

9th International Conference on Social Representations**Bali-Indonesia****July 2008**

**THE CHANGE OF THE SOCIAL REPRESENTATIONS:
THE CASE OF THE DIRECTORS OF PUBLIC NORMAL SCHOOLS OF
MEXICO IN FRONT OF THE CHANGE OF THE INSTITUTIONAL
MANAGEMENT[1]**

Dr. Miguel Casillas¹

INTRODUCCIÓN

Tanto para la sociología, como para la psicología social y otras ciencias sociales, el estudio de las representaciones sociales ha estado asociado muy fuertemente a los factores que explican y dan sentido a la cohesión social, a las representaciones colectivas (Durkheim) que fundamentan los sentimientos de pertenencia e identidad, así como estructuran las acciones sociales de los individuos. No es para menos, en las sociedades modernas resulta imperiosa la necesidad de explicar el comportamiento colectivo, los fenómenos de masas, el consenso social o sus antípodas.

Frente a la tendencia manifiesta en la *Division du travail social* (Durkheim) a la especialización y a la diversificación de la vida social y sus referentes, el estudio de las representaciones sociales nos invita a pensar en las dinámicas transversales, que dan un sentido compartido a los miembros de un grupo social (en un tiempo y en un espacio social determinado) y que funcionan como referentes colectivos de carácter simbólico. Sin embargo, en el estudio de las representaciones sociales, las preguntas no sólo deben reducirse a resolver porqué los individuos actúan como actúan en el marco de sus sistemas de entendimiento, sino sobre todo en una época de intensos cambios, explicar cómo van transformándose dichos sistemas de entendimiento hasta incorporar nuevos elementos y conformar uno nuevo.

¹ Doctor en sociología por la École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris. Director del Instituto de Investigaciones en Educación de la Universidad Veracruzana, México. E-mail: mcasillas@uv.mx

[1]

**THE CHANGE OF THE SOCIAL
REPRESENTATIONS:**

**THE CASE OF THE DIRECTORS OF PUBLIC
NORMAL SCHOOLS OF MEXICO IN FRONT OF
THE CHANGE OF THE INSTITUTIONAL
MANAGEMENT**

Doctor Miguel Casillas

Educational Research Institute
Universidad Veracruzana, Mexico
mcasillas@uv.mx

[2]

Interest

- Two questions directed the research:
 - How is the change in the social representations?
 - How the social agents transform the reference systems which guide their practices?

En este contexto de diversidad es importante observar que además existen distintos grados de adhesión a las representaciones dominantes, y que aun cuando queda lugar para la resistencia, el disenso, la crítica o la indignación (Heller), ciertas representaciones se imponen inexorablemente, dando lugar a la adopción de un nuevo lenguaje (un nuevo sentido a las palabras), dando lugar a nuevas prácticas y a procesos de reaprendizaje que involucran la totalidad de las personas.

En efecto, esta comunicación pretende poner el acento en la transformación de las representaciones sociales, explorando el caso de un pequeño, pero muy significativo grupo social: los directores de las escuelas normales.

[3]

Analysis Scale

- Study of a specific social group
(All the principals of the Normal Schools of Mexico)
- Particular group who share a beliefs system and practices about to the scholar management

ESCALA DEL ANÁLISIS

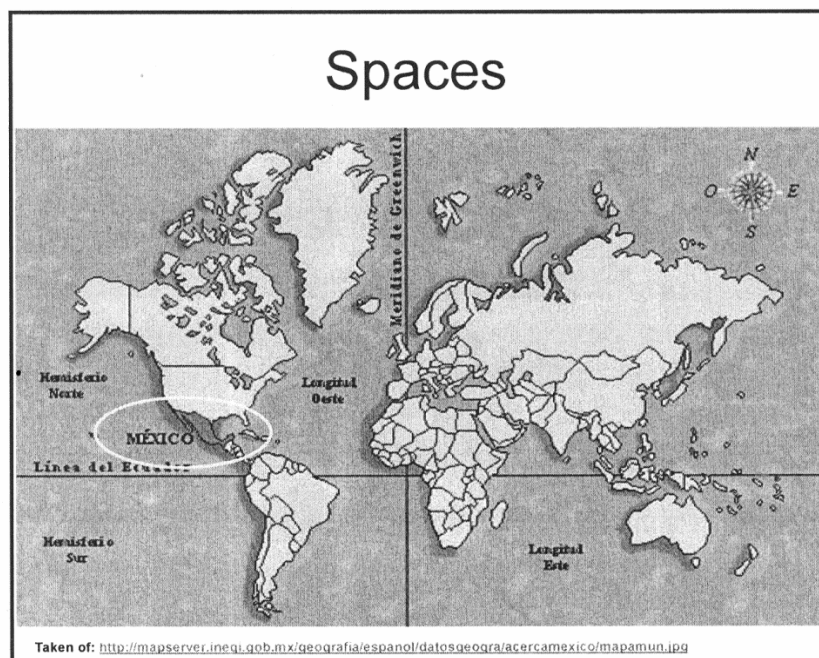
Este trabajo se basa en el estudio de un grupo social específico (todos los directores de las escuelas normales públicas de México). Grupo particular que compartía un sistema de creencias y prácticas en torno a la gestión de las escuelas que se ha visto obligado a transformarlo.

A la luz de nuevas políticas gubernamentales, la ideología del *management* se ha impuesto, desplazando los viejos puntos de referencia y obligando a los directores de las escuelas a asumir las nuevas reglas del juego, a interiorizar su contenido, su fondo y su forma.

Entiendo que se trate de un grupo social muy específico, pero su caso es ejemplar del proceso que han vivido las instituciones de educación superior públicas de mi país, de América latina y de otras naciones. En la gestión institucional se ha desplazado un sistema de creencias por otro, de corte *managerial*, que está siendo apropiado por los

agentes sociales, reconfigurando los sistemas de valores, los procedimientos, las prácticas y el modo particular de entendimiento de quienes participan en esas instituciones

[4]



ESPACIOS

El lugar donde trato de hacer observable el cambio de las representaciones, se ubica en México, al otro lado del mundo.

Yo soy un investigador universitario que fue contratado hace unos años por el gobierno federal para llevar a cabo una evaluación externa a un programa que buscaba promover un cambio en la cultura organizacional. Los objetivos principales de este programa fueron incidir en el cambio de la gestión académica a través de la implantación de formas participativas de las comunidades en los asuntos de la institución, superar la imagen de la gestión como sinónimo de administración burocrática, mostrar y convencer a la comunidad normalista que la planeación institucional es una herramienta fundamental para dirigir los cambios académicos y organizativos de las instituciones educativas.

El propósito de nuestra investigación giraba en torno al grado de apropiación de la planeación estratégica entre los agentes de las escuelas normales públicas; en esa medida pudimos reconstruir el cambio de sus representaciones.

[5]

Dimensions

- Normal Schools, Higher Education Institutions responsible of the teachers education in basic education.
- Mexico: 100 million of inhabitants, the most of the people in poverty condition, 10 millions of analphabets. Important social contrasts.
- Mexican educational system of 25 millions of students, 1 million of teachers, 250 Normal Schools.

UBICACIÓN DE REFERENCIA

Las escuelas normales son instituciones de educación superior encargadas de la formación de educadores (*teachers*) de educación básica. Son instituciones muy diversas por su origen, por sus recursos y condiciones. Hay escuelas que fueron fundadas a final del siglo XIX y otras relativamente modernas.

La relevancia social de estas instituciones radica en que México con poco más de 100 millones de habitantes, tiene un sistema educativo enorme con más de 25 millones de estudiantes. El destino de la educación nacional depende en buena medida de las escuelas normales, y su reto es enorme para formar *teachers* capaces de brindar educación a una población mayoritaria en condición de pobreza que todavía cuenta con 10 millones de analfabetas.

En México hay más o menos 1 millón de educadores, que se han formado en poco más de 200 escuelas normales, distribuidas a lo largo de este país de más de 2 millones de km².

[6]

Social-Historic Context

- The change in the rules and policies systems, which direct the schools.
- Social revalue and new governmental attention
- Control at distance
- Many deficiencies and a little money
- Strategic planning, management

La investigación que realizamos, ocurre en un espacio y un tiempo histórico particulares de la configuración social mexicana. Algunos rasgos son los siguientes:

Durante décadas las escuelas normales estuvieron en el abandono en términos de las políticas públicas. Hasta 1984 los diplomas que emitían las escuelas normales no eran considerados de educación superior y durante los años de las crisis económicas 82-88 y 1994 sus condiciones de operación se deterioraron con mayor crudeza que en el resto de instituciones del sistema. Al final de los años noventa se implementa una política de fortalecimiento de las escuelas, donde se otorgan bibliotecas y equipos de cómputo, y se reparan los sistemas de recepción satelital.

A partir de ello, se inicia el diseño y aplicación de una política de *control a la distancia*, que ya venía aplicándose como recurso de política por los gobiernos neoliberales anteriores hacia las instituciones de educación superior. Esta política consiste en condicionar la entrega de recursos económicos extraordinarios a la implementación de políticas, nuevas reglas o reformas de las instituciones. En un contexto institucional caracterizado por la carencia de recursos y el sostenimiento inercial de las instituciones, estas políticas han tenido amplios efectos, pues las instituciones no tienen otro camino –

las indicaciones del gobierno.

si quieren aumentar sus presupuestos- que seguir

El cambio en el sistema de reglas y políticas que orientan las escuelas tiene por característica principal el impulso a la planeación estratégica y a las ideologías contemporáneas del *management*. Aunque es justo decir, que también se ha impulsado ampliar los espacios de participación de los académicos en la conducción de sus instituciones y se ha fortalecido el trabajo colegiado.

[7]

Perspective

- Analysis of a federal policy directed to transform the scholar management
- Object: To explore the grade of appropriation of the strategic planning between the principals
- Watching the change of their social representations about the management of the schools, of the planning of their activities and the organizational change

PERSPECTIVA

La perspectiva de nuestro análisis se centra en el análisis de una política gubernamental encaminada a transformar la gestión de las escuelas normales; específicamente, nuestro objeto consiste en explorar el grado de apropiación de la planeación estratégica entre los directores de las escuelas.

Consideramos que es necesario prestar atención al cambio de sus representaciones respecto de la gestión de las escuelas, de la planeación de sus actividades y del cambio organizacional como una manera de reconocer el cambio interiorizado, el cambio incorporado en las mentalidades de los agentes, que es finalmente el sustento de nuevas prácticas y la expresión de intensos procesos de *reaprendizaje (recognition)* entre los agentes institucionales. Esto es, se manifiestan cambios en el conocimiento, la opinión y

la actuación de los individuos, que se sustentan en una profunda transformación de sus convicciones y disposiciones para actuar cotidianamente.

Casi desde siempre, los directores fueron más líderes políticos o sindicales que líderes académicos; no tuvieron estructuras colegiadas de gestión, ni rendían cuentas. La planeación del desarrollo institucional era inútil en la mayoría de las escuelas, pues se vivía al día; no había una mirada estratégica porque el problema era sobrevivir. Sólo algunas de las instituciones, que podían alquilar parte de sus instalaciones o eventualmente cobrar por un servicio, obtenían recursos extraordinarios, que por lo demás se manejaban con frecuencia de manera discrecional. Todo esto cambió de manera profunda en las escuelas y sus agentes tuvieron que ajustar sus vidas al nuevo entorno.

[8]

Methods

- *On-line* questionnaire applied to the

MÉTODOS

...uvimos abierta una página WEB donde alojamos un
...respondido por directivos de todas las escuelas normales
...untas cerradas y un espacio para recoger comentarios e
...ada dimensión de análisis. Esto es, alrededor de
...ulamos preguntas con opciones cerradas, pero también

Durante 15 días mant
...uestionario on-line que fue re
...públicas de México, con preg
...impresiones alrededor de c
...determinados problemas form

abrimos un espacio para que los directores, con toda libertad, expresaran por escrito sus sentimientos, reflexiones y opiniones sobre las dimensiones.

Abrir un espacio en Internet para sistematizar la opinión de los directores permitió recolectar testimonios e impresiones por escrito, que a diferencia de las entrevistas cara a cara, facilitaba a quien escribía dos ventajas: podía hacerlo con libertad y podía autoreflexionar sobre lo que escribía e incluso corregir lo escrito, cuestiones que confieren un alto valor a esos testimonios.

Los resultados de las preguntas cerradas se sistematizaron en una base de datos que fue tratada estadísticamente y con base en la técnica de *clusters*, se construyeron grupos de opinión. Una vez conformados los grupos, se agruparon los comentarios que nos permiten aproximarnos a sus representaciones.

[9]

Analysis dimensions

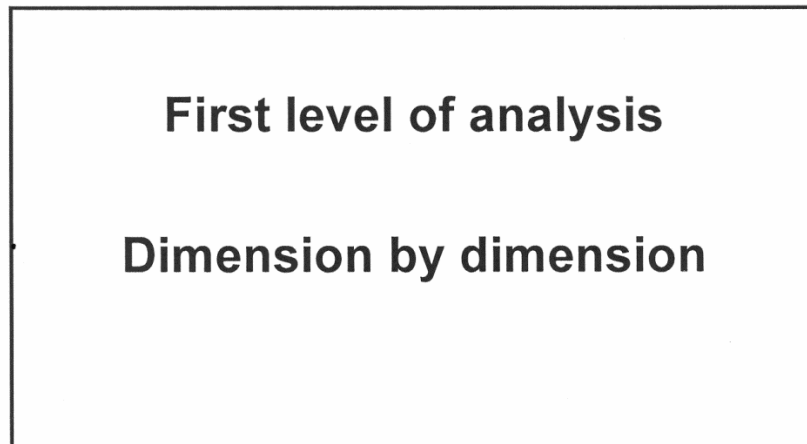
- Clarity of the new rules and formats
- Capacitating processes
- The impact in the transformation of the processes of institutional planning
- Operative problems
- Evaluation processes of the proposals and the resources assignation

DIMENSIONES DEL ANÁLISIS

El grado de apropiación de la planeación estratégica fue analizado en torno a las siguientes dimensiones:

- La claridad de las nuevas reglas y de los formatos
- Los procesos de capacitación
- El impacto en la transformación de los procesos de planeación institucional
- Los problemas operativos
- Los procesos de evaluación de las propuestas y la asignación de recursos

[10]



PRIMER NIVEL DE ANÁLISIS: DIMENSIÓN POR DIMENSIÓN

Primero construimos clusters por cada dimensión, con el ánimo de ir revisando los detalles de las percepciones de nuestros entrevistados en cada aspecto específico. Una mirada más precisa nos ayudó a reconocer que en cada una de las dimensiones había diferencias y a identificar que alrededor de distintos aspectos había diferentes grados de apropiación de la planeación estratégica.

Cada ejercicio se realizó con base en unas cuantas preguntas; se otorgó un puntaje a cada una de las respuestas y construimos clusters de tres grupos, buscando aproximar las coincidencias y extremar las diferencias entre ellos.

Una vez contruidos los clusters, agrupamos los comentarios redactados por los directores y hemos extraído algunas de sus expresiones para dar idea de sus maneras de concebir el cambio.

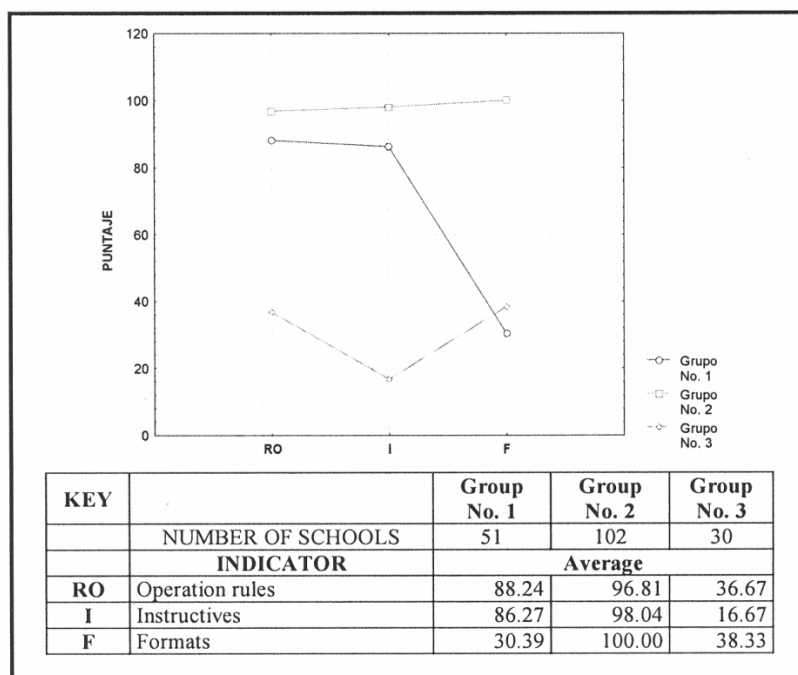
[11]

OPERATION RULES AND INSTRUCTIVES

- How do you consider the operation rules?
- How do you consider the instructive?
- How do you consider the formats?

Las preguntas de la primera dimensión buscan conocer el grado de conocimiento y la valoración sobre las nuevas reglas del juego y de los nuevos procesos administrativos que deben seguir las escuelas.

[12]



Las opiniones fueron divididas en tres grupos: El primero, con 102 directores para los que las cosas son claras y están de acuerdo en operar en un nuevo marco de reglas institucionales. El segundo, con 51 directores para los que las reglas son claras pero los

procedimientos incorrectos. Finalmente un tercer grupo de 30 directores para los que no son claras las reglas, ni los procedimientos ni los instructivos y formatos.

Las reglas de operación del Programa no fueron establecidas con claridad desde su inicio, se estuvieron realizando cambios durante el proceso, cambiando de manera importante unos cuantos días antes de la fecha de entrega.

La dificultad esencial, se presentó en los tiempos que éstas llegaron a las entidades, faltaron espacios de análisis, difusión y reflexión sobre las mismas por parte de todos los que participamos. En atención a los instructivos y formatos, se presentaban dificultades para su llenado, puesto que había diversidad de conceptualizaciones, marcos teóricos y tradiciones muy arraigadas en cuanto a planeación, que limitaban el avance permanente. ... Otra dificultad fue el no estar acostumbrados a conseguir cotizaciones, a investigar con diferentes proveedores, calidad, pertinencia, etc. Pero a la vez, esto permitió que cada persona se responsabilizara y optimizara al máximo los recursos.

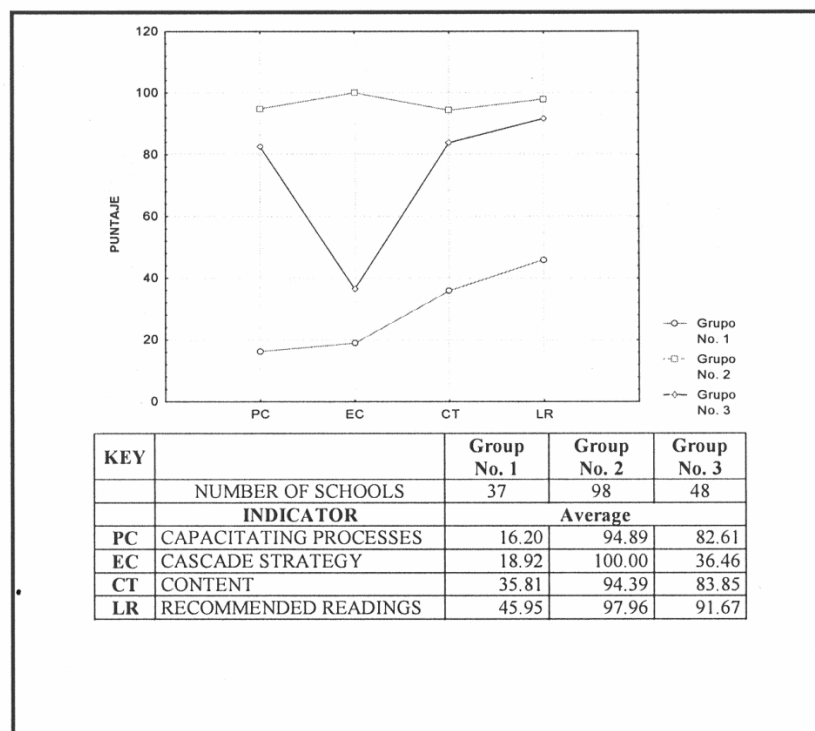
[13]

CAPACITATING PROCESSES AND QUALIFICATION BY STATES AND SCHOOLS

- How have been working the capacitating processes?
- How do you describe the capacitating strategy?
- How was the content of the work groups?
- How is the influence of the recommended readings in the work groups in your school?

Los temas de la segunda dimensión buscan aproximarnos a la valoración que los directores de las escuelas tienen sobre los procesos de capacitación que desarrolló el ministerio de educación en diferentes niveles.

[14]



Otra vez, tenemos tres grupos: un grupo numeroso de 98 directores a los que les parece bien el proceso de capacitación, están de acuerdo con sus contenidos y procedimientos, y lo consideraron eficaz para aprender el nuevo sistema de reglas. El grupo 3 (48 directores) coincide casi en todo con el grupo anterior, aunque es crítico de la estrategia en cascada que se aplicó: se capacita a un grupo, que a su vez capacita a otro, y así sucesivamente. En el extremo crítico, tenemos al grupo 1 con 37 directores, quienes tienen una percepción completamente diferente pues consideran que el proceso de capacitación estuvo mal, no llegó a todos con la misma calidad, ni los contenidos fueron abordados correctamente.

La capacitación en general no ha permitido en su totalidad una interpretación correcta y funcional de los lineamientos de construcción de los proyectos.

Los procesos de capacitación nacional y regionales han sido suficientes, sin embargo las dinámicas de trabajo son las mismas de siempre, muy aburridas. Se abusa del taller como medio para socializar y apropiarse del conocimiento.

Las estrategias en cascada han fracasado históricamente en las instituciones de México y se debe a la transformación que sufren estas capacitaciones o actualizaciones en el camino.

La capacitación en cascada siempre tiene sus riesgos porque es como un teléfono descompuesto.

En referencia a los acuerdos tomados en los talleres aunque dada la estrategia se vivió como propuestas concensuadas, todo estuvo en relación a una propuesta ya impuesta, dejando de lado cualquier otra propuesta de planeación que en el caso de algunas instituciones ya se había consolidado. Siendo literalmente una imposición y un querer homogeneizar la planeación desde parámetros nacionales.

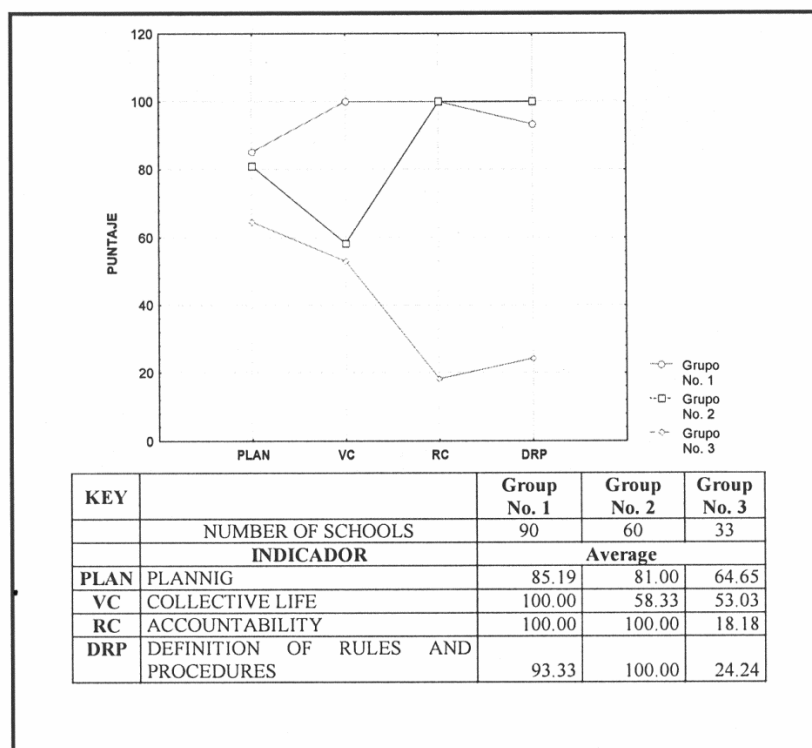
[15]

GRADE OF APPROPRIATION OF THE STRATEGIC PLANNING

- Do you participate in the planning process?
- Did notice an evolution in the collective life of teachers?
- About accountability, Are there advances? How?
- About the definition of rules and procedures, Do you consider you have advances in the transparence of the processes?

La tercera dimensión fue central para nuestro estudio, pues busca reconocer el grado de apropiación de la planeación estratégica entre los directores de las escuelas. Las preguntas exploran qué tanto participa la comunidad en la planeación, si hay un impacto positivo para favorecer el trabajo colegiado de los docentes, y si se reconocen en un ambiente de transparencia y rendición de cuentas.

[16]



En general el grupo 1 (90 directores) y el grupo 2 (60 directores) coinciden en casi todos los aspectos: las nuevas políticas han ampliado la participación y el grado de intervención de los miembros de la comunidad en la definición del rumbo institucional.

Junto a ello, se reconocen en nuevo entorno de reglas que les hace ajustar sus actos y reconocer eso como algo positivo, cuando coinciden en valorar un ambiente de transparencia y rendición de cuentas, cuestiones extremadamente relevantes luego de una larga tradición de autoritarismo, corrupción y control corporativo. Estos grupos difieren en cuanto a la evolución positiva de la vida colegiada entre sus profesores.

En el extremo tenemos un grupo de 33 directores, que califican negativamente el cambio de reglas y están insatisfechos con lo que está sucediendo.

A partir del Programa los procesos de planeación estratégica pasan a ser un complemento vital para la organización de la escuela. Se suprimen los planes y programas de trabajo meramente administrativos y sin contenido por programas más racionales e integradores, que parten de una realidad que se socializa y se proyecta atender por todos.

Los procesos de planeación antes del Programa en nuestra institución si se realizaban, existía una organización completa, ciertamente selectiva, sólo participaban algunos docentes y los directivos. El avance en cuanto a planeación institucional ha sido gradual y muy consistente. El trabajo colaborativo y colegiado que se está realizando es de verdad ejemplar. Formamos una comunidad de aprendizaje extraordinaria. La planeación se realiza en la actualidad, pensando en las necesidades reales de la formación de los estudiantes y la mejora en el desempeño de los docentes.

Al respecto se observa un incremento de participación del equipo directivo y de los profesores, mientras que sigue siendo un reto involucrar más a los estudiantes. Con respecto al ordenamiento institucional se han favorecido miradas más integrales de las tareas de cada área sustantiva, en la transparencia en el manejo de los procesos y la rendición de cuentas. Es interesante resaltar que debido a que las dos estrategias que se han impulsado son el trabajo colegiado y la profesionalización de los formadores, los colegios han tomado un lugar preponderante en la vida académica de la escuela.

Ahora el colegio o academia se ve como un espacio natural y necesario para la vida escolar. Los alumnos desde hace dos ciclos escolares cuentan con su espacio de academia. Mientras los profesores nos reunimos ellos tienen sus propias reuniones, abordando temas que generalmente ellos elijen.

La planeación a partir del Programa ha sido más participativa abriendo espacios democráticos tanto para directivos, docentes y alumnos, la planeación estratégica nos ha permitido determinar las prioridades, plantear los proyectos específicos, aplicar los recursos, monitorear los resultados y rendir cuentas.

Las decisiones hacia el interior de nuestra institución se han convertido cada vez más en una acción horizontalizada, producto de un trabajo colaborativo, dada la evolución en la interpretación de la gestión institucional como un proceso de mejora continua.

[17]

THE PROCESS OF CONSTRUCTION FOR THE INSTRUMENT

- How do you consider the elaboration process?
- Where have you found the most of the difficulties?

Como operativamente se trataba de elaborar un documento para justificar los recursos económicos que se solicitaban al gobierno, tratamos de indagar cómo había sido su elaboración.

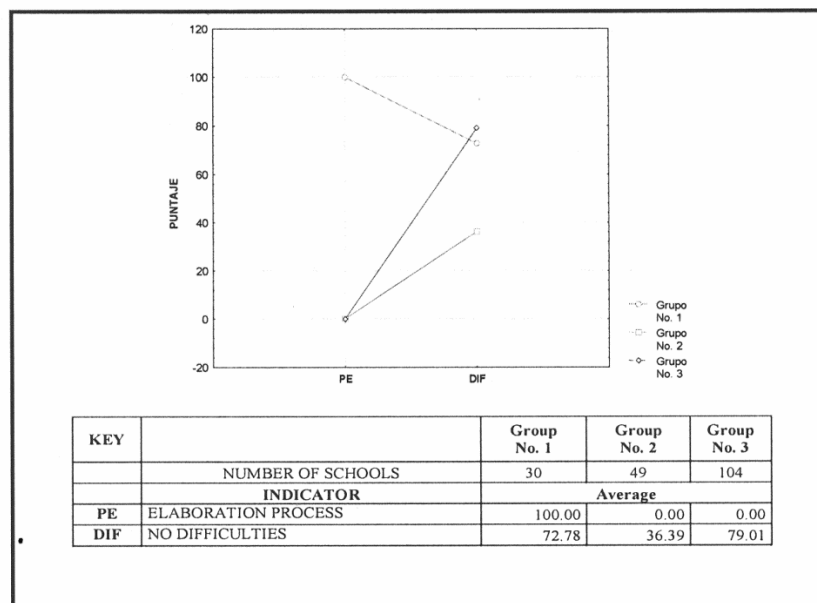
Sólo un reducido grupo de 30 directores de escuelas no tuvieron dificultades y fue sencilla su elaboración. Todos los demás expresaron diferentes grados de problemas. En efecto, se trataba de poner en operación todo lo aprendido y fue muy difícil para muchos operar en los nuevos sistemas.

El tiempo ha sido excesivo en la elaboración de cada uno de los documentos, distrae sobre todo a los docentes de su función frente a grupo.

El proceso de elaboración de los proyectos ha sido complicado pero productivo para la realización de los proyectos académicos, donde existe problema crítico es en la justificación de los recursos por la severidad de la comprobación en documentos administrativos los cambios para operar los recursos se ven dañados porque la administración riñe con los objetivos académicos, sobre todo en la justificación de los recursos en conferencias y talleres de índole académico y cultural

La mayor dificultad para el manejo de los recursos ha sido lo referente a cotizaciones, facturas, recibos de honorarios, invitaciones a proveedores, integración del informe financiero; son procesos largos que requieren de mucho tiempo y cuidado y que en determinado momento se vuelven más protagónicos que el aspecto académico.

[18]



Luego de un proceso de evaluación, los proyectos aprobados tuvieron una asignación de recursos económicos

[19]

EVALUATION PROCESSES OF THE PROPOSALS AND THE RESOURCES ASSIGNATION

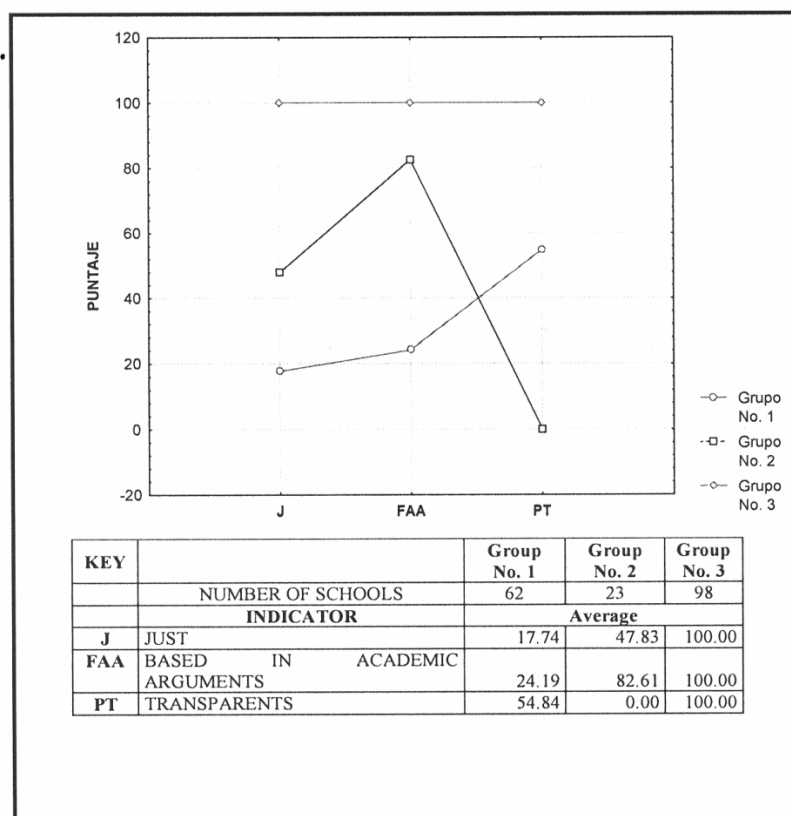
-How do you consider the evaluation processes?

Y frente a ello, las posiciones son muy diferentes entre los grupos: para el grupo más numeroso (98 directores) las cosas fueron excelentes; en el extremo, un grupo de 62 directores expresa que casi todo salió mal, y que las evaluaciones fueron injustas, no tuvieron argumentos académicos y los procedimientos no fueron transparentes.

Considero que el equipo revisor no cumplió con la responsabilidad que supone dicho proceso, pero es posible que solo hayan seguido indicaciones arbitrarias

El equipo estatal que se conformó para la evaluación, fue seleccionado entre académicos de reconocido prestigio, pero con poca experiencia en este tipo de procesos, siendo capacitados sobre la marcha, pero de un equipo evaluador a otro quedó mucho al criterio personal, por lo que la rigurosidad de evaluación entre las normales varió de equipo a equipo, yéndose algunos más hacia lo administrativo y otros más hacia la esencia de los proyectos.

[20]



Por último, en la medida que las escuelas fueron beneficiarias de recursos económicos, preguntamos sobre los impactos entre las comunidades escolares y sobre el manejo mismo de esos recursos

[21]

APPLICATION AND RESULTS: PROMIN IMPACTS

- How do you consider the impact in the constructed builds and the approved projects?

- How do you consider the use of the economics resources assigned to your school?

Otra vez, las opiniones son muy divergentes, aunque coinciden en que la comprobación fue problemática. Un grupo muy pequeño de 24 directores es el único que considera las cosas de manera positiva. Para el resto los problemas fueron variados.

Efectivamente, promovió una nueva gestión basada en un principio democrático, es decir, una participación en donde fue tan importante la opinión de los directivos como la del más modesto trabajador, lo que generó una sinergia positiva para la institución y un nivel de compromiso mayor de todo el colectivo escolar.

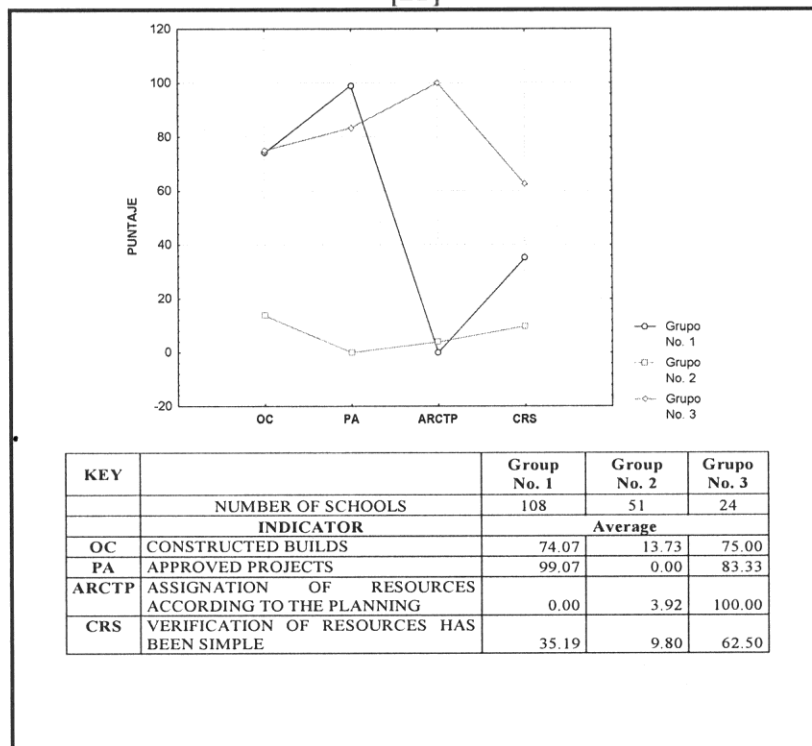
Ha permitido elevar el nivel de participación de la comunidad escolar en el logro de la misión y visión institucionales y con ello fortalecer la cultura de la planificación, seguimiento y evaluación de los procesos educativos.

Los recursos llegan a destiempo, lo que obliga a realizar las actividades fuera de lo planeado, pierde impacto, y satura de actividades.

La planeación estratégica ha permitido integrar equipos de trabajo e incrementar la colaboración de la comunidad normalista. Los procesos se asumen como responsabilidad de todos de manera creciente, cada vez son más los que se involucran en la toma de decisiones, en la planeación y ejecución de los proyectos. El manejo de recursos ha sido transparente, pero debe mejorar en la medida en que sean más los involucrados en la aplicación. La planeación ha tenido mayor impacto formativo en la normal, se tiene claridad en el rumbo y en lo que se debe de atender con prioridad. La

organización de los tiempos para planear debe ser mejor, pues ha sido mucho tiempo el que se ha invertido, pero también muchos los aprendizajes

[22]



SEGUNDO NIVEL DE ANÁLISIS: ANÁLISIS DE CLUSTERS POR TODAS LAS DIMENSIONES

Cuando agrupamos todas las dimensiones y tratamos de leer sus resultados en conjunto, tuvimos oportunidad de volver visible otra manera de reconocer la diversidad entre las escuelas y sus directores.

[23]

SECOND LEVEL OF ANALYSIS

Analysis of clusters of all the dimensions

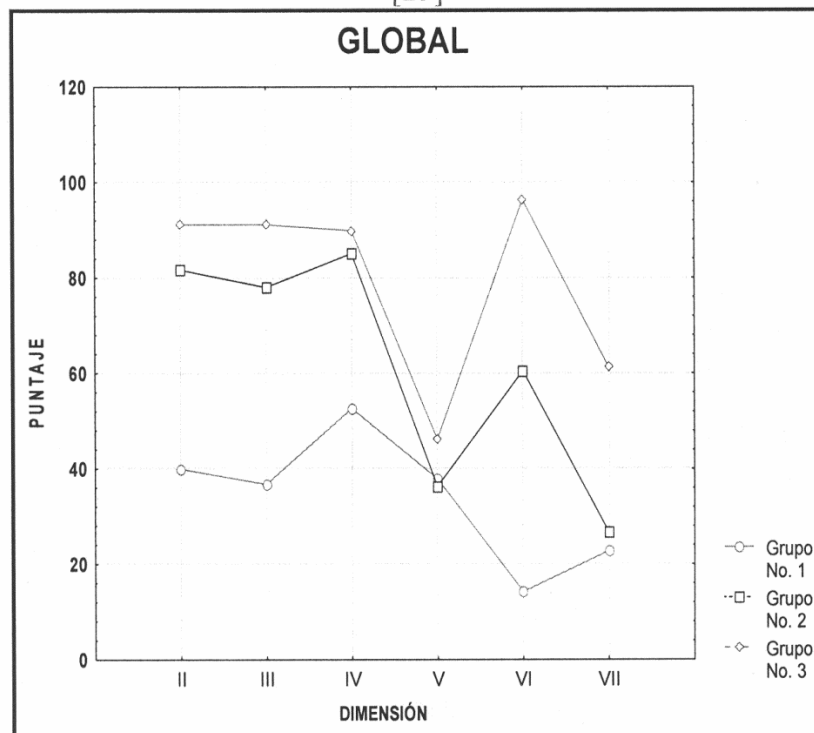
Recordemos otra vez nuestras dimensiones:

[24]

DIMENSIONS

- Operation rules and instructives
- Capacitating processes
- Grade of appropriation of the strategic planning
- Processes of construction of PROMIN
- Evaluation processes of the proposals and the resources assignation
- Application and results: the impacts of PROMIN

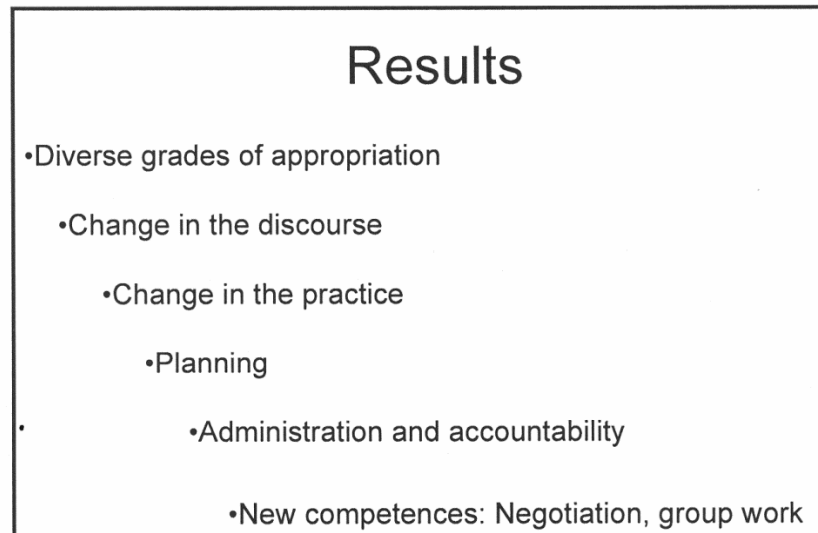
[25]



Claramente podemos observar que en términos generales tenemos tres tipos de directores: un conjunto para el que el cambio de reglas ha resultado positivo y un impulso para desarrollar sus escuelas, un grupo que se va adecuando en un consenso pasivo que va cosechando los beneficios económicos sin interiorizar plenamente la

planeación estratégica; y un tercer grupo que en general califica negativamente la experiencia.

[26]



RESULTADOS

Entre los resultados principales podemos observar cómo frente a una política gubernamental hay siempre una diversidad de reacciones y que el grado de adhesión a sus postulados es desigual. En este sentido, observamos diversos grados de apropiación de la planeación estratégica.

Una de las evidencias más sutiles pero más evidentes consiste en el cambio de discurso y de lenguaje cotidiano. El discurso ahora busca construir consensos en torno a objetivos estratégicos de desarrollo y el lenguaje incorpora mil palabras nuevas que derivan de los manuales y significan cosas precisas en la larga cadena de la planeación.

Nuevas prácticas se desarrollan: los directores están obligados a planear, a administrar correctamente y a rendir cuentas.

En el mismo sentido, para ser un director eficiente, ahora se necesitan nuevas competencias, como negociar y trabajar en equipo

[27]

Conclusions

- There is a change in the representations like a consequence of the imposition of a new system of rules
- The grade of submission of a group and the adoption of a passive consensus depend of how much vulnerable is the group in front of the power field

CONCLUSIONES

En el caso que estudiamos, es evidente un cambio en las representaciones de los directores. Luego de décadas de manejo político y control sindical, poco a poco se van reestableciendo comunidades académicas que tratan de imponer sus criterios para la conducción de las escuelas.

Hay un cambio en las representaciones como consecuencia de la imposición de un nuevo sistema de reglas; es decir, es un cambio inducido, una reforma que vino de fuera, pero que sin embargo está trastocando las maneras de ser director de una escuela normal.

Para la mayoría de las escuelas el cambio ha resultado positivo, pero indudablemente que el grado de sumisión de un grupo social (los profesores y directores de las escuelas normales) y la adopción de un consenso pasivo, depende de qué tan vulnerable sea el grupo ante el campo del poder, y en este sentido, las políticas *manageriales* han permeado con toda su fuerza, condicionadas a la entrega de recursos frescos indispensables para las escuelas.

[28]

Conclusions

- Change involves re-learning processes, re-signification, adoption of new rules and behaviors
- It obligates the agents to produce alternatives of knowledge for the adaptation to new surroundings of policies.

El cambio implica procesos de re-aprendizaje, de re-significación, de adopción de nuevas pautas y conductas. Los agentes institucionales no sólo tienen que desarrollar nuevos procedimientos, sino que las cosas se llaman diferentes y deben actuar conforme a nuevos valores. Ahora tiene que planear, negociar, discutir con tolerancia, manejar los recursos con transparencia y conforme a procedimientos; tienen además que ajustarse a la rendición de cuentas y generar las condiciones para un control colegiado de la gestión.

En este marco competitivo por los recursos extraordinarios, las escuelas se comienzan a diferenciar por las cantidades de dinero que ingresan. Un nuevo sistema de valores y de prestigios las distingue. Nuevos vínculos de legitimidad unen a los directores con sus comunidades; quienes han logrado una producción alternativa de conocimientos para adaptarse a los nuevos entornos de políticas están teniendo mejores resultados.

Gracias por su atención