancia en los mismos, requieren actualización de métodos de enseñanza en los que se subraye al aprendizaje como centro rector y al alumno como centro y principal protagonista de su formación, se requiere revisión y actualización de las formas de evaluación y acreditación, así como de la bibliografía.

A pesar de la existencia de Academias Locales, Regionales y Estatales con sus respectivos Consejos Académicos, no se ha superado el aislamiento o insularismo de las Unidades Académicas, las relaciones tipo red son incipientes, traduciéndose en reuniones regionales y estatales para coordinar tareas como los exámenes de academia, los concursos académicos, la reforma curricular: diseño del plan de estudios y elaboración de los programas de estudio existen los Consejos Regionales y Zonales de Directores, constituidos de manera formal, su participación de relación en red ha sido limitada, pero participando en la elaboración de los Planes de Desarrollo Institucional de su respectiva Unidad Académica.

Hace falta constituir el Colegio Estatal de Directores. El NMS conquista un lugar importante en el proceso de Reforma Universitaria expresado en los resolutivos del III Congreso General Universitario, es reconocido implícita y explícitamente, esto último se expresa en la Ley y el Estatuto de la Universidad Autónoma de Guerrero. Sin embargo en los últimos documentos de la Comisión de Reforma, se hace poca referencia al NMS a pesar de constituir más del 50% de la comunidad universitaria. La participación del NMS en la Comisión Estatal para la Planeación y Evaluación de la Enseñanza Media Superior (CEPPEEMS), ha sido limitada y en programas muy específicos, situación obligada por las formas verticales de organización y

dirección de la referida comisión. La participación en la Red de Bachillerato Centro-Sur de la ANUIES, ha sido precaria por la falta de materiales de intercambio que debe proporcionar la UAG.

Persistencia de participación aislada de las Unidades Académicas en regiones y a nivel estatal, vinculación limitada con la CEPPEEMS y la Red de Bachillerato Centro-Sur de la ANUIES.

Constituye una fortaleza del NMS el contar con un nuevo plan de estudios único consensuado por profesores y alumnos, los cuales están de acuerdo con el bachillerato único polivalente. Sí como contar con nuevos programas de estudio (plan 1999), y el compromiso por el personal docente del apego a los mismos en su implementación.

Se dio capacitación a profesores en el diseño e implementación de la planeación en cuestiones curriculares, elaboración de planes de desarrollo y proyectos institucionales, así como de planeación de cursos, contando con la participación y cooperación decidida de la planta de profesores para llevar a cabo las tareas de referencia.

La implementación de la reforma universitaria que centra lo curricular como uno de los temas centrales a tratar en las unidades académicas y los niveles.

Es una fortaleza la existencia de Academias Locales, Regionales y Estatales, que cuentan con sus respectivos Consejos Académicos, así como su normatividad respectiva, y que son una experiencia embrionaria de trabajo en Red.

Así también es importante la existencia de la experiencia de Red incipiente, la de los Consejos Regionales y Zonales de Directores, así como la del Colegio Estatal de Directores, los cuales cuentan con su respectiva normatividad.

Del Plan de Desarrollo Institucional del Nivel Medio Superior 2006-2010, se cumplió con la actualización de los planes y programas de estudio, acorde con los avances de los conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos.

El Congreso Estatal para la Reforma de la EMS de la UAG, del 6 y 7 de marzo de 2008, en el que se aprueba el Plan de Estudios 2008 y ratificado por el H. Consejo Universitario, así como su aplicación y la constitución del Colegio de EMS, la reorganización de las Academias por Área de conocimiento, creación de los Cuerpos Académicos de la EMS, creación de los Servicios Psicopedagógicos a nivel Zonal, el programa de becas estudiantiles y las tutorías Están en proceso consolidación las Redes Académicas y de la constitución del Colegio de Educación Media Superior, para lo cual ya se nombraron los Consejeros Colegiales que integrarán el Consejo Colegial de Educación Media Superior del Colegio (COLMES-UAG).

Bibliografía

Ander-egg Ezequiel (1989). *Técnicas de reuniones de trabajo*. Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina. 1989.

Betanzos Piñon, Oscar y Navarrete, Francisco. *Notas sobre teoría y práctica de la investigación social*. Nicaragua y México. INIES y UNAM.

Buenfil Burgos Rosa Nidia . *Análisis de discurso y educación*. DIE, Centro de Investigación y de estudios avanzados, IPN. México, D.F.

Baudrillard, Jean (1991). *La transparencia del Mal*, Ed. Anagrama S.A.

Bonvecchio Claudio (1991). *El mito de la universidad*. Siglo Veintiuno Editores. México, D. f., 1991.

Buenfil Burgos Rosa Nidia. *Responsabilidad, Estado y función social de la Universidad: pasado, presente y futuro*. DIE; IPN

Braunstein Nestor A (1991). *La Universidad y el psicoanálisis, en Psicoanálisis y educación*; UNAM, México, D. F.

Cara y Ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras (1992). *Las instituciones educativas*, Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.

Cardoso, Ciro e. y Pérez Brignoli, Héctor. *Introducción a los problemas, métodos y técnicas de la historia, demográfica, económica y social*. México. Editorial Grijalvo.

Castels. La educación del futuro; en Mata y Meneses; *Discursos Sobre Modernidad, Racionalidad, teoría social y Educación*; Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México.

Carnoy, Martin (1981). *Enfoques marxistas de la educación*; Colección de estudios educativos 4, centro de EE, México.

De alba Alicia (1991). *Curriculum, crisis, mito y perspectivas*. Centro de Estudios Sobre la Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México, México D. F.

Eco, Humberto (1977). *Como se hace una tesis*. Barcelona España Gedisa Editorial.

- García Canclini Néstor (1989). *Culturas Híbridas*, Grijalbo, México, D.F.
- García Stahl Consuelo. *Síntesis Histórica de la Universidad de México*. S/Editorial, referencias a la UNAM y a la Universidad de San Luis Potosí, México.
- González Dávila Amado. *Geografía del Estado de Guerrero, Síntesis Histórica*. Editorial Quetzalcoatl; México D. F.
- González Casanova, Pablo. *Globalidad neoliberalismo y democracia*. UNAM. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. México 1995.
- González Ramírez Manuel (1982). *Recuerdos de un preparatoriano de siempre*. UNAM. México, D. F.
- Giroux, Henry (1992). *Teoría y resistencia en educación*. Siglo XXI y UNAM; México, D.F.
- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (1984). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. Habana Cuba.
- Lyotard Jean Francois (1990). *La Condición Postmoderna*. Rel. México.
- Juan Planells (1998). *El papel del Sector Privado en la Reforma Educativa Centroamericana, s/ed.*, Panamá, 1998.
- Kaplán Marcos (1994). *El sistema mundial en la era de la incertidumbre*. UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades. México.
- Mc Carthy, Tomas (1992). *La teoría crítica de Jürgen Habermas*; Tecnos, Madrid.
- Mejía Cazapa Efraín (1996). *Origen y Desarrollo del Bachillerato Universitario de la Universidad Autónoma de Guerrero*. CEMNSUAG. Iguala Gro. México.
- Mendoza Rojas, Javier. *La universidad frente a las tendencias de la globalización* en Muñoz García y Rodríguez Gómez (coordinadores). *Escenarios para la universidad contemporánea*; CESU UNAM. México D. F.
- Meneses Díaz, Gerardo. *Notas sobre el problema de la formación como un signo relevante de la cultura pedagógica alemana*; Seminario signos de la cultura pedagógica alemana ISCEEM, Toluca Edo. De México.
- Mora, Julia (1999). *"Transformación y gestión curricular"*. En: *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia.

Prado Bravo Lautaro (1994). *Fase No. III Homologación Estatal de Programas de Estudio, Metodología*. CENMSUAG. Chilpancingo Gro. México.

Puigros, Adriana (1985). *Educación popular en America Latina*; Nueva Imágen; México.

Radetich Horacio. *Educación y utopías: los límites de la imaginación pedagógica*; Cuadernos ISCEEM 6; Toluca, México.

Ramonedá Josep. *La experiencia de los límites, apología del presente*. Barcelona E. Editorial Península. 1989

Universidad Autónoma de Guerrero (1989). *Diagnóstico y elementos de estrategia para la transformación de la Educación Media Superior en la UAG.*, Universidad Sociedad y Desarrollo. Chilpo. Gro. México.

Universidad Autónoma de Guerrero (1990). *¿Porque y para que de la planeación?*. Mimeo. UAG. Chilpancingo, Gro. México.

Universidad de Panamá (1999). *"Magno Congreso Nacional"*. Documento de Trabajo, Panamá.

Urdanibia I. (1991). *Lo narrativo en la postmodernidad en Vatimo En torno a la postmodernidad*. Barcelona España, Anthropos.

Uribe, Augusto (1997). *Introducción a la gerencia*. UPB, 1997.

Valencia, Carlos. *Gerencia de Proyectos*. Seminario para profesores U. de A.

Vatimo G. *Posmodernidad. Una sociedad transparente? En torno a la postmodernidad*. Barcelona. Anthropos.

Leyes y reglamentos

Rodríguez Saldaña Marcial y García Cerros Mario. *Leyes y Reglamentos sobre la Educación Superior en el Edo. de Guerrero*. UAG. Chilpo. Gro. México

Revistas

Asociación de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (1991). *Revista de la Educación Superior*. No. 77, Enero-Marzo, México, D. F.

Documentos de archivo

Archivo General del Estado de Guerrero. Arce Francisco O. (1886). *Memoria presentada al IX Congreso Constitucional del Estado de Guerrero*. Imprenta del Gobierno del Estado.

Comisión Estatal de Educación Media Superior de la UAG. *Propuesta de Plan de Desarrollo para el Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Guerrero*, Chilpo. Gro. México.

Comision Ejecutiva del Nivel Medio Superior de la UAG. (CENMSUAG). *Plan Especial Emergente*. Universidad Autónoma de Guerrero. Chilpancingo Gro., México.

Comision de Planeacion y Evaluacio Institucional y CENMSUAG.. *Plan Hacia la Transformación Universitaria*. Universidad Autónoma de Guerrero. Chilpancingo Gro. México.

CENMSUAG (1992). *La estrategia de transformación y desarrollo del Plan de Estudios del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Guerrero*. Chilpancingo, Gro. México.

CENMSUAG. *Seminario Taller de evaluación y Planeación*. UAG.

CENMSUAG (1994). *Programa Socio-técnico*. Universidad Autónoma de Guerrero. Chilpo. México. 1994

CENMSUAG. *Procesos para la operación de la Nueva Propuesta Curricular*. Universidad Autónoma de Gro. Chilpancingo, Gro. México.

Relatoría del primer Congreso Nacional para el análisis del bachillerato universitario en México. Querétaro, mimeo. Qro. México. 1993.

Universidad Autónoma de Guerrero (1971). *Reforma Universitaria, Educación Media*. Chilpancingo Gro. México.

Universidad Autónoma de Guerrero (1973). *Planes de Estudio*. Chilpancingo Gro.

Universidad Autónoma de Guerrero (1976). "Accion" Órgano informativo de la UAG. Diciembre, Chilpancingo Gro.

Universidad Autónoma de Guerrero (1975). *Actas y acuerdos del H. Consejo Universitario*. Departamento de Publicaciones de la UAG.

Universidad Autónoma de Guerrero. *II Congreso General Universitario. Presidium del Congreso*. Chilpancingo, Gro.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO. *Relatorías y Resolutivos del Segundo Congreso General Universitario*. UAG. Chilpancingo Gro.

Páginas de internet

<http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html>