



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

La Educación, Cultura e Innovación como fuente de desarrollo en el  
Municipio de Cadereyta de Montes Querétaro.

Tesis  
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración.

Presenta  
L.A. Ricardo Anguiano Soto

Santiago de Querétaro, Qro., Septiembre, 2011



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

La Educación, Cultura e Innovación como fuente de desarrollo en el  
Municipio de Cadereyta de Montes Querétaro.

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

**Presenta:**

Ricardo Anguiano Soto

**Dirigido por:**

M. en A. Arturo Castañeda Olalde


**SINODALES**

M. en A. Arturo Castañeda Olalde  
Presidente



Firma

M. en A. José Alberto Héctor Castro Ferruzca  
Secretario



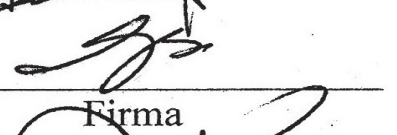
Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Vocal



Firma

M. en A. Andrés Rafael González Basaldúa  
Suplente




Firma

M. en A. José Antonio Rodríguez Moreno  
Suplente



Firma

M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad Contaduría y  
Administración.



Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Enero, 2012  
MEXICO



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

La Educación, Cultura e Innovación como fuente de desarrollo en el  
Municipio de Cadereyta de Montes Querétaro.

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

**Presenta:**

Ricardo Anguiano Soto

**Dirigido por:**

M. en A. Arturo Castañeda Olalde

**SINODALES**

M. en A. Arturo Castañeda Olalde  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Firma

M. en A. José Alberto Héctor Castro  
Ferruzca  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Vocal

\_\_\_\_\_  
Firma

M. en A. Andrés Rafael González  
Basaldua  
Suplente

\_\_\_\_\_  
Firma

M. en A. José Antonio Rodríguez Moreno  
Suplente

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad

\_\_\_\_\_  
Dr.  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Septiembre, 2011

## Resumen

El objetivo del trabajo es el análisis del impacto de la educación, innovación, y cultura en el municipio de Cadereyta de Montes, así mismo y más en específico, como impacta el plan curricular de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) con el objetivo primordial que satisfaga las necesidades sociales del municipio, y que se convierta en un elemento importante para el arraigo de la población, evitando con esto la migración, que esto este sustentado en la formación de valores, en la práctica emprendedora, en el dominio y aplicación de las materias y en las ramas de la administración, que tengan más demanda social. Existe la necesidad de integrar a la disciplina Administrativa prácticas que satisfagan las necesidades sociales atendiendo a las tendencias del entorno mundial como la globalización. Se pretende que los egresados de la facultad salgan a la vida laboral con los elementos y herramientas teórico-prácticas permitan obtener un mejor desempeño profesional. Hoy los procesos informáticos, económicos, políticos y sociales avanzan a pasos agigantados es por ello que la educación impacta en forma trascendental la vida de las comunidades y si a ello le agregamos la tendencia de la sociedad del conocimiento, debe verse como algo casi cotidiano y esto involucra y compromete al estudio de la didáctica y de los procesos educativos que constante mente están cambiando y construyendo. La metodología utilizada para la realización de la investigación fueron los métodos deductivo, inductivo, analógico o comparativo, histórico; las técnicas de hemerográfica, entrevista, encuesta y un estudio de las técnicas de las propuestas didácticas tradicionales, tecnológicas, educativas y críticas. Se concluye que es indispensable para el cumplimiento de los objetivos de la Licenciatura en Administración de la UAQ; que deben tomarse en cuenta entre otros factores los siguientes: la solución para algunos problemas en la enseñanza de la Administración, las limitaciones, repercusiones y desarrollo de la práctica de la curricular, así como el análisis comparativo de los procesos de enseñanza aprendizaje, así mismo de la aplicación de de los conocimientos y el impacto en la vida de la comunidad.

**(Palabra clave:** Licenciatura, Administración, Universidad Autónoma de Querétaro)

## Summary

The aim of this study is to analyze the impact of education, innovation, and culture in the town of Cadereyta de Montes, likewise, more specifically, how it impacts the curriculum of the Bachelor in Business Administration from Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ ) with the primary objective to meet the social needs of the municipality, and it becomes an important element for the grounding of the population, thus avoiding migration, that this is underpinned by the values formation, entrepreneurial practice in mastery and application of materials and in the branches of government, with more social demand. There is a need to integrate administrative discipline practices that meet social needs in response to global environmental trends such as globalization. It is intended that graduates of the faculty go on working life with the elements and theoretical and practical tools to obtain a better professional performance. Today computer processes, economic, political and social progress by leaps and bounds which is why education is crucial impact on the lives of communities and if we add to this the tendency of the knowledge society must be seen as something almost everyday this involves and engages the study of teaching and educational processes are constantly changing and building mind. The methodology used for conducting the research methods were deductive, inductive, analogical or comparative historical hemerographic techniques, interview, survey and study the techniques of traditional didactic proposals, technological, educational and critical. We conclude that it is essential to fulfilling the aims of the BA in Management from UAQ; to be taken into account, among other factors: the solution to some problems in the teaching of the Administration, limitations, implications and develop practice curricula, as well as comparative analysis of teaching and learning processes and the application of the same knowledge and the impact on the life of the community.

(Key Word: Administration, Universidad Autónoma de Querétaro)

## **Dedicatorias**

A Dios Todopoderoso por permitirme seguir con vida ya que solo con Su voluntad y bendiciones estoy culminando esta etapa de aprendizaje de mi vida.

A mi familia, a mis papás: Cristina Soto Cruz y Ricardo Anguiano García; a mis hermanos: Zarahermla, Cristina e Israel; por ser un impulso, a mi Esposa María por ser mi principal motivación y apoyo para el logro de esta y otras metas. Siempre les estaré infinitamente agradecido por estar a mi lado en los momentos más difíciles y más felices de mi vida.

## **Agradecimientos**

Doy gracias principalmente a Dios por darme fuerzas y esperanzas de vida, gozando de salud y armonía.

Gracias a mi familia por considerarme un orgullo para ellos.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por darme la oportunidad de Ser parte ella.

A la plantilla de docentes de la Facultad de Contaduría y Administración, en especial al M. en A. Arturo Castañeda Olalde y al M. en A. Héctor Alberto Castro Ferruzca por sus consejos y apoyo.

Gracias también a mis amigos que de una u otra forma fueron parte de esta meta.

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	
<b>RESUMEN</b> .....	<b>i</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ASPECTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>3</b>
<b>3. CASO DE ESTUDIO</b> .....	<b>28</b>
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>108</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
<b>1</b>	<b>Cuadro Sinóptico</b>	<b>20</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Es una necesidad para el hombre y para la sociedad de cualquier tiempo y lugar buscar los medios más convenientes para lograr aprender los valores, los conocimientos y la tecnología para obtener su transformación permanente y conseguir su bienestar y progreso.

La cultura se transmite entre otros medios a través de la educación y la sociedad utiliza a la escuela para la realización de semejante propósito. El proceso educativo se consolida mediante la didáctica, cuyos modelos o corrientes han entrado en conflicto por la cambiante situación de la sociedad actual, que requiere de una corriente didáctica en constante construcción, que sea acorde con las necesidades que determina la pedagogía contemporánea de nuestra realidad social; ya que los modelos como la escuela tradicional o de la tecnología educativa han quedado obsoletos y han sido rebasados por otras propuestas como el de la didáctica crítica.

Después de hacer un estudio de las corrientes didácticas que se han implementado en nuestra facultad, como son la tradicional y la tecnología educativa; así como de un análisis de los programas curriculares. Se sugiere entre otras cosas la implementación de la corriente de la didáctica crítica en nuestra facultad, así como la creación de una planta de docentes con líneas de investigación educativa para mantener actualizados los planes y programas de estudio.

El contenido de este trabajo se desglosa en capítulos. En el primero se hace un estudio de los antecedentes del marco teórico. En el segundo se hace un análisis de los problemas de la enseñanza de la administración que se originan por la falta de un uso

adecuado de métodos y técnica, por lo que se propone el uso de varias técnicas activas y la combinación de las mismas para lograr el éxito en la docencia.

Con este análisis se quiere contribuir a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y de la curricular en el nivel de Licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración Campus Cadereyta. Se considera que el trabajo puede servir a los maestros y a los alumnos que como sujetos en el proceso educativo deben adquirir conciencia de los cambios que sufre la realidad social y de la necesidad de conocer y practicar otros métodos y técnicas que permitan un aprendizaje en espiral; Porque con la forma tradicional del proceso enseñanza-aprendizaje y la deficiencia de integración de otras ramas de la Administración, no se cumple con la calidad de preparación del Lic. En Administración que debe ser ante todo reflexiva, crítica, autocrítica y analítica; que se trabaje de forma solidaria más que en forma individual, para que sirva de manera eficiente y satisfactoria a quienes demanden de sus servicios y a el mismo.

Si se cumplen los objetivos de la investigación, se habrá conseguido servir a la Facultad, a sus alumnos, a sus maestros, a la Universidad y a la sociedad.

## 2. ASPECTOS TEÓRICOS

### MARCO TEORICO

#### **Cultura Corporativa**

Peters y Waterman consideran que las empresas deben darle principal importancia a la cultura empresarial ya que es una cualidad esencial de las empresas de primer mundo, el problema al que regularmente se enfrentan las empresas es que en realidad pocos saben lo que en realidad significa el término cultura.

Que podemos entenderla como un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales... ideas y oficios humanos, creencias y costumbres, que en parte es material, en parte humano, y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan.

Podemos decir que cada cultura abarca tres aspectos fundamentales, los cuales son: el aspecto tecnológico, el sociológico y el ideológico.

El aspecto tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y maquina, el aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombres y el aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos.

Como podemos ver, la cultura comprende mucho más que de lo que podemos percibir a primera vista, y en la dirección empresarial lo podemos observar más fácilmente porque en ella encontramos aspectos materiales, tecnológicos, como ideológicos y espirituales. Por lo tanto podemos decir que todas las fuentes del conocimiento tienen su sitio dentro de la cultura.

Ahora podemos entender e porque la cultura esta íntimamente relacionado con las disciplinas empresariales tradicionales de producción, marketing, las finanzas y el factor humanos.

### **La cultura corporativa como valores compartidos**

Este tema no es terreno exclusivo de la alta dirección o del encargado de R.H. sino que también tiene una implicación mucho más amplia en sus alcances e implicaciones que con el desarrollo de la actividad del día a día van teniendo una amplitud general. Es importantísimo el hecho de que esto debe estar alineado con los objetivos generales de la organización.

Pero ante todo debemos responder a la pregunta que nos plantea el autor a Peters y Waterman, de el por qué ha adquirido ahora el concepto connotaciones más limitadas? Para responder a esta pregunta tenemos que volver a realizar una revisión sobre sus mismas teorías ya que en los últimos años Peters y Waterman, se han convertido en los padres de la dirección empresarial.

Ahora podemos identificar que la teoría de cultura corporativa en la mayor parte de las organizaciones de primer orden, está dominada por historias, cuentos y leyendas que utilizaban las personas para explicar las características de sus grandes instituciones. En la gran mayoría de las compañías como lo son Boeing a McDonald's, eran simplemente anécdotas, mitos.

Existen un gran numero de directivos que no están en el mismo tenor de ideas de Peters y Waterman, en el uso del concepto simple y singular de valores sino se apegan mucho más a la idea más compleja e interrelacionada de historia, mito y leyenda.

Todo lo anterior no lleva a preguntarnos más acerca del desarrollo de el concepto de cultura que no es solo los usos y costumbre sino mas haya son todo un desarrollo en la

evolución del hombre en su grupo social que es la empresa y que esto nos lleva cada vez más a tener que plantearnos nuevas preguntas de el cómo se interrelacionan en dichos núcleos sociales y como se forma la cultura corporativa y de donde proviene.

Porque es necesario el desarrollar una cultura corporativa, por la urgente necesidad que tiene nuestra sociedad industrial de tener una guía para desarrollar sus procesos industriales de forma segura y por la misma evolución con la que se a tenido que ir enfrentando desde los años cincuenta y sesenta con la dirección por objetivos que tenia como pilar el director empresarial. En los sesenta y setenta el desarrollo organizacional y dirección de cambio-influyeron en los directivos progresistas, en los ochenta y noventa la cultura empresarial juegue un papel dominante en el pensamiento directivo en general.

El concepto de cultura corporativa casi de la noche a la mañana se ha convertido en un concepto trascendental para el desarrollo de las organizaciones de alto desempeño y esto ha sido así por lo siguiente:

1. La dirección empresarial se ha hecho progresivamente más humana.
2. Se ha producido un retorno reciente a las cuestiones fundamentales
3. Los directivos, hoy día, se han convertido en cultivadores de significados.
4. El mito y el ritual han penetrado en la esfera de la dirección empresarial.

Cuando analizamos este fenómeno desde el enfoque de las razones antes mencionadas, podemos descubrir el porqué se ha posicionado como una herramienta esencial para que la evolución de las organizaciones suceda de forma eficiente y como a pasado esto en las ultimas 6 décadas hasta llegar a la actualidad.

La cultura es un modelo general de comportamiento humano dependiente de la capacidad del hombre para aprender y transrnitrir conocimientos a generaciones

sucesivas, a través del uso de sistemas de pensamiento abstracto (Webster's New International Dictionary.)

La cultura, como suelen decir los antropólogos, es lo que distingue al hombre racional del animal instintivo, la dirección de organizaciones empresariales en general, se han hecho más racionales y humanas.

A medida que la industrialización, se ha hecho menos fuerte y más duradera las cualidades más refinadas han empezado a cobrar mayor importancia que las mas duras, orientadas a la supervivencia, el mismo proceso de evolución ha afectado a la teoría y práctica de la dirección empresarial, mientras que los planteamientos tradicionales tanto de la empresa como de la organización han sido económicos y administrativos, la teoría y práctica contemporánea de la dirección empresarial es mas social y humanística en su orientación, he incluso un autor de teorías administrativas como lo fue Henri Fayol se refirió en los años veinte al «esprit de corps» como un componente vital del funcionamiento de una organización.

El Autor Philip Selznick en su obra original sobre Liderazgo y Administración, perfilo sus ideas sobre la organización empresarial idónea basada en las ciencias conductistas.

Para afianzar la teoría podemos definir algunos criterios para la salud organizacional, los cuales son:

- 1 Seguridad de la organización como un todo en relación con las fuerzas sociales de su entorno.
- 2 La estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación.
- 3 La estabilidad de relaciones informales en el seno de la organización.
- 4 Continuidad de fa política y de las fuentes de decisión de dicha política.

5 Homogeneidad de perspectivas con respecto al significado y papel de la organización".

Un destacado defensor de las denominadas ciencias conductistas ha sido el psicólogo de organización americano Warren Bennis. En los años sesenta escribió su tratado sobre lo que el denominó salud organizativa. De hecho, la salud organizativa, la atmósfera organizativa y el papel de los valores y la ética en la dirección empresarial eran anteriores al concepto de cultura corporativa.

Para Bennis, la salud mental tanto del individuo como de la organización fue el resultado de un concepto científico de la vida.

Esto incluía espíritu de investigación, deseo de experimentar y una personalidad con capacidad de adaptación. Y dependía de una cierta actitud conductista o cultural y no de un conjunto de procedimientos, Despersonalizados, aunque científicos. Establecimiento de una cultura basada en la razón.

El concepto de Bennis sobre la organización empresarial, a pleno rendimiento, como la de su predecesor académico, Philip Selznick, es anterior, en toda una generación, a la de cultura corporativa. Tanto Bennis como Selznick han defendido un enfoque de dirección empresarial científico y conductista en su orientación, que anticipa el enfoque de una cultura corporativa que recoge Edgar Schein", miembro del Massachusetts Institute of Technology.

Por consiguiente, esta cultura basada en la razón incluye relaciones duraderas y adaptables con fuerzas sociales de dentro y de fuera de la compañía, constituidas tanto formal como informalmente, reforzadas por la continuidad del aprendizaje y de la formación táctica, y por la homogeneidad de perspectivas.



Por tanto, la cultura basada en la razón se representa por:

- ✓ La definición de la actividad empresarial por parte de la compañía.
- ✓ Valores, actitudes y creencias dominantes.
- ✓ El estado de sus estructuras formales e informales.
- ✓ La base de conocimientos primarios de la actividad empresarial.

La dirección empresarial entre en la época de la razón, se fue al traste su misma racionalidad. Pero muy a nuestro pesar entre los directivos en ejercicio, el lado arduo, de procedimiento riguroso y metódico, había eclipsado el lado suave y conductista de Bennis-curioso y adaptable. El profesionalismo en la dirección empresarial normalmente se equipara para a la racionalidad practica. Aquel no demuestra el grado de identificación que los trabajadores pueden llegar a tener con su trabajo si les animamos.

Tampoco demuestra que los buenos directivos sean creadores de significados para las personas, además de crear dinero. Pero lo importante es no perder de vista el regreso a los orígenes empresariales, y tomar en cuenta que la cultura es el cuerpo de creación de costumbres, formas sociales y tratados materiales que constituyen un diferenciador comportamiento de tradiciones de un grupo racial, religioso o social. (Webster's New International Dietionary.)

Por la aparición en primer lugar de una antropología de la dirección empresarial, y

En segundo lugar, y de forma irónica, la cultura corporativa ha surgido de un movimiento de vuelta a los orígenes en el mundo de la dirección empresarial. Así pues, sus raíces no se encuentran en las ciencias conductistas contemporáneas, sino en esa disciplina tradicional, anclada en el mundo primitivo, que es la antropología.

En su contexto primario, no es una reflexión de un refinamiento de la dirección, sino de sus sentimientos y actividades, mas fundamentales, visibles y de costumbres.

Se ha llegado a justificado hablar de cultura organizacional como de estructura Organizacional y en este esfuerzo de ampliar la comprensión de la realidad hasta un paradigma interpretativo, no era nuevo y se inspiraba en fuentes cuyos orígenes se remontan a las obras de Mayo y Bamard en la década del treinta. Hacía mucho tiempo que una tradición humanista interpretativa trataba de adquirir en este campo títulos de nobleza, el inmenso éxito comercial que ofrecía la oportunidad digámoslo de una vez en bandeja de plata de establecerla como una herramienta practica para el buen funcionamiento organizacional. Pero la repentina y amenazadora competencia del imperio del sol naciente y de los dragones asiáticos, junto con el espectro del despertar del gigante chino, hacían evidente la insuficiencia de paradigmas tradicionales de comprensión organizaciones y, al mismo tiempo, hacían necesario poder distinguir mejor en este campo las variables de explicación de la diferencia entre la excelencia y la mediocridad. La literatura sobre la cultura organizacional iba a responder en parte a esta necesidad; y evidentemente ha tenido una popularidad sin precedentes. Todavía existe la moda de la cultura organizacional.

Cuando una idea se pone de moda, surgen dos problemas. En primer lugar, bajo el efecto del entusiasmo, se corre el peligro de olvidar las raíces históricas y científicas que en este caso no sólo se remontan a los trabajos científicos ya mencionados, sino más a aquellos decenios de investigaciones y publicaciones en el dominio de la sociología, la antropología y la etnografía. En segundo lugar, y aún bajo el efecto del entusiasmo, también se corre el peligro de olvidar que las modas pasan rápido. En ambos casos, el peligro es el mismo: no ver toda la riqueza de una idea y privarse así de toda la complejidad y diversidad de lo que hubiera podido enseñarnos.

En la primera parte, la teórica de este volumen, nos preguntamos por qué se puede recurrir al concepto de cultura organizacional. En la segunda parte, la metodológica, nos preguntamos cómo es posible estudiar la cultura organizacional. Y por último, en la tercera parte, la práctica, decimos: ¿qué se puede resolver o hacer mejor?

En la primera parte, los autores Allaire y Firsirotu, utilizando como punto de partida una magnífica revisión de la literatura sobre los conceptos pertinentes en el campo de la antropología cultural, proponen estudiar las dimensiones expresivas y afectivas de la organización por medio de un esquema conceptual de análisis de la cultura organizacional. Esta se presenta como una metáfora magnífica y útil para la comprensión de los procesos de cambio organizacional.

Luego, Abarbanel destaca la importancia de la naturaleza simbólica y no solamente técnica del trabajo. Clasifica y describe los modos simbólicos de regulación del pensamiento, de las costumbres, de las reglas y de las maneras de actuar. En virtud de que la gerencia busca guiar las acciones y sus significados, Abarbanel describe esa gerencia simbólica como una parte integrante y vital del proceso estratégico. Los diferentes mecanismos de integración y de regulación se identifican, describen y presentan como un totem corporativo que, como la estructura de Allaire y Firsirotu, representa una racionalidad y una normalidad circunstanciales, un modo de pensar y actuar.

Al concluir esta parte conceptual, Simard y Poupart proponen un modelo multidimensional de análisis de la cultura organizacional. Ellos indican cómo las diferentes variables tejen dialécticamente en el tiempo, la trama cultural que sirve para afianzar la creación y el significado de los diferentes acontecimientos de la

organización. La superficie de la cultura organizacional no se puede comprender sin su profundidad. Histórica.

En la segunda parte, se presentan tres enfoques diferentes de la investigación sobre la cultura organizacional. En primer lugar, Allaire y Firsirotu diseñan un modelo elaborado de la cultura organizacional concebido como un producto identificable del proceso de interacción diacrónico y sincrónico de factores endógenos y exógenos. Los lazos y relaciones entre las diferentes variables significativas se definen y presentan como guías; para el estudio y análisis de la cultura en las organizaciones. Ellos se inspiran en un funcionalismo radical que les permite pasar del análisis descriptivo a la prescripción.

Utilizando las técnicas del análisis del razonamiento, Hobbs presenta luego las herramientas de análisis para poner al día dos dimensiones importantes de la cultura organizacional. Estas herramientas permiten, ante todo, a identificación de las características a partir de las cuales los empleados se agrupan en una organización sobre la base de comunidades culturales fundadas en la identidad en el trabajo. Ellas permiten también la identificación de la orientación cultural de los empleados y de los grupos de empleados. La orientación cultural se entiende como una visión de lo real y deseable que condiciona la percepción y la evaluación de los hechos y actitudes, dándoles un sentido y una justificación.

Abravanel presenta una metodología denominada la *etnografía reflexiva*. Llama especialmente la atención sobre los mecanismos utilizados por los líderes para mantener la cohesión del grupo y la lealtad. El desea en esta forma utilizar la gerencia mítica empresarial y el papel creador de las estrategias ideológicas en la aceptación de las prerrogativas de los gerentes.

En la última parte, Allaire y Firsirotu nos proponen primero un marco conceptual que permite y facilita la planificación y la implantación de estrategias de cambio radical en las grandes organizaciones. Ellos consideran la implantación de un cambio radical como la última prueba de las capacidades de liderazgo corporativo y presentan cuatro tipos diferentes de acción radical: la reorientación, el restablecimiento, la revitalización y la transformación.

Abravanel muestra cómo la ideología se puede poner al servicio de la organización por medio de gerentes hábiles. Se presenta su método de análisis ideológico matizado de ejemplos que permiten comprender cómo es posible traducir una ideología en símbolos que sostienen los objetivos organizacionales.

En este documento cruza las fronteras de varias tradiciones intelectuales en el dominio de las ciencias sociales y de la filosofía. Es pues imposible ver allí una uniformidad de pensamiento, puesto que los diferentes enfoques presentados a veces se excluyen mutuamente, si no son contradictorios. La unidad se vuelve a encontrar ante todo en la metáfora básica, la cultura organizacional, que en todas partes sirve para arrojar una luz nueva sobre los fenómenos organizacionales estudiados. Queríamos tener en cuenta esta diversidad en la cual es necesario ver que revela una gran riqueza de análisis e interpretación.

Confiamos en que el lector sepa escoger en medio de esta abundancia, los elementos que le resulten más significativos.

## **FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LAS TEORIAS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El razonamiento sobre las organizaciones es particularmente rico en analogías y metáforas, según una analogía biomorfica, las organizaciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; ellas tienen ciclos de vida, luchan con problemas de salud y están sujetas a los procesos implacables de selección. La metáfora antropomórfica confiere a la organización una personalidad, unas necesidades y un carácter propio o incluso le atribuye funciones cognoscitivas típicamente humanas. Más recientemente, la analogía predominante consiste en comparar las organizaciones con sociedades en miniatura. La metáfora que dice que las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales, ha resultado útil a un buen número de autores. Es precisamente dentro de este contexto muy amplio donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional. Si las organizaciones son sociedades en miniatura, deben poseer características culturales:

"Si es cierto que la particularidad de un individuo se trasparenta en su Personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en cultura particular".

Sin embargo, es necesario establecer la definición del concepto vago y variable de cultura, su pertenencia a un campo donde tiene múltiples significados y aparece bajo diversas formas.

La teoría organizacional presenta a veces la cultura como una característica indefinida e inmanente de toda sociedad, como uno de los numerosos factores de contingencia que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional. Suponiendo que cada sociedad tenga su propia cultura, los investigadores han tratado y tratan todavía resueltamente de captar la influencia de la cultura en una sociedad, en las estructuras y en los procesos de las organizaciones que operan en su seno, así como en las actitudes, necesidades y motivaciones de sus gerentes. Esta preocupación dio lugar a un debate bastante interesante entre los *universalistas* y los *particularistas*, respecto al carácter universal o particular de los principios, estructuras y procesos organizacionales. Sin embargo, estos estudios hacen hincapié en la cultura de la sociedad y en la manera de influir en las organizaciones, y no (o muy poco) en las *características culturales* de la organización propiamente dicha.

Durante los diez últimos años, aun antes de que el tema tuviera actualidad, los autores han sugerido muchas veces que las organizaciones implicaban culturas. Muchos de ellos han tratado este tema detenidamente y también han examinado el problema.

En 1980, la aparición en la revista *Business Week* de un artículo sobre las culturas corporativas despertó gran interés y se publicaron varios libros sobre el tema. Presenciamos luego una verdadera avalancha de artículos y obras que incluyen un número especial de *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1983) y de *Organizational Dynamics* (otoño de 1983).

Hoy es común dar a las organizaciones características culturales, y afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de mitos y leyendas y que ellas se complementan con ritos, costumbres y ceremonias. Infortunadamente, la popularidad de estas ideas tiene el peligro de transformar un concepto complejo, difícil pero útil, en un concepto superficial y sin mayor sentido. Con algunas pocas excepciones, toda esta agitación alrededor del concepto de cultura no tiene apoyo de ninguna corriente de pensamiento ni de investigaciones en el campo de la antropología cultural. No obstante, es evidente que los investigadores en el campo de la gerencia deberían beber en las ricas y abundantes fuentes de conocimientos acumulados por los antropólogos que estudian este tema desde hace varias décadas.

Queremos demostrar la importancia de las escuelas del pensamiento dentro de la antropología; demarcar estas escuelas entre sí e indicar cómo propone cada una manera especial de estudiar y comprender los fenómenos culturales. Además, vamos a mostrar cómo estas principales escuelas del pensamiento de la antropología cultural tienen equivalentes más o menos explícitos en el estudio sobre las organizaciones. Para cada uno de estos conceptos de cultura, identificaremos, dentro de las obras que tratan sobre gerencia y organizaciones, los paralelos y semejanzas.



## CONCEPTOS DE CULTURA

Los antropólogos culturales han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares. La tipología de las escuelas de pensamiento establecida más adelante se inspira en un artículo. Ella ofrece una estructura útil para la comprensión de los diferentes puntos de vista y permite hacer la vinculación con los conceptos de cultura presentados de manera implícita o explícita.

Primero que todo, hacemos una distinción fundamental entre los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema socio estructural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas. La primera de estas ópticas integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural.

Las organizaciones se consideran, de manera más o menos explícita, como sistemas socioculturales. Sus componentes adicionales (es decir, sus esquemas colectivos de significados y valores, sus sistemas de conocimientos y creencias) se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado, según una concepción holística de la organización.

Dentro de esta tradición, la investigación y las teorías tienden a referirse a las estructuras, el funcionamiento y los procesos evolutivos de dichos sistemas

socioculturales, así como también al desarrollo de tipologías que sirven para explicar la gran variedad de formas y de procesos que se encuentran en las organizaciones. Naturalmente, como se presume que los aspectos simbólicos y formales de las organizaciones están en perfecta armonía y se sostienen mutuamente, nos preocupamos poco por las disonancias e incongruencias que puedan existir entre los aspectos culturales y socio estructurales de las organizaciones y dejamos casi totalmente a un lado el estudio de sus dimensiones ideacionales particulares.

Vamos a intentar explicar los conceptos de sistemas socioculturales que se proponen de manera implícita y de hacer la vinculación entre estos conceptos y las escuelas de antropología cultural antes mencionadas.

### **La escuela funcionalista**

El postulado fundamental del funcionalismo de Malinowski dice que si las instituciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden los intereses de los individuos y no satisfacen las necesidades de los miembros de una sociedad, tienen que desaparecer. Según Malinowski, existe una naturaleza humana universal, la cual se deriva de un conjunto fundamental de necesidades; los mitos, las instituciones y otros productos culturales deben su perennidad a la utilidad para atender estas necesidades.

El eco de esta teoría funcionalista lo volvemos a encontrar orientado hacia las necesidades de satisfacer en el voluminoso cuerpo de escritos que tratan sobre necesidades humanas y su influencia sobre la vida organizacional. La tradición de las relaciones humanas y el concepto de realización de sí mismo y del hombre social, afirman todos que las organizaciones como sistemas socioculturales deben reflejar en sus formas, estructuras, políticas y procesos, el hecho de que el hombre tiende hacia la

satisfacción de sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional. Las organizaciones sirven de teatros para la escenificación de las necesidades humanas, organización adapta sus estructuras y su funcionamiento de tal modo que permita al hombre integral la satisfacción de sus necesidades mediante la participación en la vida organizacional, o tendrá graves problemas de funcionamiento, Este cuerpo de investigación supone que si las organizaciones desean funcionar y prosperar, deben tener en cuenta, en la elección de sus estructuras y procedimientos, los deseos de sus miembros. Un arreglo de esta naturaleza tendrá como resultado la creación de formas organizacionales variadas, inducidas por la preponderancia de ciertas necesidades en un momento dado, entre un grupo particular de miembros de la organización. Eso suscita una pregunta interesante: ¿en qué medida las estructuras de la organización y los procesos de la gerencia constituyen la manifestación social de las necesidades de los participantes? ¿Es posible que exista bajo la multiplicidad de formas organizacionales, una estructura universal, inmanente pero oculta, que corresponda a la estructura de necesidades de los miembros, o más exactamente de los miembros más influyentes, respecto a la elección del carácter y de la forma de la organización? Por ejemplo, según la tradición de la estrategia gerencial, las organizaciones terminan por reflejar en la elección de sus metas y estrategias los valores, necesidades y preferencias de sus fundadores, de sus mandos superiores y de sus principales gerentes.

Sin embargo, aunque lo expresan precisamente así, todas estas escuelas tienen una convicción común: las organizaciones son sistemas socioculturales que reflejan o deberían reflejar las necesidades de sus miembros en sus formas, estructuras y procedimientos gerenciales. Por consiguiente, en gran medida, la organización llega a

ser la expresión social de las necesidades de los miembros (o de ciertos miembros).

Ese es un punto de vista que comparte en buena parte Malinowski.

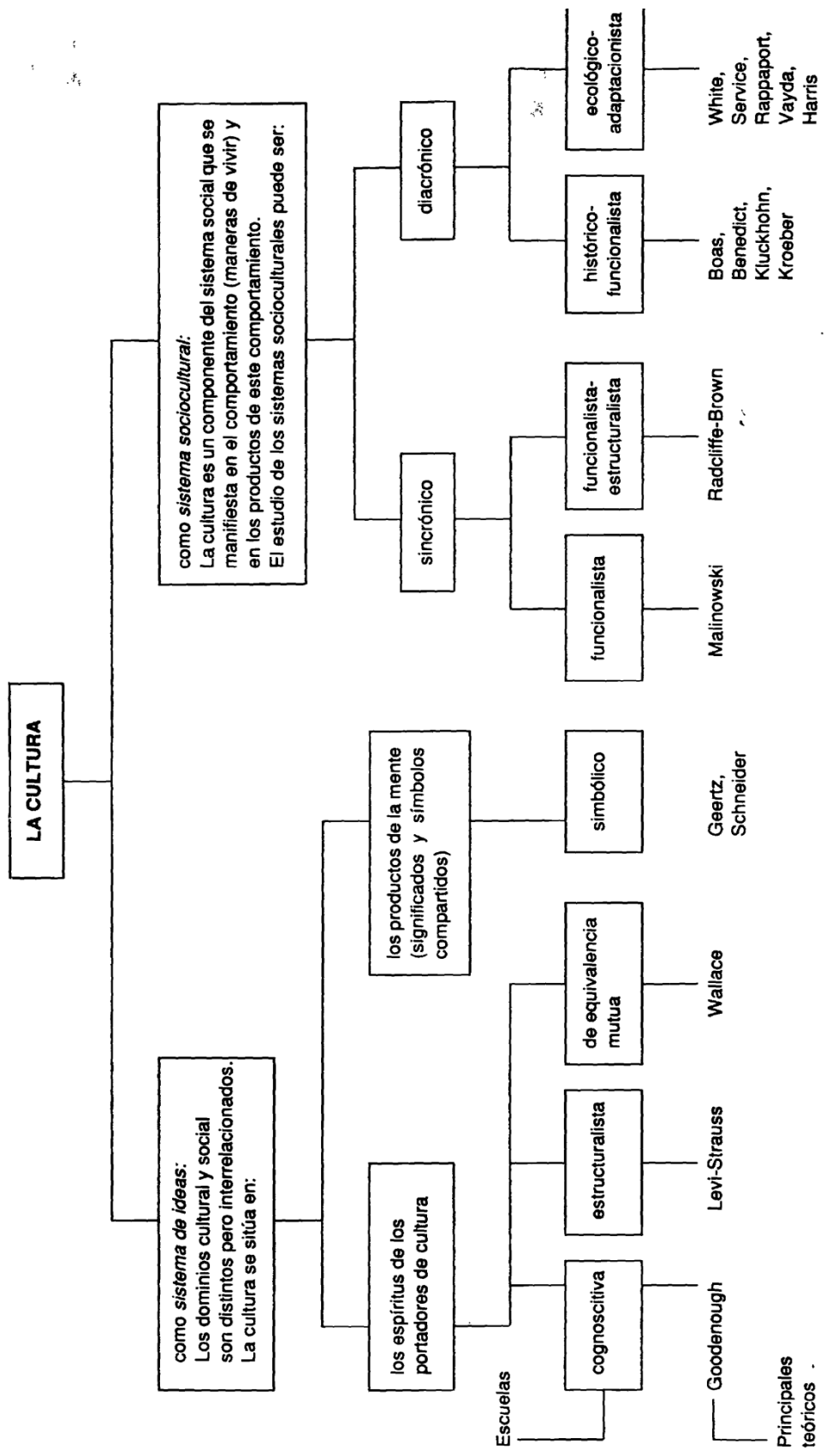


Figura 1.1. Una tipología de los conceptos de cultura.

Frente a este punto de vista, Kroeber y Parsons propusieron una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y los sistemas mas culturales.

“El sistema trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividades concretas que les confieren la condición de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ejemplo, valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión)”.

El antropólogo Clifford Geertz defiende con elocuencia este punto de vista:

"Aunque la distinción sólo sea conceptual, la cultura y la estructura social parecen capaces de múltiples modos de integración, de los cuales el modo isomórfico es solamente un caso límite: un caso que no se presenta en general sino en las sociedades que han quedado estables durante, períodos suficientemente largos que permitan establecer una concordancia considerable entre los aspectos sociales y culturales. En casi todas las sociedades, donde el cambio constituye la regla más bien que la excepción, es posible encontrar discontinuidades más o menos marcadas entre los dos..."

Esta distinción dio origen a la conceptualización de la cultura como sistema de ideas, o como "códigos implícitos de ideación que conectan los acontecimientos aparentes", así como también de importantes desarrollos teóricos durante los últimos 25 años.

### **Sistemas socioculturales**

Los antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural se pueden dividir en cuatro escuelas de pensamiento. Dos de estas escuelas, la escuela funcionalista y la escuela funcionalista-estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; estas escuelas se llaman sincrónicas. Por el contrario, las escuelas diacrónicas se preocupan específicamente por

la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares (la escuela histórico-difusionista y la escuela ecológico-adaptacionista).

El enfoque funcionalista de Malinowski presenta la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal. Todo lo que representa la cultura (instituciones, mitos, etc.) se interpreta en función de su utilidad para la satisfacción de necesidades fundamentales.

Los funcionalistas-estructuralistas como Radcliffe-Brown, consideran la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso. La cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social. La cultura es uno de los elementos de un sistema social integrado, sistema que igualmente implica una estructura social para mantener un orden social estable y de los mecanismos de adaptación para mantener el equilibrio entre la sociedad y su ambiente físico.

Desde el punto de vista de la escuela ecológico-adaptacionista, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, los cuales sirven para integrarlas comunidades humanas a sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y sus ambientes, hay una interacción dialéctica, un proceso de causalidad recíproca. No se dan el medio ni la cultura, porque a cada uno de ellos lo define el otro; el medio no es simplemente un conjunto de elementos contextuales que rodean o limitan el desarrollo de la cultura: él desempeña un papel activo de selección en

la orientación de la evolución cultural que, a su vez, influye en las características del ambiente.

La escuela histórico-difusionista considera la cultura como configuraciones o formas temporales, interactivas, súper orgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y de procesos históricos. Los antropólogos que comparten este punto de vista se interesan especialmente por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro y de un sitio a otro (difusión), así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y de asimilación.

### **Culturas como sistemas de Ideas**

La cultura como sistema de ideación o formación de ideas incluye cuatro conceptos muy diferentes entre sí, pero que tienen en común el principio de un dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognoscitivos. Tres de estas escuelas de pensamiento proponen que la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de cultura.

La escuela cognoscitiva (que a veces se denomina escuela etnográfica), quiere que la cultura sea un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar.

"La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad".

Producto del aprendizaje humano, la cultura es la manera que tiene la gente de organizar sus experiencias concretas en un mundo fenomenal o conceptual.



"Las culturas no son fenómenos concretos; son esquemas cognoscitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos".

Según Lévi-Strauss la escuela estructuralista, la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes. La variedad de elaboraciones y artefactos culturales a través de las sociedades no es más que el resultado de transformaciones o de permutaciones de procesos y estructuras fundamentalmente similares. Puesto que todas las culturas son construcciones de la mente humana, supuestamente con mecanismos universales, es preciso concluir que todas las culturas tienen ciertas características comunes aun cuando se manifiesten bajo formas muy diversas. Por eso Lévi-Strauss cree que existen elementos universales, que sólo se pueden distinguir al nivel de la estructura subconsciente y en ningún caso al nivel de los casos manifiestos. En uno de sus enunciados sintéticos, afirma:

" .. Los sistemas de parentesco son elaborados por el espíritu al nivel del pensamiento subconsciente; y la aparición de formas, papeles matrimoniales y actitudes similares para con el parentesco, etc., en sociedades muy diferentes y muy alejadas entre sí, parece indicar que, en cada uno de estos casos, los fenómenos observados se pueden atribuir a la interacción de leyes generales pero disimuladas".

La versión de la equivalencia mutua es que la cultura consiste en un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos inter actuantes en un medio social dado. La cultura

hace pues posible la organización de cogniciones y motivaciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognoscitivas sean similares. La cultura así definida consiste en políticas "elaboradas de manera tácita y gradual por grupos de individuos con miras a promover sus intereses, así como en contratos establecidos por el uso entre individuos que buscan transformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras de equivalencia mutua". La escuela simbólica o semiótica propone una óptica interpretativa según la cual la cultura sería un sistema de significados y símbolos colectivos. Geertz dice:

"El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido; el conjunto de estos lienzos es lo que yo llamo cultura".

De esta manera, sería inútil buscar la cultura en el espíritu humano; es mejor examinar los *significados* y las *ideaciones* colectivas, según las cuales los actores sociales interpretan sus experiencias e interacciones y orientan su comportamiento.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Esta clasificación concisa de los conceptos de la antropología cultural nos proporciona una cantidad de nociones diferentes que sirven para examinar y ubicar los conceptos de cultura presentes en la teoría organizacional y en las obras que tratan de gerencia. Esta tipología nos ha servido de guía en nuestro empeño de identificar conceptos de cultura organizacional.

El problema radica, desde luego, en que pocos de nosotros sabemos lo que en realidad significa el término «cultura». De hecho, a no ser que usted tenga una formación antropológica, de este término se puede llevar una sorpresa, ya que la cultura organizacional podemos identificarla como la identidad de cada organización la cual está conformada por los usos, costumbres y tradiciones que en realidad identifican la personalidad de cada organización. Esta misma tendencia nos hace pensar en el cómo debe ser la formación del nuevo Licenciado en Administración del Semi Desierto Queretano. En los últimos semestres debido al alto nivel de competencia local y por las necesidades que se presentan con las políticas de globalización, se debe llevar a cabo la integración de nuevas materias optativas al plan de estudios para seguir mejorando el nivel académico y el perfil de los egresados, que son métodos alternativos de solución de conflictos: mediación, negociación.

La Perspectiva del Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración que se preocupa permanentemente porque sus egresados tengan la mejor preparación y con esto apoyarlos para que se ubiquen de manera eficiente en el mercado laboral tan competitivo, pero sin embargo, la mejor preparación

se va a conseguir entre otras cosas a través de darle mayor importancia a la práctica y con la integración constante de materias que satisfagan las necesidades de la sociedad.

En este capítulo se presentan las siguientes propuestas:

Contar con un presupuesto suficiente para realizar las investigaciones correspondientes.

- a) Que se de un equilibrio entre las materias teóricas y practicas en el plan de estudios.
- b) Buscar maestros que realmente tengan interés en la docencia, eso implica que se estén capacitando, actualizando y comprometiendo con la institución.
- c) Que se mejoren los salarios de los docentes.

### 3. CASO DE ESTUDIO

Atención al Rezago Educativo en el Estado de Querétaro.

Población prioritaria en situación de rezago educativo

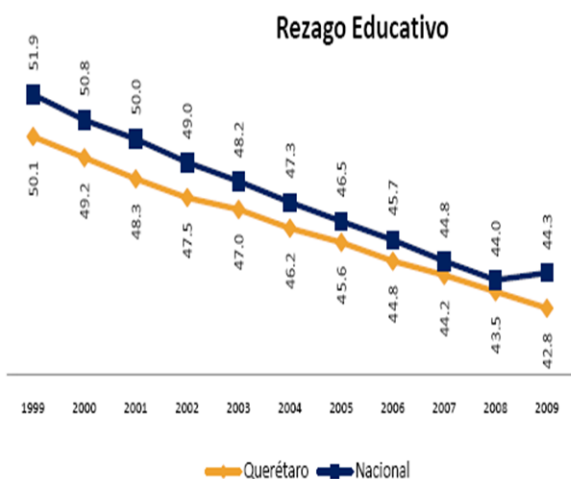
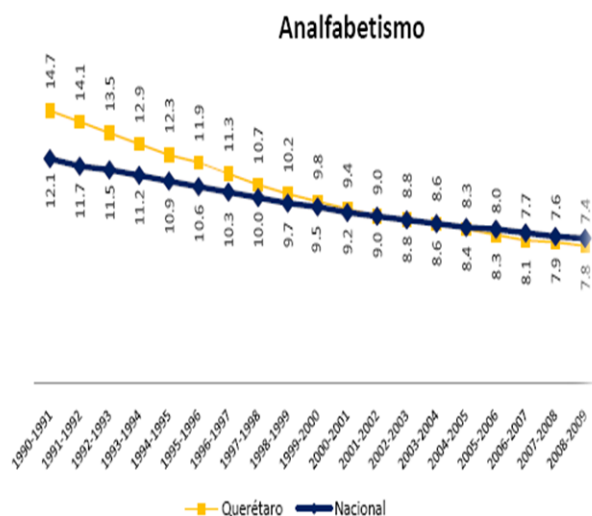
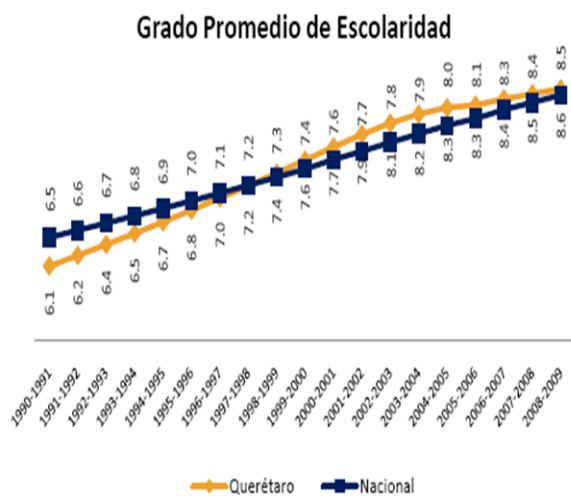
- Niños de edad primaria que no van a la escuela.
- Egresados de primaria que no concluyen sus estudios o no continúan estudiando la secundaria, transformándose en alumnos EXTRAEDAD
- Niños y jóvenes con capacidades diferentes.
- Jóvenes entre 12-15 que desertan de secundaria y/o reprueban, los cuales no son atendidos por ninguna institución.
- Jóvenes que concluyen secundaria y no ingresan a educación media superior.
- Jóvenes con bajo promedio, causa por la que no ingresan al siguiente nivel educativo: secundaria, media superior y/o superior.
- Jóvenes que han concluido secundaria o media superior con interés y/o necesidad de integrarse al sector productivo.
- Jóvenes de 15 a 39 años que no cuentan con estudios y necesitan integrarse a la vida social y productiva.
- Adultos de más de 39 años que no saben leer y escribir y/o sin concluir educación primaria y secundaria.

EPT (Educación Para Todos)

- La equidad como un elemento central de las estrategias de financiación
- Atención y educación de la primera infancia
- Enseñanza primaria universal
- Calidad de la educación
- Reducción de las disparidades

- Coordinación gubernamental
- Compromiso activo con las organizaciones de la sociedad civil

## REZAGO, ANALFABETISMO Y GRADO DE ESCOLARIDAD



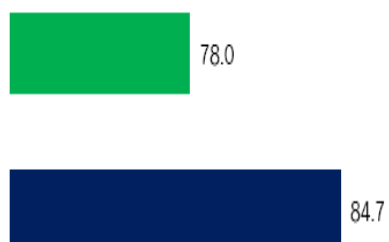
Estado de Querétaro		
INDICADOR	2015 Tendencia	2015 Meta
Grado Promedio de Escolaridad	8.3	9.1
Analfabetismo	6.5%	5.6%
Rezago Educativo	40.0%	37.2%

Fuente: Elaboración de la Dirección de Planeación Estratégica de la SEB con datos del Sistema para el análisis de la estadística educativa, V. 9.0. Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas, Dirección General de Planeación y Programación. SEP, Junio 2009.

## CONTEXTO EDUCATIVO ESTATAL

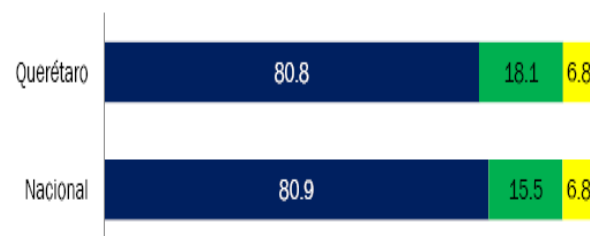
### Preescolar - Cobertura

■ Nacional ■ Querétaro



### Secundaria - Indicadores Educativos

■ Eficiencia terminal ■ Reprobación ■ Deserción



### Primaria - Indicadores Educativos

■ Eficiencia terminal ■ Reprobación ■ Deserción



Estado de Querétaro			
INDICADOR		Tendencia	Meta
		2015	2015
Preescolar	Cobertura	95.4%	96.5%
Primaria	Eficiencia Terminal	99.9%	100%
	Reprobación	2.4%	1.5%
	Deserción	0.1%	0.0%
Secundaria	Eficiencia Terminal	85.3%	89.8%
	Reprobación	12.4%	9.9%
	Deserción	6.0%	5.2%

Fuente: Elaboración de la Dirección de Planeación Estratégica de la SEB con datos del Sistema para el análisis de la estadística educativa, V. 9.0. Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas, Dirección General de Planeación y Programación. SEP, Junio 2009. Información obtenida de la página web [www.dgpp.sep.gob.mx](http://www.dgpp.sep.gob.mx). Gráficos elaborados con datos consultados en enero de 2010.

Los trabajos iniciaron el 22 de febrero en el Departamento de Servicios Regionales Cadereyta a petición del INEA en conjunto con el Municipio de Cadereyta, buscando coordinar esfuerzos para atender a los Padres de Familia en condiciones de rezago educativo.

Hasta el momento se ha integrado un colectivo de trabajo, teniendo reuniones periódicas con las siguientes Instituciones:

- Colegio de Bachilleres Plantel Cadereyta
- Centro de Educación Superior Tecnológica en Cadereyta (CESTEC)
- Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)
- Unidad de Servicios de Educación Básica en el Estado de Querétaro, Región II, Cadereyta
- Universidad Autónoma de Querétaro (plantel Cadereyta)
- Presidencia Municipal de Cadereyta
- Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).

Mejorar sustancial e integralmente las condiciones de vida de los niños, niñas, jóvenes y adultos, promoviendo su incorporación en los diferentes niveles y modalidades de educación básica, media superior y superior para lograr su permanencia en la escuela, la superación de niveles de logro educativo para un desarrollo de valores y competencias de vida, con ambientes óptimos para la convivencia comunitaria, que genere interés por seguir estudiando y su inserción oportuna a la vida productiva, en un marco de equidad y justicia social.



Es una política pública que prioriza la acción interinstitucional de los tres órdenes de gobierno, así como la participación social enfocada a la atención de niños y jóvenes en situación de desventaja socioeducativa.

Es un instrumento de planeación y evaluación derivado de un compromiso institucional compartido para integrar los programas educativos, culturales, recreativos, deportivos y sociales, dirigidos a la educación básica, media superior y superior en los municipios, buscando la articulación de propósitos, el diseño de acciones estratégicas y el impulso de la participación social, mediante el trabajo colaborativo de quienes tenemos la responsabilidad de atender proyectos y programas estatales, federales y municipales, orientados hacia la equidad

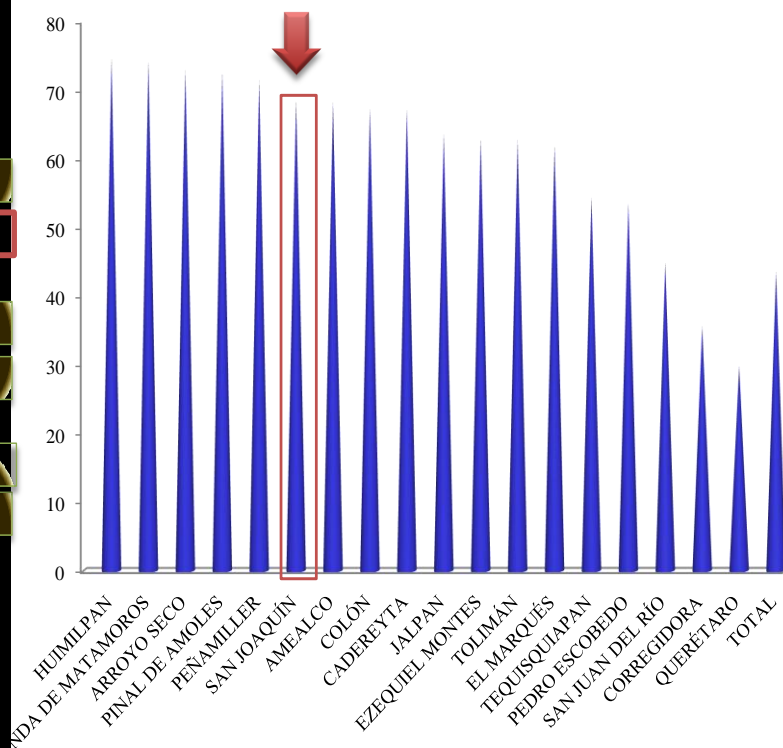
- Niños de edad primaria que no van a la escuela.
- Egresados de primaria que no concluyen sus estudios o no continúan estudiando la secundaria, transformándose en alumnos EXTRAEDAD
- Niños y jóvenes con capacidades diferentes.
- Jóvenes entre 12-15 que desertan de secundaria y/o reprueban, los cuales no son atendidos por ninguna institución.
- Jóvenes que concluyen secundaria y no ingresan a educación media superior.
- Jóvenes con bajo promedio, causa por la que no ingresan al siguiente nivel educativo: secundaria, media superior y/o superior.
- Jóvenes que han concluido secundaria o media superior con interés y/o necesidad de integrarse al sector productivo.
- Jóvenes de 15 a 39 años que no cuentan con estudios y necesitan integrarse a la vida social y productiva.

- Adultos de más de 39 años que no saben leer y escribir y/o sin concluir educación primaria y secundaria.

VALORES RELATIVOS REZAGO EDUCATIVO	
NOMBRE DE MUNICIPIO	%
HUIMILPAN	74.6
LANDA DE MATAMOROS	74.2
ARROYO SECO	72.9
PINAL DE AMOLES	72.6
PEÑAMILLER	71.4
<b>SAN JOAQUÍN</b>	<b>68.5</b>
AMEALCO	68.2
COLÓN	67.3
CADEREYTA	67.2
JALPAN	63.6
EZEQUIEL MONTES	62.9
TOLIMÁN	62.7
EL MARQUÉS	61.9
TEQUISQUIAPAN	54.4
PEDRO ESCOBEDO	53.5
SAN JUAN DEL RÍO	44.8
CORREGIDORA	35.6
QUERÉTARO	29.8
TOTAL	43.5

## Población en situación de rezago educativo en el estado:

VALORES RELATIVOS REZAGO EDUCATIVO %



Fuente: Estimaciones al 31 de diciembre de 2008, con base al II Censo de Población y Vivienda 2005, Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional. Inicio de curso 2005-2006. SEP

[Regiones](#)

[Municipal](#)

[Tabla](#)

[Regresar](#)

**Población en situación de rezago educativo en el estado:**

NOMBRE DEL MUNICIPIO	Población de 15 años y más	Analfabetas	%	Sin Primaria	%	Sin Secundaria	%	Rezago Total	%
ESTATAL	1,196,820	88,139	7.4	145,204	12.1	287,474	24.0	520,817	43.5
001 AMEALCO DE BONFIL	38,897	7,377	19.0	9,467	24.3	9,688	24.9	26,532	68.2
002 PINAL DE AMOLES	16,157	3,085	19.1	4,763	29.5	3,881	24.0	11,729	72.6
003 ARROYO SECO	8,976	1,542	17.2	2,614	29.1	2,386	26.6	6,542	72.9
004 CADEREYTA DE MONTES	40,572	6,223	15.3	8,146	20.1	12,908	31.8	27,277	67.1
005 COLÓN	36,862	4,997	13.6	7,667	20.8	12,160	33.0	24,824	67.3
006 CORREGIDORA	78,990	3,252	4.1	7,986	10.1	16,875	21.4	28,113	35.6
007 EZEQUIEL MONTES	25,732	3,191	12.4	4,748	18.5	8,251	31.9	16,190	62.9
008 HUIMILPAN	22,979	3,288	14.3	6,592	28.7	7,273	31.7	17,153	74.6
009 JALPAN DE SERRA	15,439	2,230	14.4	3,790	24.5	3,795	24.6	9,815	63.6
010 LANDA DE MATAMOROS	13,045	2,679	20.5	3,862	29.6	3,133	24.0	9,674	74.2
011 MARQUÉS, EL	57,687	6,223	10.8	11,486	19.9	17,996	31.2	35,705	61.9
012 PEDRO ESCOBEDO	42,367	3,649	8.6	7,710	18.2	11,298	26.7	22,657	53.5
013 PEÑAMILLER	11,968	1,683	14.1	3,205	26.8	3,651	30.5	8,543	71.4
014 QUERÉTARO	566,455	21,427	3.8	34,588	6.1	112,920	19.9	168,935	29.8
015 SAN JOAQUÍN	5,027	1,120	22.3	1,234	24.5	1,090	21.7	3,444	68.5
016 SAN JUAN DEL RÍO	156,783	10,057	6.4	17,657	11.3	42,489	27.1	70,203	44.8
017 TEQUISQUIAPAN	41,530	3,860	9.3	6,345	15.3	12,390	29.8	22,595	54.4
018 TOLIMÁN	17,354	2,256	13.0	3,340	19.2	5,290	30.5	10,886	62.7

Fuente: Estimaciones al 31 de diciembre de 2008, con base al II Censo de Población y Vivienda 2005, Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional. Inicio de curso 2005-2006. SEP

[Regresar](#)

Para la planeación, implementación y evaluación de la agenda de equidad es necesario:

Integrar un órgano colegiado con las instituciones existentes en cada municipio.

- Organismos formadores en educación inicial y básica
- Organismos de educación media superior y superior universitarias
- Instituciones promotoras de la cultura, el deporte y la educación para el trabajo y para la vida
- Organismos que promueven programas sociales gubernamentales
- Organismos no gubernamentales que cuentan con iniciativas y/o proyectos afines de apoyo a la sociedad.

**Las actividades a realizar serán:**

- Integrar el directorio de representantes que existan en cada municipio.
- Convocar por parte del municipio, a las instituciones correspondientes, solicitándoles lleven consigo información sobre el diagnóstico respecto al rezago educativo del organismo que representan.
- Preparar el programa de la reunión de trabajo que informe los propósitos de la Agenda Estatal para la Equidad - en construcción – alineada a la Agenda desde lo local, que están trabajando en cada municipio; contemple las primera acciones a realizar orientadas a la identificación de la población en situación de rezago educativo y situación de riesgo social, para acordar y emprender acciones previas al inicio del próximo ciclo escolar.
- Integrar información sobre la oferta educativo de cada organismo.
- Notificar a la Secretaría de Educación la fecha de la reunión.

Documentar los acuerdos

**2. Diagnóstico educativo situacional**

Identificar población en situación de rezago educativo y/o situación de riesgo social, como actividad previa a la integración de un diagnóstico educativo situacional más completo e integral.

1. Compartir bases de datos.
2. Integrar una relación de niños, niñas y jóvenes en situación de rezago educativo y/o riesgo social.

3. Verificar e invitar a los alumnos detectados y sus familias en cada localidad, involucrando a autoridades auxiliares municipales, asociaciones de padres de familia y promotores sociales de los programas de apoyo a la educación, tomando como referencia los sectores de la población ya referida.

Integrar la base de datos que permita dar seguimiento a la población focalizada. Es importante involucrar a las áreas de planeación y TIC`s de los diferentes organismos, para compartir e integrar la base de datos que les permita dar seguimiento a la población en situación de rezago educativo.

3. Para iniciar la planeación de acciones de prevención y .atención al rezago:

Elaborar un programa de trabajo, donde se integren las diferentes opciones educativas y servicios que puedan ofrecerse a la población en situación de rezago.

1. Acordar acciones inmediatas para regularizar a los alumnos en el municipio y definir procedimientos para su integración al nivel educativo que le corresponda.
2. Promover las actividades programadas en cada localidad, mediante invitación directa y registro de los alumnos detectados
3. Desarrollar y evaluar las acciones emprendidas
4. Recomendaciones generales

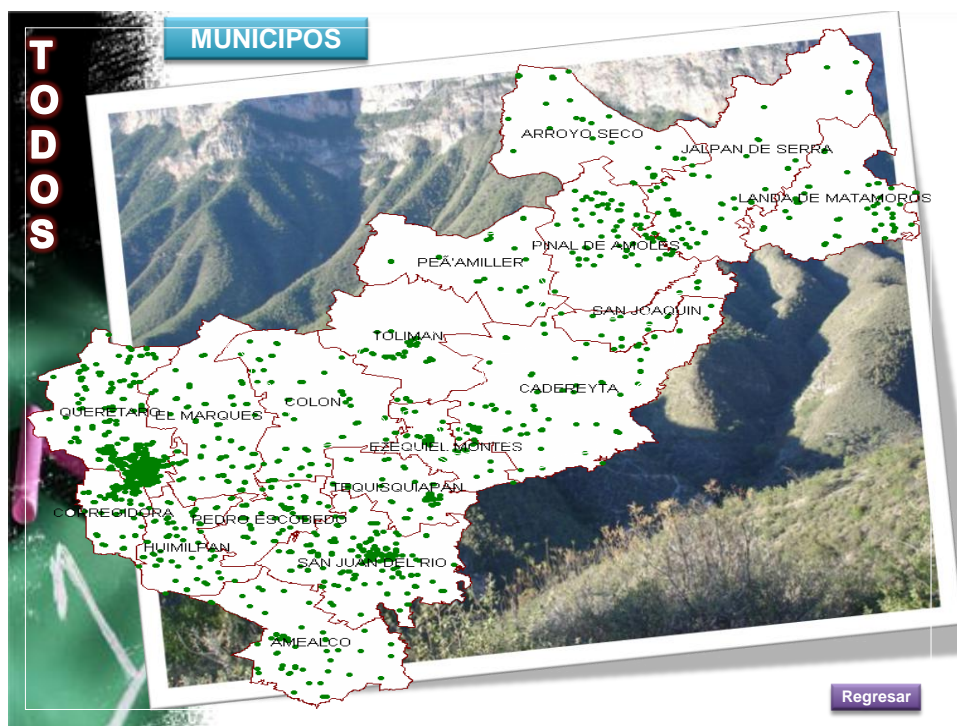
*Para integrar el programa de trabajo:*

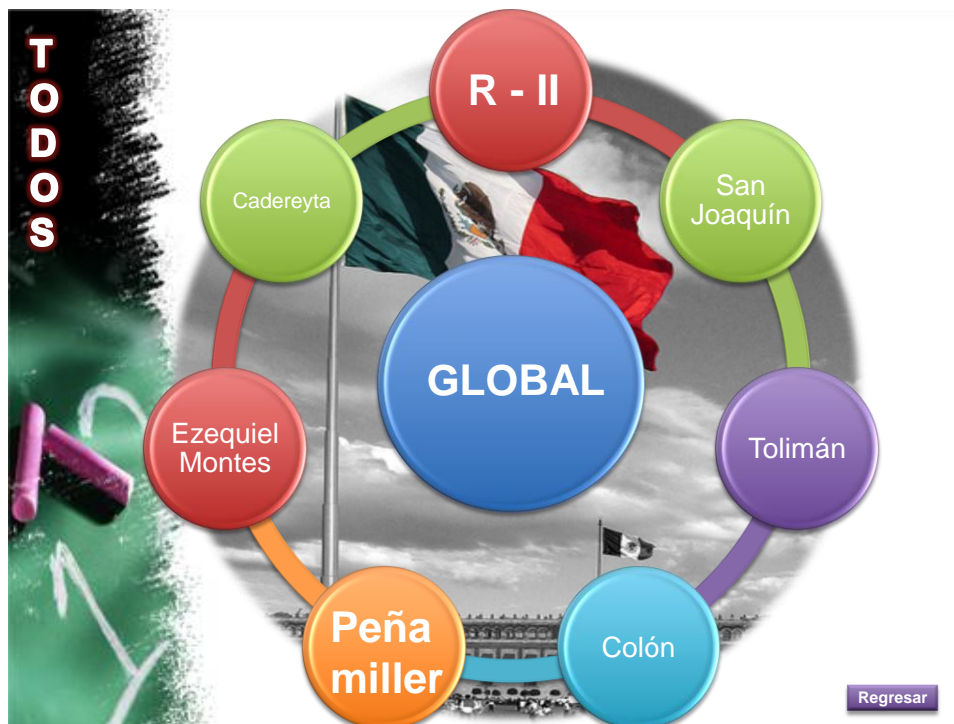
1. Considerar el periodo de los meses de julio y agosto del 2010, pueden anticiparse acciones para el inicio del próximo ciclo escolar.
2. Promover la participación social a través de las Asociaciones de Padres de Familia (APF) Consejos Municipales y Escolares de Participación Social (CEPS)

Actividades sugeridas:

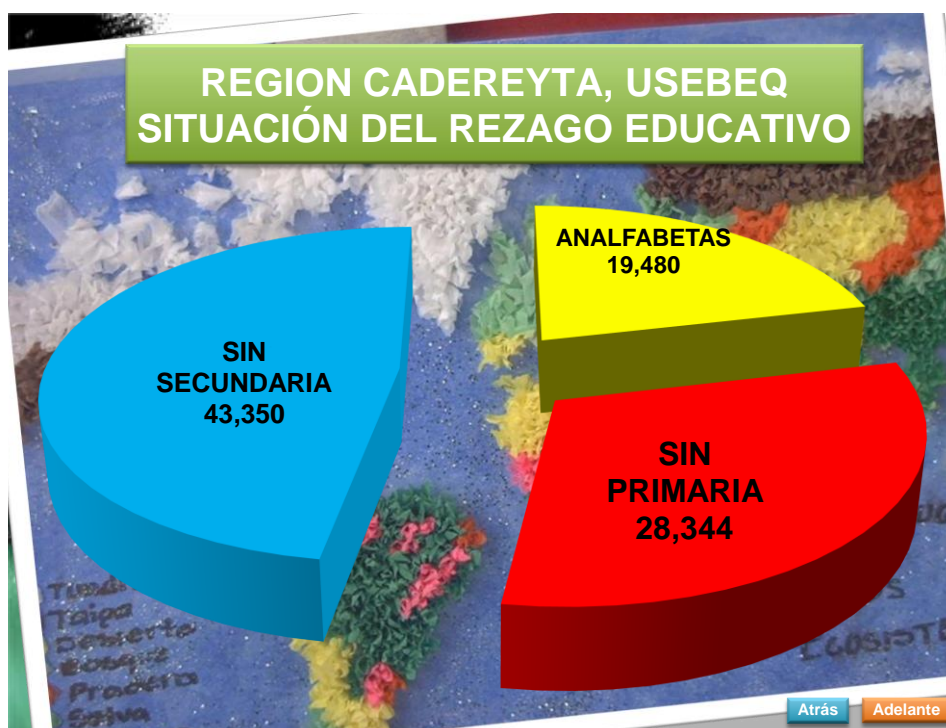
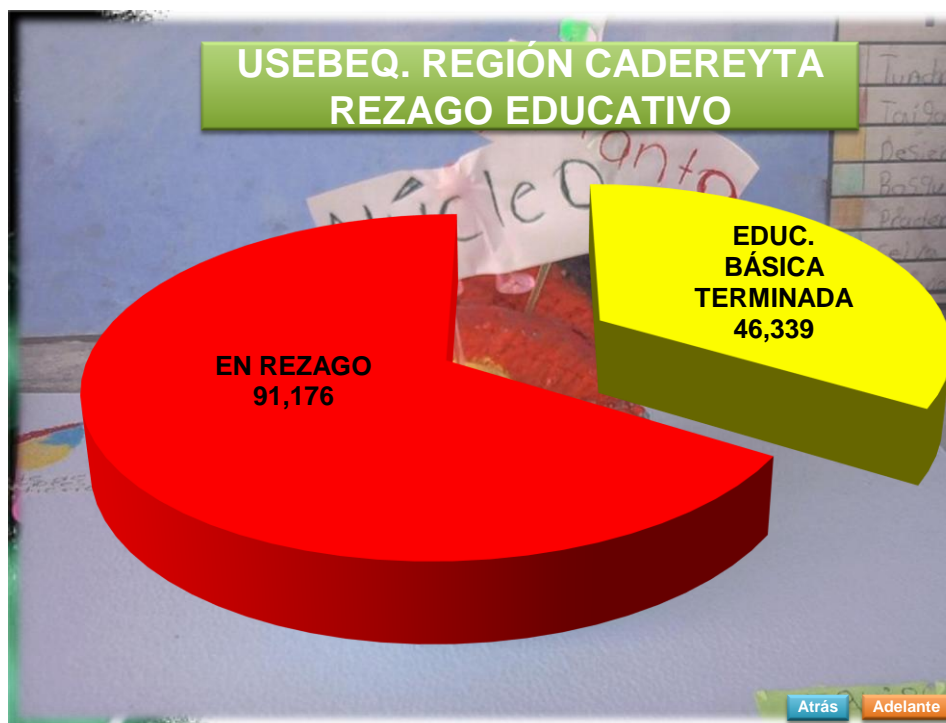
- Establecer previa coordinación interinstitucional con las áreas de la Administración Pública Municipal y del H. Ayuntamiento, para promover el alineamiento de prioridades, programas e indicadores de la AGENDA DESDE LOCAL, que está trabajando cada municipio, con la AGENDA ESTATAL PARA LA EQUIDAD EDUCATIVA.
- Difundir las actividades programadas en los medios de difusión existentes en cada municipio, para que convoquen, orienten y ayuden a captar y canalizar a los niños, niñas y jóvenes interesados en participar en:
  - Acciones de regularización escolar, ya sea como alumnos o como asesores.
  - Prestación de servicio social comunitario en el verano
  - Asesoría de acciones en educación para los adultos
- Elaborar encuestas con apoyo de los alumnos de educación secundaria, media superior y superior universitaria para identificar y asesorar a los padres y madres de familia que no han concluido sus estudios o no saben leer y escribir, creando círculos de estudio con apoyo de INEA en cada municipio.
- Promover al interior de cada institución educativa y cada Administración Pública Municipal el Programa del INEA : “El buen Juez por su casa empieza”.
- El producto de este primer ejercicio de trabajo servirá de base para la definición de nuevas estrategias e integración del programa de la Agenda Estatal para la Equidad Educativa.
- Iniciar o fortalecer el acercamiento con las instituciones educativas y sociales antes de INTEGRAR EL ORGANÓ COLEGIADO MUNICIPAL.

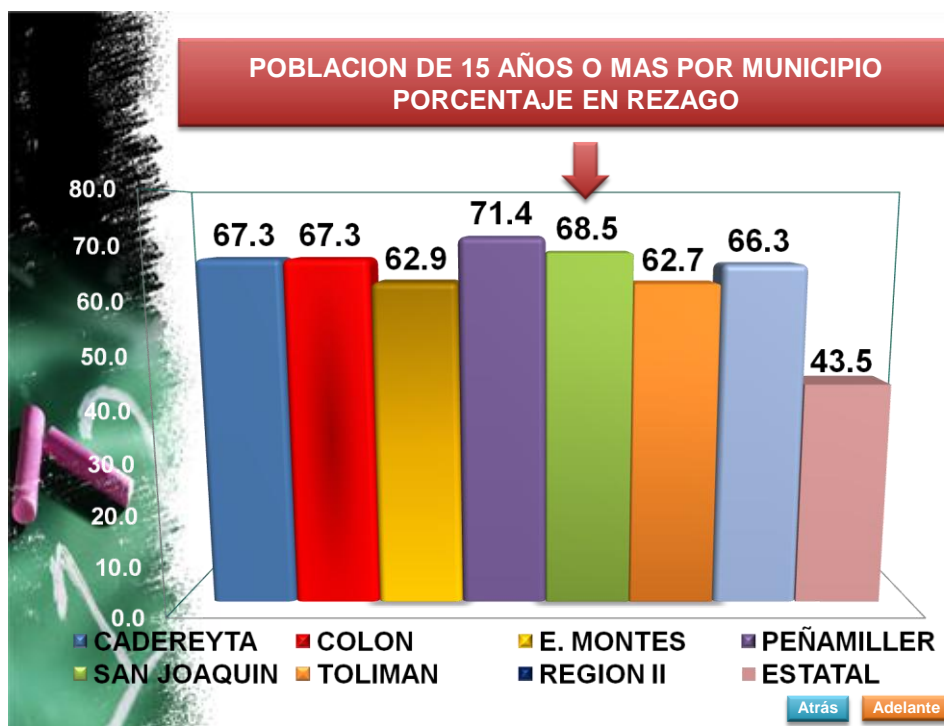
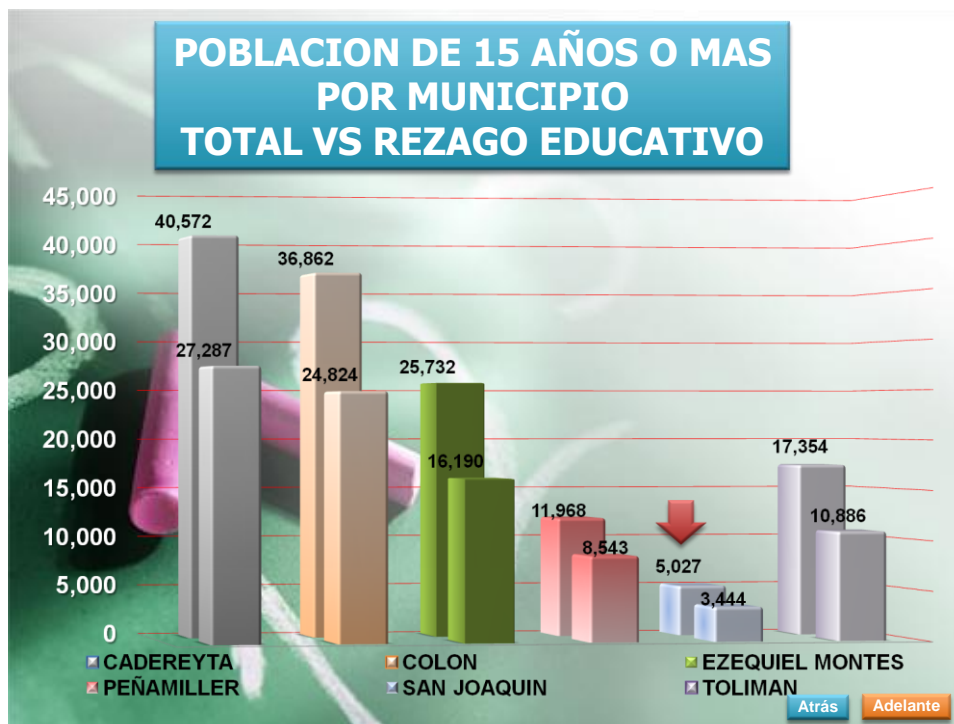
- Fortalecer las acciones de regularización de alumnos de educación básica y media superior con otras actividades complementarias de tipo cultural, deportivo y social, que promuevan la integración comunitaria y propicien ambientes óptimos para impulsar el estudio.

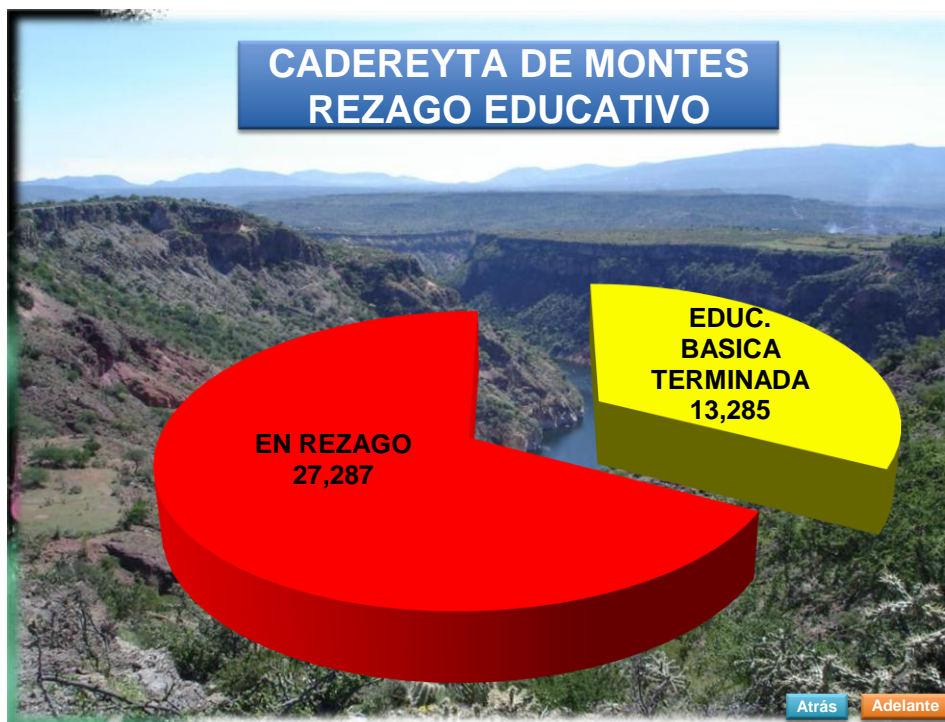
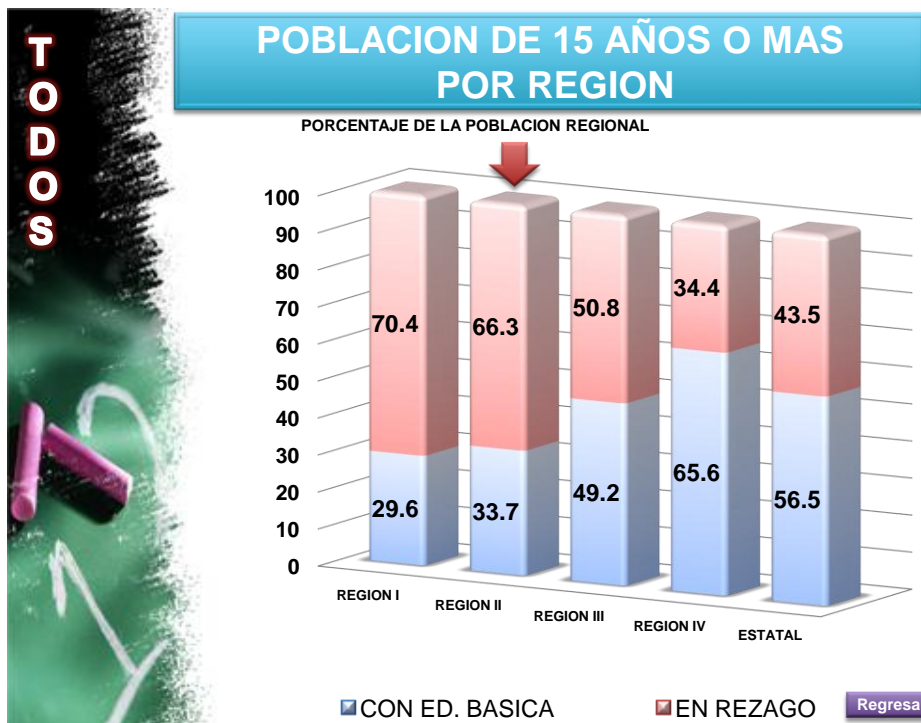


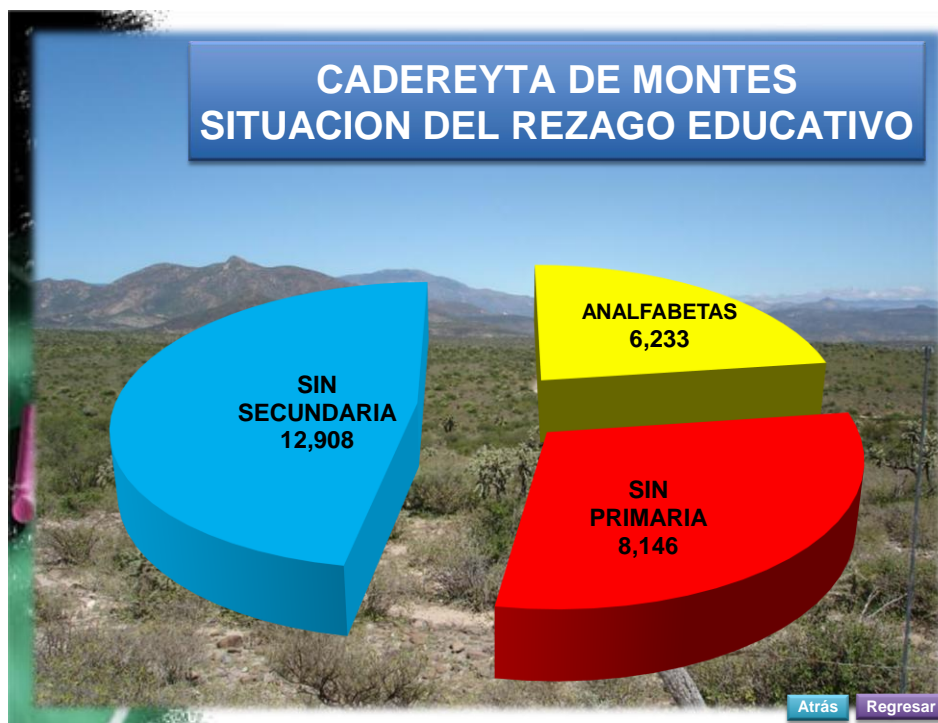


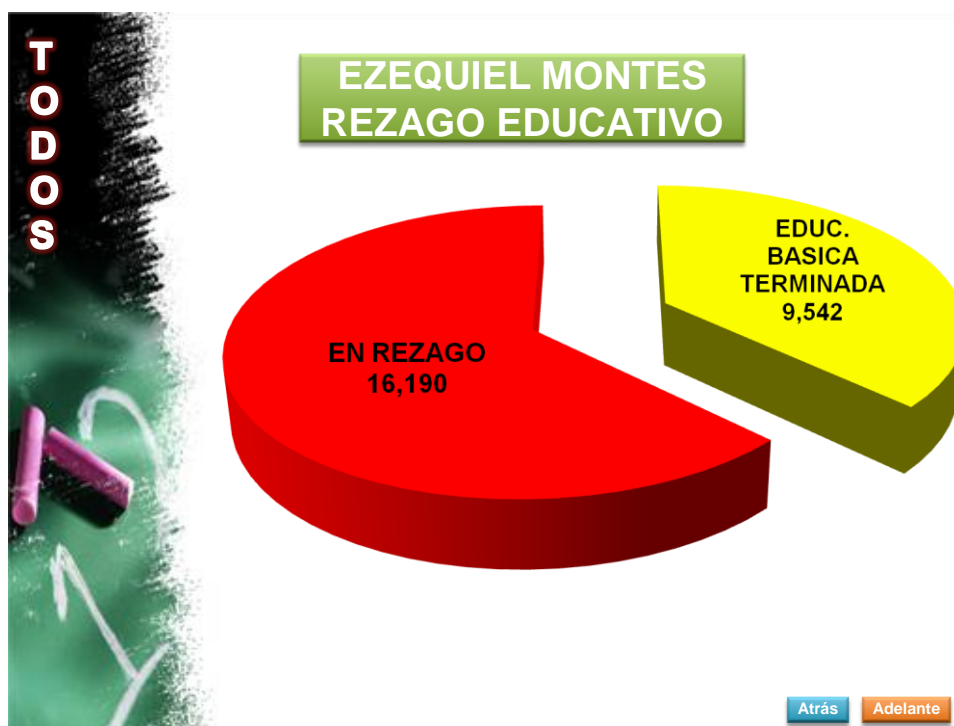
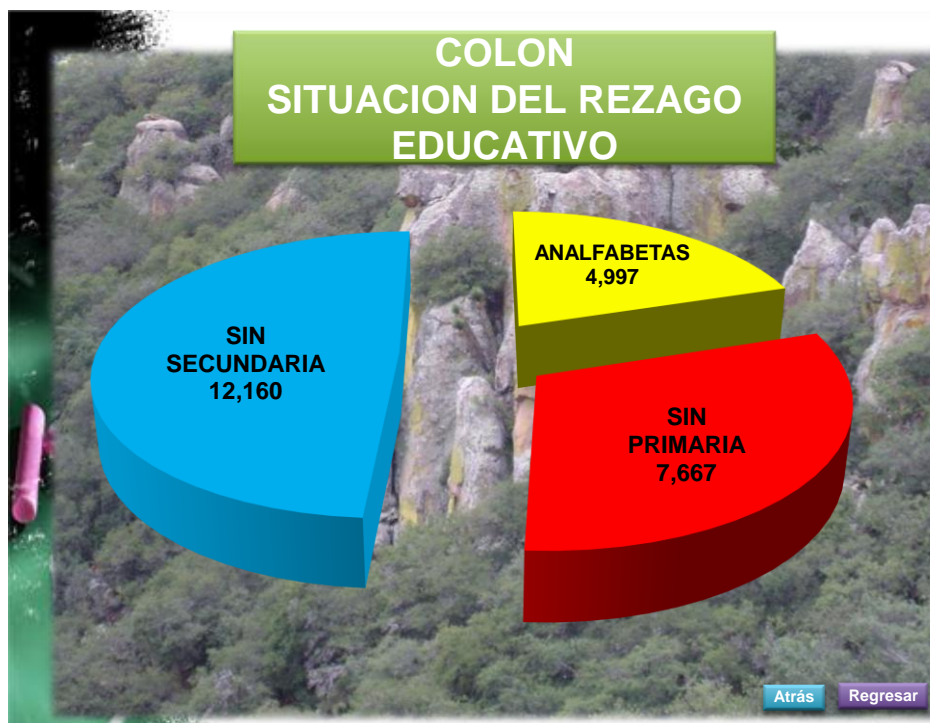


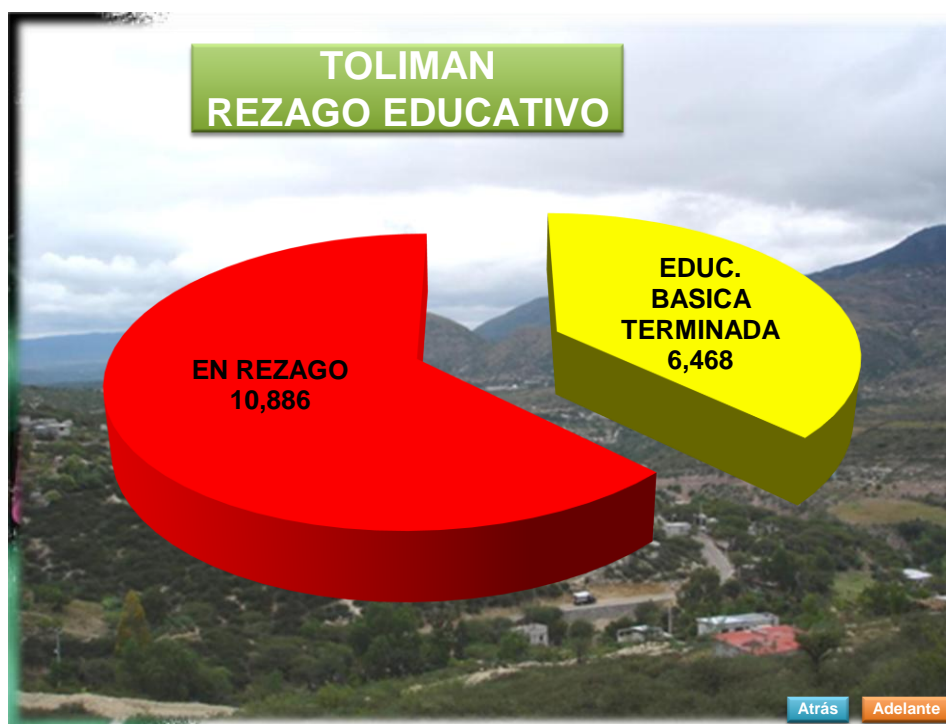


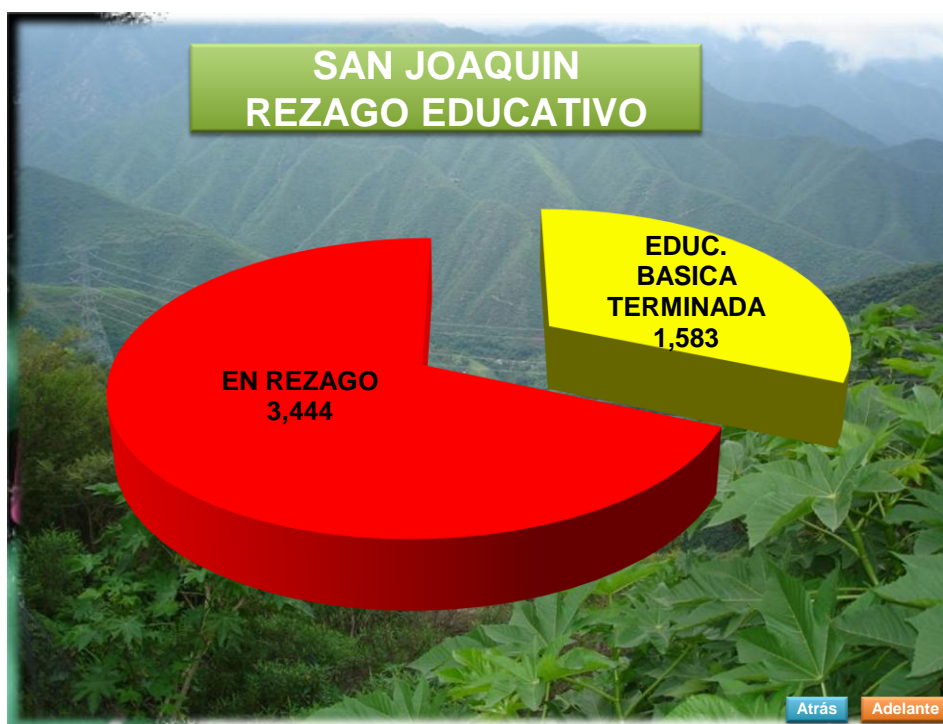
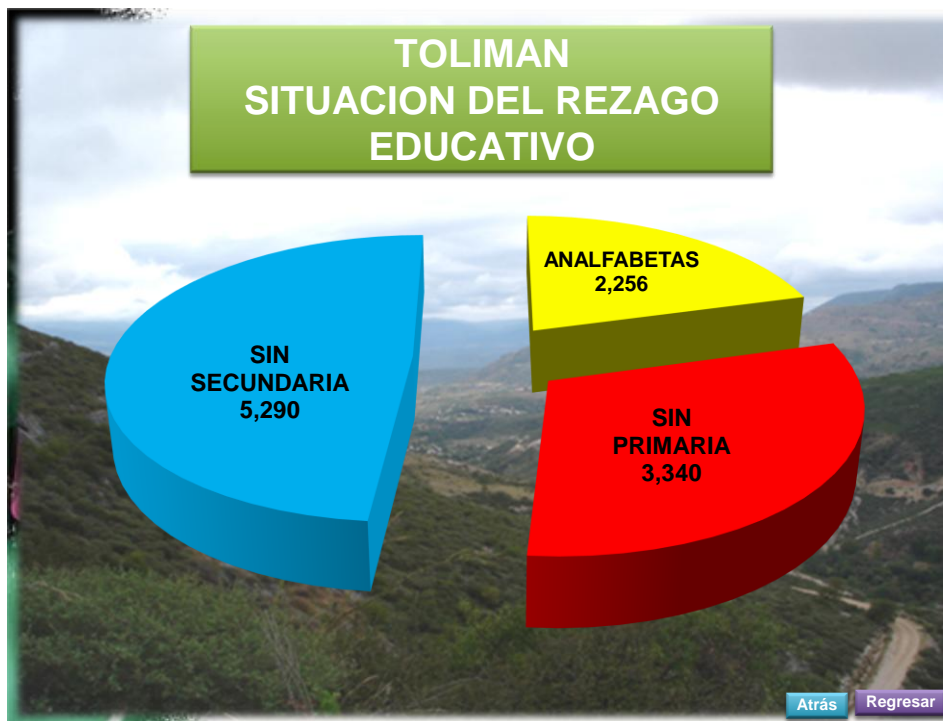


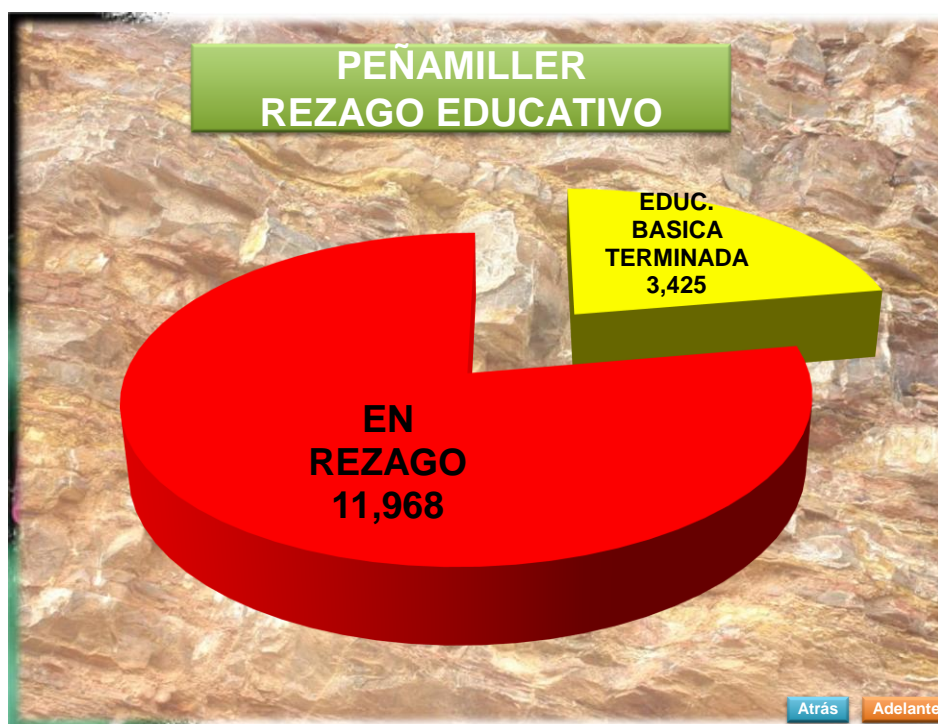
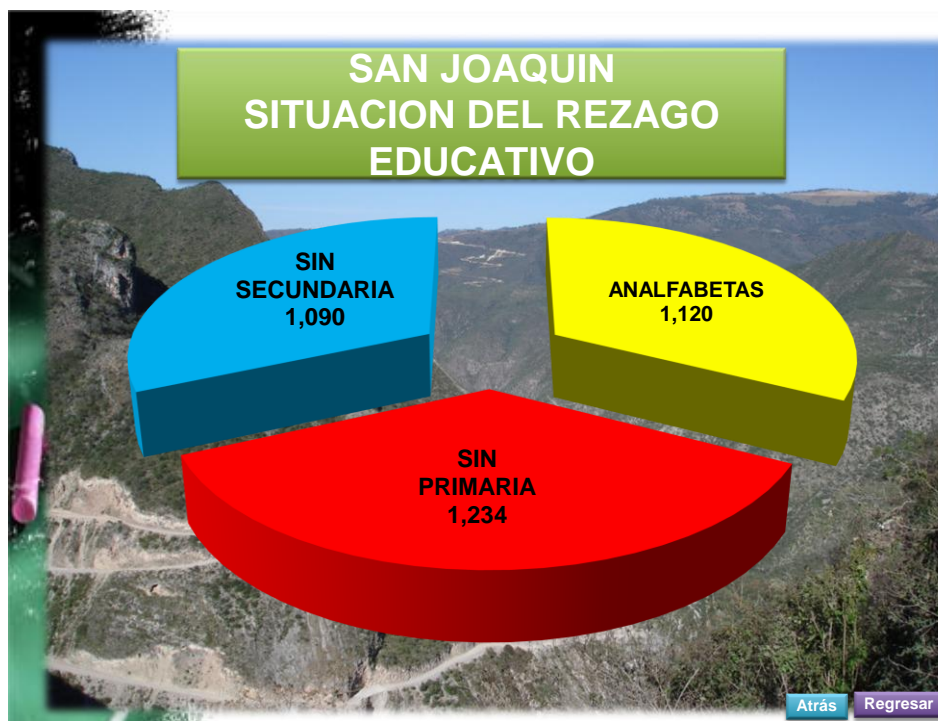




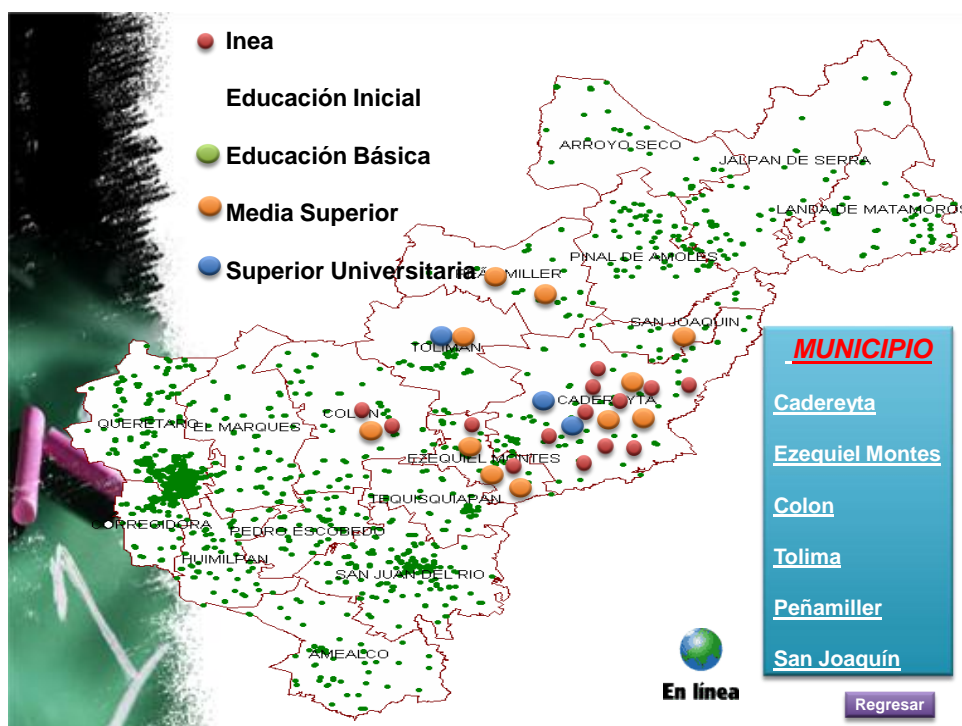
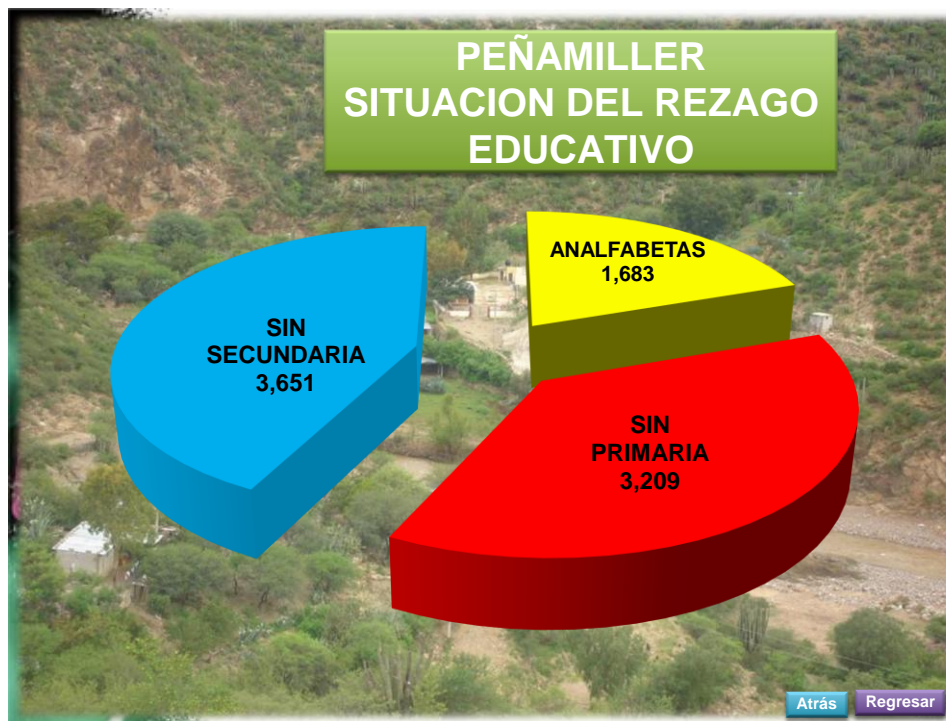












### ¿CUÁL ES LA INFRAESTRUCTURA DEL INEA EN EZEQUIEL MONTES

- **CONAFE**  
Consejo Nacional de Fomento Educativo
- **INEA**  
Instituto Nacional para la Educación de los Adultos Educación Inicial
- **Educación Básica**  
Unidad de Servicios de Educación Básica en el Estado de Querétaro, Región II
- **Media Superior**  
Colegio de Bachilleres Plantel Cadereyta
- **Superior Universitaria**  
Universidad Autónoma de Querétaro
- Centro de Educación Superior Tecnológica en Cadereyta**

[Atrás](#) [Regresar](#)

### LA INFRAESTRUCTURA EN CADEREYTA

- **CONAFE**  
Consejo Nacional de Fomento Educativo
- **INEA**  
Instituto Nacional para la Educación de los Adultos Educación Inicial
- **Educación Básica**  
Unidad de Servicios de Educación Básica en el Estado de Querétaro, Región II
- **Media Superior**  
Colegio de Bachilleres Plantel Cadereyta
- **Superior Universitaria**  
Universidad Autónoma de Querétaro
- Centro de Educación Superior Tecnológica en Cadereyta**

[Regresar](#)

## LA INFRAESTRUCTURA EN COLON

**CONAFE**  
Consejo Nacional de Fomento Educativo

**INEA**  
Instituto Nacional para la Educación de los Adultos  
Educación Inicial

**Educación Básica**  
Unidad de Servicios de Educación Básica en el Estado de Querétaro, Región II

**Media Superior**  
Colegio de Bachilleres Plantel Cadereyta

**Superior Universitaria**  
Universidad Autónoma de Querétaro

Centro de Educación Superior Tecnológica en Cadereyta



[Regresar](#)

## **La Oferta educativa y opciones de capacitación con que cuenta la región del Semi**

### **Desierto Queretano:**

#### **Licenciaturas**

Administración de Empresas Turísticas

Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)

Desarrollo Comunitario

Matemáticas

Mercadotecnia Internacional

Seguridad Pública

#### **Licenciaturas en Ingeniería**

Biotecnología

Desarrollo de Software

Energías Renovables

Logística y Transporte

Tecnología Ambiental

Telemática

#### **Técnico Superior Universitario**

Paramédico

Administración de Empresas Turísticas

Desarrollo Comunitario

Desarrollo de Software

Energías Renovables                      Biotecnología

Logística y Transporte                      Matemáticas

Mercadotecnia Internacional              Seguridad Pública

Tecnología Ambiental

Telemática

Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)

Programas de Apoyos USEBEQ (EDUCACION BASICA)

“PREESCOLAR, PRIMARIAS Y SECUNDARIA”

- Educación con calidez (Sudaderas)
- Ver bien para aprender mejor (Lentes)
- Ayúdame a llegar (Bicicletas)
- Escuela segura
- Utilices Escolares
- Programa Escuelas de Calidad (PEC)
- Escuela Siempre Abierta (PGR,PGJ)
- Misiones culturales
- Programa de Arraigo (REDES)
- PAREIB

Una de las políticas fundamentales que contempla el PLAN QUERÉTARO 2010-2015 en el Eje sobre DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO, es justamente la EQUIDAD, de donde se desprenden nuevas SOLUCIONES a los problemas más comunes, recurrentes y prioritarios de la Entidad.

La Secretaría de Educación, asumiendo la responsabilidad que tiene este sector para crear mejores condiciones educativas como base del desarrollo social, ha promovido la construcción de una AGENDA ESTATAL PARA LA EQUIDAD, con la participación colegiada de los diferentes niveles, tipos y modalidades educativas, las instituciones de cultura y deporte, así como de los diversos

programas sociales que inciden en la educación inicial, básica, media superior y superior.

Esto con objeto de detectar, prevenir y atender el rezago educativo que de manera histórica no hemos logrado abatir, pese a los esfuerzos institucionales y a la inversión que se hace constantemente para la población más vulnerables donde los niños, niñas y jóvenes son una prioridad.

Se pretende impulsar acciones que vinculen y optimicen los programas y proyectos orientados a la promoción de competencias para la vida y el trabajo, de manera holística, con la participación corresponsable de los padres y madres de familia, al través de las APF y de los Consejos de Participación que habrán de vigorizarse para crear ambientes óptimos que promuevan el interés por el estudio y la superación de las condiciones de vida de las familias y comunidades rurales, urbanas y de manera especial las poblaciones indígenas y en situación de riesgo social.

El taller de integración e inducción a equipos regionales serán una oportunidad para generar sinergia y el trabajo colaborativo entre quienes tenemos la responsabilidad de coordinar el trabajo CERCANO A LA POBLACIÓN, como una directriz del Sr. Gobernador del Estado, José E. Calzada Rovirosa, que nos permita identificar zonas críticas y definir estrategias diferenciadas de atención a corto y mediano plazo hacia el desarrollo integral y sostenible de regiones y municipios.

Promover la integración y comunicación organizacional entre los representantes regionales de los diferentes organismos de educación, cultura, deporte y programas sociales que operan en las cuatro regiones del Estado con los

representantes educativos municipales para la territorialización de programas y servicios institucionales.

Compartir e integrar el diagnóstico situacional de cada municipio y focalizar la población en situación de rezago educativo y de zonas críticas con mayor tendencia al riesgo social, con nuevas áreas de oportunidad para su prevención y atención.

Construir, en el marco del Plan Querétaro 2010-2015, la AGENDA ESTATAL PARA LA EQUIDAD a partir de la identificación de prioridades de atención en materia educativa que incida en el desarrollo social y humano de los 18 municipios de la Entidad.

Reunir a los coordinadores estatales y regionales de los programas de educación básica, media superior, superior, cultura, deporte y programas sociales, con los representantes educativos de los 18 municipios de la Entidad, en el marco de SOLUCIONES, que promueva la integración y el trabajo colaborativo en la identificación de la población en situación de rezago educativo, vulnerabilidad y/o riesgo social hacia la CONSTRUCCIÓN DE UNA AGENDA ESTATAL PARA LA EQUIDAD, que por un lado, beneficie a quienes menos tienen, promueva a alumnos con bajo rendimiento, población indígena y jóvenes fuera del sistema escolar a su incorporación y acreditación; y por otro, implemente acciones estratégicas a nivel regional que propicien ambientes óptimos para impulsar el estudio, con mejores niveles de logro educativo, mediante la articulación de los diferentes programas educativos en sus diferentes niveles, formas y tipos, programas culturales, deportivos y sociales en cada municipio y acciones de fortalecimiento académico.

## RESULTADOS Y PRODUCTOS ESPERADOS:

- ✓ Integración de equipos por región y directorio.
- ✓ Diagnóstico referencial de la situación prevaleciente en cada municipio
- ✓ Programa de trabajo: compromisos a corto y mediano plazo por municipio y región.

## EQUIPO FACILITADOR:

- Se ha propuesto la participación del Lic. Alejandro Espinoza Medina, Secretario Técnico del Sr. Gobernador como conferencista
- Integrantes de una comisión técnica representada por cada institución, en la coordinación de sesiones plenarias y mesas de trabajo.

El desarrollo del taller considerará:

- ❖ Técnicas para la integración de grupos.
- ❖ Técnicas expositivas-participativas/pensamiento complejo y crítico.
- ❖ Enfoque de planeación estratégica:

Método FADO, FODA O FORD para integración del diagnóstico situacional por municipio.

- Gráficas de Gant, para la elaboración del programa de trabajo/metodología de proyectos.
- Definición de indicadores de evaluación para el seguimiento de la Agenda Estatal para la Equidad



#### 4. RESULTADOS

PROPUESTAS AL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, CAMPUS DEL SEMI DESIERTO QUE IMPACTEN A LA SOCIEDAD.

Aprender es importante; aprender a aprender lo es aun mas, pero saber para que se aprende, eso sí que es esencial.

La pedagogía tradicional centraba la educación en la transmisión de los conocimientos, normas y valores, dándole mayor importancia al contenido. “La pedagogía moderna sostiene que lo más importante es aprender a aprender y fija su atención en el método. La sistematización de la educación, los métodos activos, la dinámica de grupos son el resultado de tal orientación”. Lo más importante en educación es establecer fines y metas en función del hombre social dentro de un contexto concreto. Se puede educar para conservar o para transformar; la falta de metas claras, validas y socialmente situadas, es la causa principal del fracaso de muchas políticas y programas educativos.

La educación es un proceso que tiende hacia la madurez social y emocional, es un proceso de construcción del hombre y de su sociedad; de construcción de cultura. Paulo Freire asegura que la educación es llegar a ser críticamente consciente de la realidad personal, de tal forma que se logre actuar eficazmente sobre ella y sobre el mundo. Su fin es conocer el mundo lo suficiente para poder enfrentarlo con eficacia.

Si el educador quiere ser auténtico se convierte en subversivo del orden social, al cual cuestiona y del cual recibe frontal rechazo. El educador se convierte en luchador por unos valores de índole social y humana que nuestra organización socioeconómica niega o desconoce.

No hay nada más subversivo y revolucionario que la escuela libre, pensante, crítica e investigadora. Es subversiva porque es enemiga nata de todo dogmatismo y revolucionaria porque no se amolda pacíficamente a las situaciones antihumanas y antisociales si no que busca acabar con ellas de un modo rápido, radical y eficaz. El educador debe ser subversivo y revolucionario, subversivo porque no es copiator o seguidor de ideas y tecnologías sino creador de nuevas ideas y de nueva tecnología. “Es revolucionario porque con la fuerza de su pensamiento creador, de su investigación y de sus realizaciones humano-sociales, es naturalmente insobornable e indomesticable por parte de cualquier sistema inhumano de dominación”.

La crisis de la educación se debe a que esta, no responde a las exigencias de la sociedad, a que tal sociedad no responde a las necesidades del hombre o a ambas cosas.

Para Reimer la escuela esta moribunda o muerta, pues ha sido incapaz de lograr sus objetivos, la escuela se ha convertido mas elitista, cada vez es menor la oportunidad de estudiar una carrera, los costos son cada vez mayores, pues ningún país puede costear mediante escuelas, la educación que su pueblo desea. Los programas escolares son inútiles, desvinculados de la vida. La gente se la pasa cada vez mas

años sin hacer nada, solo estudiando. La carencia de orientación escolar produce pérdida de tiempo y energías. La deserción escolar es fuente de muchas frustraciones. La proliferación de títulos lleva consigo además del envilecimiento inflacionario de la divisa académica, al desempleo o sub desempleo de profesionales. La escuela está viva y en medio de la crisis patatea, todos los experimentos para acabar con la escuela han fracasado. El mal no está en la escuela. Es utópico querer cambiar la sociedad desde la escuela como lo es cambiar las estructuras escolares sin un cambio radical de nuestra sociedad, esta no puede tolerar una escuela que la cuestione radicalmente.

Nuestro sistema social lleva contradicciones que hacen posible el cambio y la escuela puede hacer tomar conciencia de estas contradicciones y contribuir a agudizarlas. No es la educación la que está en crisis si no la sociedad”.

El educador se sitúa entre lo que es lo que debe de ser, entre el presente y el futuro, es crítico, indomable y ajeno a todo sectarismo. Es buscador de la verdad, inquieto, deseoso de progreso, en continua actualización y renovación pedagógica. El educador proyecta su acción profesional en función de una concepción amplia y social de la existencia. Entiende que ser educador, mas que una profesión, es una vida. Encarna en su vida ese ideal del hombre en cuya construcción colabora.

Carl Rogers afirma que la realización de sus capacidades las logra el individuo mediante la experiencia vivida dentro de un ambiente de libertad, responsabilidad y participación. La educación es una cuestión de ambiente de libertad, responsabilidad y participación. La educación es una cuestión de ambiente y actitudes mas que de

técnicas. La actitud fundamental del profesor es la aceptación positiva, incondicional y auténtica del estudiante. La acción educativa deberá estar concentrada en el estudiante y buscar su desarrollo autónomo mediante estructuras ajenas a la amenaza, el poder y la directividad.

No hay educación sin respeto a las ideas, sentimientos y honra de los demás. La escuela proveerá ocasiones para que la gente se sienta importante fomentando la responsabilidad e iniciativa de los estudiantes, todos deseamos tener éxito y progresar. Las pruebas escolares y la evaluación proveerán conciencia de éxito y progreso. Los estudiantes a través de la evaluación permanente tomara conciencia de su progreso hacia sus objetivos. El elogio objetivo y el esfuerzo positivo deberán de prevalecer sobre las sanciones, no se debe exigir demasiado en ritmo y resultados de aprendizaje. El estudiante debe saber y decidir qué debe hacer, porque debe de hacerlo y cuando está bien hecho, para ello es necesario formular y realizar objetivos claros, validos, aceptados y concentrados en el estudiante, se deben distribuir y delimitar las responsabilidades y funciones de las personas. Es necesario dar oportunidades para discutir y poner en tela de juicio todo lo que se esta haciendo.

Los programas escolares no deben ser tan rígidos que excluyan toda elección, la escuela debe preocuparse por la orientación profesional de los estudiantes, debe darse al estudiante de hacer algo de su ser, de sus aptitudes, algo que no sea preestablecido, el fin de la educación es el progreso y desarrollo de los estudiantes como seres humanos.

El secreto de toda motivación consiste en hacer que el estudio sea agradable y fuente de satisfacciones para quien lo realiza. El problema surge cuando se trata de determinar cómo hacer que el estudiante estudie y aprenda.

Hoy se requiere de una educación encausada a la crítica, la restauración, la reconquista y la evaluación de todo objeto, imagen o conocimiento, con el fin de que la humanidad no perezca culturalmente en un proceso de seguimiento, aceptación o copia dentro de un círculo vicioso de alienación cultural que estanque su progreso. La tarea educativa ante el predominio de los medios de comunicación debe de colaborar en la formación de seres críticos y creadores.

Los libros, los maestros y las escuelas son medios y a veces obstáculos para conocer la verdad si nos aíslan de la realidad concreta. El libro para el estudiante es la realidad que habita y la energía que le transmite, es su capacidad creadora. Estudiar y aprender es afrontar críticamente la realidad, es dialogar con el mundo y con los demás. Educar es mostrar la realidad y orientar por los caminos de la creatividad. El hombre tiene la capacidad para transformar creadoramente la realidad que lo circunda y en la cual vive. El hombre debe recrear la historia, cambiar la realidad; ser actor y sujeto, pensador y reivindicador del objeto. Es preciso educar para transformar. El educador debe de despertar la pasión de lo posible y aun de lo imposible, el discípulo debe dejar de ser imitador de lo que todos hacen.

Es necesaria una pedagogía que fomenten la interrelación, la discusión y la participación, que tolere la ambigüedad y la equivocación. Una educación que fomente el cambio por medio de la interrelación entre los individuos y el medio; Una educación revolucionaria, una instrucción convencida de que vivir no es adaptarse a

lo establecido, si no dar respuestas, tomar partido, responsabilizarse. Una educación donde el maestro sea un motivador y motor de la imaginación y del intento, un compañero en la búsqueda de la verdad, del sentido y del valor que suscite constantemente polémicas.

Son importantes las dinámicas de grupo en donde el estudiante es actor participante y las experiencias son vividas, sentidas, compartidas y discutidas ante la presencia física y psicológica de otros; donde se hacen efectivos el dialogo, la comunicación y la participación. El trabajo en grupo es una necesidad educativa. El educador y el grupo son corresponsables de lo que sucede en términos de éxitos y fracasos. El educador demócrata fomenta las relaciones y la comunicación entre los miembros del grupo, crea oportunidades de participación, confía en las capacidades de lo demás, cree que todo el grupo tiene capacidad de funcionar con armonía y productividad, respeta la dignidad y los puntos de vista de los miembros de auto controlarse.

“La clase buscara permanentemente la aplicación de lo aprendido mediante la solución de problemas reales, el análisis de situaciones concretas, el estudio de casos vividos, las demostraciones prácticas, los laboratorios, las actividades de investigación y la vivencia de experiencias; Los medios para lograrlo lo constituyen los ejemplos bien utilizados, la variación de estímulos y canales de comunicación”. El maestro debe tener en cuenta la voz, los gestos corporales, la mirada, los desplazamientos, los silencios; Deben buscar la variedad y la sencillez, es necesario mirar a los estudiantes, darse cuenta de sus reacciones y constatar que están haciendo. Los desplazamientos corporales del profesor por el salón varían el ritmo

de trabajo y fomentan la atención. El ritmo de la clase no debe ser lento ni demasiado rápido. El uso del pizarrón es importante, hay que escribir claro, en orden, resumiendo y subrayando lo principal.

La ambientación de la clase es muy importante porque la eficiencia de toda acción humana depende del marco en el cual se realice. Tiene un marco físico que se refiere al salón de clase (ventilación, iluminación, acústica y aseo), el pizarrón debe borrarse para evitar distracciones y los asientos no deben de estar lejos o cerca del pizarrón. El marco psicológico se refiere al clima emocional del grupo de estudiantes, del profesor y de sus interrelaciones. El saludo, la bienvenida sencilla y cordial a los estudiantes, la formalidad del profesor sirven para relajar los ánimos y crear actitudes positivas hacia el aprendizaje. El profesor debe tener un control sobre si mismo, se interesa por sus alumnos, no los herirá o subestimara, evitara preguntas, frases, gestos, y posturas de doble sentido. Dara ejemplo de respeto, lo exigirá para si y para los demás; El profesor buscara descubrir las posibles tensiones personales y grupales. El profesor será un catalizador de conflictos y deberá sacrificarse por el logro de los objetivos.

**Una escuela nueva para una sociedad nueva es más que un cambio de ciencia y tecnología, un cambio de mentalidad.** Toda sociedad es educadora o deformadora de sus miembros; una nueva escuela exige una nueva sociedad basada en los valores comunes a los seres humanos: libertad, amor, igualdad, superación, transformación, solidaridad, tolerancia. “La sociedad es como una gran aula donde todo educa o deseduca”. En una nueva sociedad existirán escuelas dedicadas exclusivamente y

explícitamente a la promoción humana y social. La educación escolar es un proceso permanente que comprende toda la vida.

La educación universitaria se ha convertido en una fábrica elitista de títulos académicos. En la nueva Universidad morirán los títulos, para que cada uno valga por lo que sabe, por lo que es capaz de hacer.

Los mejores científicos de la humanidad no han poseído títulos académicos. La muerte de los títulos no es acabar con el estudio y la investigación, las Universidades seguirán trabajando abierta y democráticamente. Solo se darán certificados de cursos realizados y aprobados satisfactoriamente. El requisito único para acceder a tales cursos serán las habilidades y conocimientos necesarios para seguirlos con eficiencia. La mayoría de lo que se estudia en las universidades no les interesa a los estudiantes no les va a servir para la vida (rígidos planes de estudios); el estudiante debería escoger libremente los cursos con unos requisitos mínimos, la Universidad estaría frecuentada por trabajadores interesados en el estudio. Al lado de las Universidades habría institutos de investigación para formar especialistas para impulsar a los educadores. Una escuela nueva requiere una planificación y organización seria y dinámica, nadie estudie sin trabajar, ni trabaje sin estudiar. “Se requiere el tránsito de una sociedad elitista a una sociedad democrática”.

El educador debe rescatar al hombre mediante nuevos métodos y enfoques, desarrollando las capacidades creadoras y la energía humana. La educación deberá forjar otras mentalidades, nuevas formas de vida y otras estructuras sociales y económicas acordes con la naturaleza del ser humano. Tarea compleja y azarosa, pero fascinante.



La educación Administrativa contemporánea debe ser un proceso dialectico entre educador y educando, participativo, reflexivo, critico, autocritico y analítico de su objetivo de estudio que es el derecho. La práctica educativa de la Administración está obligada a establecer planos de coherencia entre los que se informan y forman a los estudiantes. El sistema tradicional de la enseñanza es un obstáculo epistemológico y pedagógico por ser histórico, verbalista, pasivo, irreflexivo, acrítico, que se encuentra desarticulado de la practica cotidiana que se desarrolla en los tribunales.

La metodología activa del aprendizaje del derecho es el vínculo para lograr el proceso de enseñanza aprendizaje interactivo entre el maestro y el estudiante que permite una formación integral de la educación. A través de la clínica de la Administración, del método de planteamiento de problemas Administrativos, se logra informar y formar a los estudiantes de la Administración acerca de lo que realmente acontece en la práctica Administrativa.

**Gracias a la metodología activa del aprendizaje de la Administración sus estudiosos lograran información y criterio.**

El profesor debe poseer principios psicológicos validos sobre la enseñanza en el salón de clases. El profesor deberá engendrar: interés por la materia de estudio, inspirar la disposición a aprender, motivar a los alumnos, ayudarlos a inducir aspiraciones realistas de logro educativo. El profesor debe decidir: que es lo mas importante que los alumnos aprendan, determinar qué es lo que están listos para aprender, dar un ritmo apropiado a la enseñanza, decidir la magnitud y el nivel de dificultad propios de las labores de aprendizaje, organizar la materia

meticulosamente para que los materiales los introduzca con claridad, que simplifique las tareas de aprendizaje en sus etapas iniciales y que integre los aprendizajes presente y pasado. Enseñar y aprender no son coextensivos, enseñar solo es una condición para influir en el aprendizaje. Los alumnos pueden enseñarse a si mismos; aun con maestros competentes no se logra el aprendizaje si los alumnos son desatentos, no están motivados o están impreparados cognoscitivamente. Aprender es la única medida factible del merito de la enseñanza y esta es eficaz en la medida en que manipula eficientemente las variables psicológicas del aprendizaje. La teoría del aprendizaje proporciona los principios de la enseñanza que intervienen en las relaciones causa-efecto; una teoría adecuada de aprendizaje no garantiza una mejoría en la enseñanza. Las teorías de la enseñanza deben basarse en las teorías del aprendizaje y aplicarlas a la forma de manejar los problemas.

El aprendizaje siempre se da de manera intencional, **se aprende lo que se hace y lo que se practica.** Aquello que es premiado se aprende mas fácilmente; es mejor aprender poco a poco, empezando por lo mas fácil para entender después lo mas difícil. Para que cualquier instrucción sea efectiva debe de acompañarse de alguna forma de respuesta activa por parte del estudiante.

**La función esencial en la enseñanza es ayudar al alumno a aprender mejor.** Un medio educativo es una organización de recursos que media la expresión de acción entre maestro y alumno. Un medio es un objeto, un recurso instrucciones que proporciona al alumno una experiencia indirecta de la realidad y que implica tanto la organización didáctica del mensaje que se desea comunicar, como el equipo técnico necesario para materializar ese mensaje. Un medio de instrucción abarca dos aspectos: el intelectual y el mecánico.

La educación es un proceso de transformación de vida conjunta con una orientación definida por la manera de vivir de esa persona que actúa como padre o maestro. La educación tiene que ver con el alma, la mente, con el espacio relacional o psíquico en que vivimos y deseamos que vivan otros; La educación tiene que ver con llegar a ser humanos y el tipo de ser humano que llegamos a ser mientras aprendemos. Es tarea de los educadores hacer uso de la enseñanza como un medio para educar en la creación del espacio viviente que llevara al estudiante a llegar a ser un ser humano responsable, socialmente consciente y que se respeta a sí mismo.

Los seres humanos somos animales amorosos; que enfermamos del cuerpo y del alma cuando se nos priva de amor a cualquier edad y la primera medicina es el amor. Los maestros y sus estudiantes deben operar en relación de auto respeto y auto amor. El propósito de la educación es guiar a los estudiantes en el camino de llegar a ser seres humanos que se respeten a si mismos y a otros en una coexistencia que origina colaboración, alegría y responsable libertad. “La tarea de la educación es crear seres humanos no alienados, que se respeten a si mismos y responsable socialmente”.

Todos los seres humanos somos igualmente inteligentes y las dificultades del aprendizaje son usualmente el resultado de conflictos emocionales; El profesor en su interactuar con sus estudiantes debe aceptarlos y respetarlos en la total legitimidad de su presente. Es básico que en el proceso de educación, los profesores deben saber que sus estudiantes llegan a ser todo a través de su aprendizaje emocional con ellos; La educación debe producirse en el conocimiento la comprensión de que las emociones son la base de todo lo que hacemos, incluyendo nuestra racionalidad; los seres humanos somos amorosos y el espacio educacional es de amor, cooperación,

respeto mutuo; no de rivalidad o lucha. Un aspecto central de enseñar a los profesores a ser maestros es tratarlos del mismo modo como se desea que ellos traten a sus estudiantes. El espacio educacional debe ser vivido en el placer y alegría de ver, tocar, oler, oír y reflexionar, para esto se requiere que maestros y alumnos se reúnan en mutuo respeto, en comprensión explícita e implícita de que son co-creadores de lo que viven. La ambición, la envidia, el temor, la competitividad, restringen y reducen nuestra conducta inteligente, el amor es visionario, no es ciego. Solo en la biología del amor es que los estudiantes pueden dar a las habilidades que aprenden un sentido relacional significativo a sus vidas. Todos los seres humanos pueden aprender y hacer, la única diferencia entre los mismos es en su emocionalidad aprendida.

En la actualidad los seres humanos vivíamos en una cultura de desconfianza y control, desconfiamos de la inteligencia de nuestros hijos y estudiantes; los profesores y los padres debemos recuperar el auto respeto y la auto aceptación, para confiar en nuestros hijos y estudiantes y respetarlos.

La educación define la cultura que van a vivir nuestros hijos y los hijos de ellos, y como tal define en el curso de unas pocas o muchas generaciones sucesivas la dirección del movimiento genético del linaje humano.

Existe la convicción de que la teoría y la practica son inseparables en el conocimiento del derecho; la doctrina sin la practica es una simple especulación y el examen empírico de la realidad jurídica sin la orientación de los conceptos, se convierte en una recolección anárquica de datos. La metodología del derecho es la disciplina que se ocupa del estudio de los instrumentos técnicos necesarios para conocer, elaborar, aplicar y enseñar el derecho.

**Como docentes no podemos enfrentar al alumno con un producto acabado**, sino que debemos promover estrategias pedagógicas críticas y creativas que transformen sus productos o conocimientos en algo abierto a nuevos contenidos, a recrear la teoría y a no repetir lo que dice un libro o un profesor; hay que enfrentar al alumno con textos que enseñen formas de construir el conocimiento; la docencia debería convertirse en un proceso creativo a través del cual los sujetos que enseñan y aprenden, interactúan con el objeto de estudio propio de la disciplina correspondiente y develan su lógica de construcción.

Para que el conocimiento sea considerado como un proceso de reconstrucción-construcción es necesario desmitificarlo, despojarlo de ese sentido casi sobrenatural que solo puede ser obra de genios y seres excepcionales. El acontecer histórico nos enseña a construir conocimientos; el conocimiento de acuerdo con su utilización no es neutro, responde a intereses y condiciones históricas concretas. Se debe valer del uso de la razón para la construcción de la realidad; se debe hacer uso crítico de las teorías pero no adoptarlas como verdades. EL docente requiere usar teorías como formas de problematizar su realidad; la realidad social exige nuevas formas de pensar.

Hoy la formación del docente y su actualización permanente, no ha puesto la debida atención a la cultura del maestro, ni buscado que los docentes estén al tanto del quehacer de los científicos. La forma en que se da el vínculo maestro-alumno es a través de la riqueza de vocabulario, la argumentación elocuente y verosímil, la explicación coherente y consistente, el discurso persuasivo y cautivador que justifique el uso de la palabra por parte del docente, evitando la imposición de códigos que impiden la comunicación. El problema de los docentes imprevistos o

aun de los que se actualizan; pero ignoran al que escucha y que no enriquece su habla con mediaciones necesarias, no barniza los contenidos con metáforas pertinentes e intereses. La expresión concreta de quienes aprenden se consume en procesos subjetivos que impiden el desarrollo de habilidades prácticas y discursivas, al tiempo que frustran las aspiraciones e imposibilitan la comunicación. No basta con el trato afable, los tonos simpáticos o la inclusión de palabras cariñosas por parte del maestro, para resolver los problemas de la comunicación. Tampoco es suficiente con la disposición seria de los alumnos, el que estén atentos y callados, para que no se les escapen las palabras claves. La lógica del proceso didáctico se articula en términos de una superación cotidiana de las dificultades, construida cotidianamente que sugiere la proposición de caminos rectos para acceder a los conocimientos disciplinares, incluyendo itinerarios inéditos, sorprendentes, sinuosos y singularmente ingenuos. La pista objetiva de la lógica del proceso didáctico es la piedra de toque para distinguir aprendizajes significativos de los que no lo son. El docente se conduce de acuerdo a la forma como concibe el aprendizaje, sugiere reglas para recibir información, registrarla y memorizarla; calcula sus valores, impone consejos y reclama la utilidad de lo que enseña. Se reconoce como autoridad, exige aceptación y justifica las medidas de control. Construye una práctica, establece rutinas, estimula el orden y la inquietud y evalúa conforme a las tradiciones escolares. Las estrategias de los alumnos son de aprobación y resistencia, responden a las demandas del profesor pero con límites; Escuchan y registran pero no todo, efectúan las actividades imitando los procedimientos. Aceptan normas, internalizan valores combinándolos con los de la familia y la comunidad. Solo aprenden aquello que les resulta comprensible, interesante y significativo. Aceptan la autoridad del

maestro en tanto temen un castigo o a sufrir una discriminación humillante, suelen faltarle al respeto, se burlan de sus defectos, menosprecian sus atributos y establecen acuerdos para resistir el imprevisible abuso de autoridad. Las estrategias de los alumnos configuran una negociación con el docente, una complicidad entre ellos frente al docente y una socialización significativa en la relación de pares. Los alumnos construyen su guion en la cotidianidad: simulación ante el docente u socialización en el grupo.

Aprender es transformar la disposición analítica del individuo, la actitud crítica y reflexiva frente a los acontecimientos que vive. Aprender implica transformación y desarrollo de ciertas facultades del individuo, sean capacidades intelectuales o habilidades prácticas, de actitud o de conducta. Cuando aprende el sujeto entiende mejor los acontecimientos, es capaz de explicarlos y argumentarlos, procede con sensatez y orden en sus quehaceres, tiene mayor habilidad para realizar tareas; su actitud es más crítica y activa. La diferencia entre el que aprende y el que no aprende consiste en que el sujeto a logrado o no mejores condiciones de inteligibilidad y se haya apropiado o no de recursos para enfrentar adecuadamente los problemas que la situación le impone. Durante el aprendizaje se van construyendo nuevas condiciones, se aceptan nuevos sentidos, se logran las habilidades, se adquiere más información, aumenta la voluntad de saber, se enriquecen las expectativas, se eficientizan las estrategias, se problematiza su entorno. La experiencia se aprendizaje es el tránsito hacia nuevas condiciones de entendimiento y de apropiación de recursos para enfrentar los problemas que plantean los acontecimientos de la vida cotidiana.

El aprendizaje es un proceso que va de lo incomprensible, desconocido e inédito, a lo explicable, bien informado, con sentido y orden; a lo apropiado y argumentable,

aprender se basa en las actividades incipientes del sujeto quien protagoniza el proceso para lograr nuevas condiciones de entendimiento mediante sus saberes de orden intelectual; interpretar, indagar, pensar en la diferencia y construir.

Para establecer una comunicación con cierto sentido, las pistas constituyen la base de las estrategias didácticas del docente, en ellas se indica lo que deben memorizar los alumnos y se pretende generar expectación ante ciertos temas. Las pistas provocan comportamientos mas o menos uniformes a partir de sobre entendidos, en el reiterar pistas ocurre el proceso de aprendizaje. Las pistas propician disposiciones para el análisis la reflexión, lo usual es que las pistas acompañan o anuncian procedimientos mecánicos repetitivos y sin sentido. Sin embargo, las pistas permiten superar la escisión de la rutina en el aula, hacen converger los guiones de los protagonistas y caracterizan los procesos del aprendizaje. El protagonismo del que aprende se reduce en el trabajo rutinario basado en un guion en pistas que el maestro pone en juego, sea para sugerir, propiciar reflexiones o simplemente para uniformar comportamientos. Las pistas se basan en asociaciones simples que dejan alterada la información previa. Una experiencia de aprendizaje es real, solo si las actividades propuestas responden a los intereses de los destinatarios, la información que circula en el aula es útil o relevante so corresponde a los intereses de los escuchas. Cuando alguna actividad o información no resulta interesante hay que motivar a los alumnos, violentando la naturaleza del interés y se recomienda motivar para suscitar participación. Todo indica que la irrelevancia de ciertos contenidos del programa o su carácter formal y abstracto no es una cuestión que se resuelva con prescripciones como la motivación; el interés es una actitud que se genera en la interioridad del sujeto, tiene altibajos evidentes en momentos, dudoso en otros y en todo caso es inconstante. En la escuela



no es posible recrear la vida social ni abordar todas las necesidades de la vida social, ni abordar todas las necesidades de la vida comunitaria. Las necesidades solo pueden ser atendidas cuando el que aprende transfiere los conocimientos aprendidos para enfrentar los problemas cotidianos extraescolares.

Es necesario que la concepción del sujeto que aprende sea pensada en los hechos concretos, en las practicas culturales. Saber cómo expresar concreta y prácticamente el aprendiz sus intereses, necesidades, características culturales, de manera que articula sus motivos y razones con su disposición para el aprendizaje.

El aprendizaje comienza, ocurre y culmina en el discurso y los saberes prácticos, el que aprende procede y dispone no por sus intereses, ni en base a las necesidades sociales, por sus rasgos culturales o por sus expectativas. El protagonismo del que aprende se base en cómo entiende, como comprende, en la posibilidad de hacer lógicas y con sentido las cosas del entorno. Durante el aprendizaje protagónico se autoforman habilidades y destrezas en el campo de los saberes prácticos, se enriquecen los códigos del lenguaje, se aumentan los recursos discursivos, se generan capacidades explicativas y argumentativas y se elaboran estrategias heurísticas para resolver problemas. La experiencia de aprendizaje resulta significativa si parte del mundo de significaciones del aprendiz. El protagonismo se posibilita si se propician la actividad y la comunicación; Solo así se plantea el aprendizaje como una construcción de conocimientos.

El punto de partida del proceso pedagógico es el de conocer a quien se va a educar; pensar en el estudiante, el docente sustituye el saber académico con su experiencia. El profesor no conoce la psicología del alumno si no su comportamiento. El docente impone su experiencia progresiva combinando el conocimiento, afecto y represión.

La pedagogía debe orientarse hacia las transformaciones de aquellas estructuras valorativas, afectivas y lógicas que hegemonizan la experiencia alienada, orientan el pseudo comportamiento. La práctica docente es paradójica, por una parte trata de formar estudiantes críticos y creativos y por otra los orienta en el hacer y en el pensar; el estudiante aprende a ser el estudiante que la sociedad define y caracteriza, el docente aprende a ser docente no en los libros, si no en el proceso alienante.

**Negar la posibilidad de negar afirma lo persistente;** si no se que no se, pienso que se. La practica docente niega al estudiante e incluso asi misma, la posibilidad de ser negada, el ideal hegemónico es certero y seguro, sabe que no ignora, no sabe que no sabe, de ahí su seguridad. En la practica docente alienada el saber no admite duda.

La escuela no se reconoce como negadora y por lo tanto niega hasta la posibilidad de negar, la escuela sabe que no se ve lo complejo; cambiar para transformar es buscar el cambio de todo, se orienta contra el poder y contra los cambios que este realiza.

El docente no es posible transformarle sus comportamientos, sin transformarle su experiencia, transformarle la experiencia implica cambios cognoscitivos; se trata de pensar lo impensable y esto es pensar en lo que no esta permitido pensar, es mas ni siquiera se piensa que exista lo que no esta permitido pensar; lo no permitido pensar existe, esta presente en la experiencia pero no se concibe como objeto de reflexión.

**Pensar lo impensable es producir nuevos conocimientos de lo que generalmente no es objeto de conocimiento.** Lo ilógico en la actual hegemonía lógica es penetrar en lo falso de los valores, los cuales son falsos no porque son mentiras, sino son falsos porque deforman, oprimen, individualizan, ocultan, fragmentan, porque impiden pensar en el pensar, porque enseñan a obedecer la obediencia, porque hacen pensar en mitos. Encontrar lo ilógico en la actualidad hegemonía lógica es el camino

para pensar en lo impensable. La práctica docente, tan certera, evidente precisa y segura se sigue resistiendo a pensar en su actual pensar. Se trata de transformar la ilógica experiencia, tan consolidada que se requiere desmitificar la experiencia actual, proceso complejo y agotador, pues trata de cambiar al contenido de lo que se ve, pero sobre todo de cambiar al contenido de lo que se ve, pero sobre todo de cambiar la forma de ver.

La generación joven universitaria carece frecuentemente del hábito de la lectura; Los jóvenes se han dejado seducir por la televisión y la técnica computacional. La lectura para el estudio de material científico exige mayor esfuerzo, mucha motivación, buen ánimo y ambiente y concentración. Para estudiar es necesario saber leer técnicamente, esto significa hacer un menor esfuerzo físico y mental, menor tiempo invertido pero mayor resultado. Quien sepa leer con técnica encontrará en dicha actividad algo agradable y gratificador. La lectura técnica es un instrumento para estudiar críticamente; el lector debe gozar de buena salud. Un texto científico debe ser leído en actitud de trabajo, cómodamente sentado. La lectura para el estudio crítico deberá durar por lo menos una hora, tiempo en el cual quien lee orientará toda su energía física y mental al objeto de comprender la mayor parte del material. Primero que el estudiante debe verificar es si su vista es normal. El mobiliario debe ser cómodo y funcional, con iluminación suficiente, evitando que la luz de directamente en los ojos; hay que disponer de una mesa amplia, una silla y evitar las posturas impropias porque son dañinas al organismo y provocan desgan. El silencio es indispensable para captar, comprender y retener lo leído; aunque el lector debe determinar si la música le perturba o le ayuda.

El estudiante que desee hacer una lectura técnica deberá tener estos instrumentos básicos: un diccionario general, un diccionario jurídico, un diccionario de sinónimos. Estos instrumentos harán de la lectura un ejercicio mas provechoso, cultural y ameno.

Los libros contienen verdades científicas que pueden ser superadas por el desarrollo de la ciencia; Es acientífico y peligroso el culto a los libros, la verdad no puede estar expuesta en forma escrita, sino porque puede ser confirmada mediante su cotejo con la realidad. La realidad no es estática, sino cambiante.

“Los libros de Administración como producto humano, responden a un momento histórico determinado y a una realidad concreta; por eso su vigencia científica depende de los cambios operados en la realidad social, circunstancia que los hace fáciles victimas del tiempo”.

La lectura técnica es una actividad realizada con el propósito de alcanzar fines muy concretos. Leer técnicamente es un ejercicio intelectual cuyos objetivos generales y fundamentales son: captar, comprender y analizar los datos contenidos en el material de lectura. La meta superior de la lectura técnica requiere de parte del lector una definida actitud critica frente al contenido de la lectura realizada, lo cual de ninguna manera significa rechazar todo de manera sistemática. El objetivo final de la lectura es el estudio critico; tenemos que leer técnicamente para estudiar críticamente. A un modelo de enseñar corresponde un modelo de aprender, a la enseñanza critica un estudio critico. La enseñanza y el estudio son actitudes contestatarias en las escuelas donde la enseñanza autoritaria del derecho da origen a un estudio acrítico, memorístico, cuya finalidad es el texto legal; lo importante es memorizar todo cuanto ha sido dicho por el maestro en clase o leído en el texto oficial del curso, con

lo cual la creatividad del estudiante no tiene causas por donde desarrollarse. “Estudiar es retener en la memoria palabras oídas o leídas, no se estudia para aprender si no para recordar y repetir”.

La enseñanza crítica confronta la información con la realidad, considera al aprendizaje como un proceso en el que se completan maestros y alumno. El verdadero maestro comprueba la verdad de que enseñando se aprende. Objetivo esencial de la enseñanza crítica es el conocimiento de la realidad y su transformación para el beneficio del hombre.

En lo Administrativo la enseñanza crítica verifica las tesis de un autor o el contenido de un precepto de la realidad social y económica, donde el derecho adquiere su significado real. “El maestro en la educación crítica coordina el proceso enseñanza-aprendizaje, proporcionando y explicando determinada información general, provoca la intervención y participación activa del educando; comunica las ideas administrativas, estudia la legalidad vigente en forma crítica; vincula los preceptos y los principios legales a la problemática económica y social, está abierto a la discusión y admite posibles equivocaciones”. **El estudiante es un elemento activo en la enseñanza crítica;** el proceso de enseñanza-aprendizaje exige del estudiante seriedad y tiempo en la lectura e investigación, del estudio científico de la realidad; de aceptar como verdad solo la información que admita una comprensión racional; de ejercer responsablemente la libertad de participar activamente en el proceso de educación crítica. En el aprendizaje crítico no hay lugar a la memorización de frases o definiciones. La realidad en el campo de lo administrativo es la normatividad de una sociedad concreta y las relaciones económico-sociales donde esos preceptos se aplican y cobran vida. El estudio crítico de la administración y las áreas económico

administrativas exige comprobar si el supuesto de su enunciado formal coinciden con el supuesto real de las conductas reguladas por ella; forma y contenido deben estudiarse como parte de un todo; solo de esa manera es posible el estudio critico del derecho. No se puede criticar lo desconocido o erróneamente conocido.

La vida fecunda y productiva solo es posible mediante la disciplina, en la lectura técnica la disciplina es fundamental, sin ella nunca se obtendrá la habilidad de leer un texto científico alcanzando el mayor beneficio, se requiere decisión, voluntad y orden. El verdadero universitario debe ser disciplinado; solo así podrá alcanzar los mas altos objetivos de su vida personal. La lectura técnica debe ser aprendida y para ello será necesario invertir con profunda decisión y dominio de si mismo: tiempo, esfuerzo y dedicación; pero una vez adquirida representa una gran posibilidad de superación personal en todos los ordenes de la vida. La planeación exige una toma de posición frente a los objetivos de la lectura técnica, es necesario establecer prioridades y jerarquizar las mismas.

El estudioso de la administración como disciplina intelectual y practica esta muy atrasada frente a las modernas técnicas del aprendizaje. “Para lograr el conocimiento cada vez mas profundo de las normas administrativas y su correcta aplicación a cada caso concreto, hay que pasar por el siguiente proceso”:

- a) Acudir al sustrato normativo
- b) El mundo normativo esta compuesto de un sistema complejo cuya estructura total hay que conocer.
- c) El aprendizaje práctico de los principios generales solo se logra a través de casos concretos.

- d) Es necesario ir de la norma al caso y del caso a la norma, en una especie de espiral.
- e) El interprete al analizar cada caso particular debe tener en cuenta la gran variedad de principios generales para saber en forma exacta cuales normas se aplican y cuales no.
- f) Es importante conocer la totalidad de los principios generales del sistema para enmarcar el caso que se interpreta.

Para el manejo de casos es absolutamente imprescindible el conocimiento de las reglas y principios económico-administrativos que se aplicaran al caso concreto. Para adquirir los principios generales esta la cátedra, aunque por si sola no puede lograrlo, porque dentro del silogismo aplicado como formula practica para captar los principios generales la cátedra solo alcanza a explicar la premisa mayor, pues jamás se le plantea al estudiante la necesidad de subsumir la premisa menor dentro de la mayor. Explicando solo los principios generales de la institución, la administración aparece frente al estudiante como un recetario de soluciones ya dadas a una serie de problemas que parecieran no tener relaciones entre sí. La cátedra magistral pierde de vista que el gran objetivo del docente es crearle al estudiante una serie de problemas que el mismo tratara de resolver sin la guía del profesor, evitando el naufragio del estudiante dentro del mar de problemas que se le crean. Los defensores de la cátedra magistral creen que acudiendo a la proposición de algunos ejemplos ilustrativos de la institución a estudiar, para presentar soluciones al estudiante y este pueda aceptar pasivamente las explicaciones del profesor; aunque el ejemplo se plantee como problema para el estudiante, este solo comprenderá parcialmente el sentido de la

norma, porque el caso no le ha permitido relacionar a través del hecho, las diferentes normas que entran en el conflicto.

La casuística es un método fundamental para el aprendizaje, porque el resto de los instrumentos son ayudas que giran alrededor del caso de estudio.

Ni la norma general, ni el caso por si solos son suficientes, es imprescindible la relación entre una y otra para que funcione el método empírico dialectico. “El verdadero aprendizaje de un sistema económico-administrativo se logra mediante el manejo de casos que vayan poniendo poco a poco en interrelación la total”.

Los principios son solo aprendidos en época de exámenes; al pasar de un curso a otro, se aprenden nuevos conceptos olvidando los anteriormente aprendidos; por lo que cuando el estudiante termina sus estudios, ignora caso todo lo aprendido en la universidad, trauma y drama que se soluciona al enfrentar los casos concretos de su vida profesional.

**Una ventaja del manejo de casos es que vienen a la mente del estudiante los principios generales ya aprendidos, con lo que se mantienen frescos para relacionarlos con otros principios generales ya aprendidos, con lo que se mantienen frescos para relacionarlos con otros principios;** el más simple de los casos implica que el estudiante deba tener en cuenta muchísimas de las normas que ha aprendido a través de la carrera y que si no fuera por la necesidad de resolver el caso concreto, permanecieran para el olvidadas. Es la aplicación permanente de esas normas lo que permite una actualización y comprensión total del objeto administrativo, la enseña al estudiante como manejar en la vida practica sus conocimientos profesionales, busca la comprensión de las normas económico-administrativas.



Como el aprendizaje técnico se hace a medida que avanza el curso, es preciso que el estudiante tenga una idea macro de la materia; se requiere plantear uno o más casos simples que le permitan al estudiante resolverlos con la simple lectura de las normas. Se considera como un obstáculo para manejar adecuadamente la casuística la falta de tiempo; pero se propone para esto: prescindir de la cátedra magistral si existe un texto guía y suprimir las materias optativas. El ideal es que el profesor titular de la cátedra magistral sea quien dirija y oriente la casuística, la experiencia ha demostrado que el profesor auxiliar no tiene la suficiente formación ni recursos académicos para satisfacer las preguntas de los estudiantes; el profesor que solo se limita al estudio de su curso magistral, no puede manejar una casuística porque los estudiantes que han estudiado el tema harán preguntas de cualquier especie cuya solución requiere de capacidad pedagógica y de un buen conocimiento de la materia.

Aunque se prescinda de la cátedra magistral por existir el texto guía, debe adicionarse el horario paralelo para profundizar y variar las hipótesis implementando dos horas obligatorias todos los sábados. Al comienzo los estudiantes se descontrolan y se portan agresivos, pero después de los primeros ejercicios comienzan a captar la eficiencia del método y aun en horas de descanso discuten y contra argumentan en relación con el caso sometido a estudio pero también que las comprenda como un sistema estructurado y aprenda a manejarlas como un sistema. Mediante la casuística se invaden terrenos de otras materias, por lo que se objeta el método; hay que señalar que uno de los problemas graves en el aprendizaje de la administración como sistema radica en el divorcio de la enseñanza de la administración sustantivo y adjetivo, esto lo resuelve la casuística. Es importante el planteamiento de casos que comprendan a la vez administración

sustantiva y procesal, para entender a la administración como un sistema. Un buen profesor puede darle al estudiante en pocas palabras una idea macro de lo que es una administración eficiente y eficaz y las diferencias principales entre lo que es un proceso, y un sistema.

Algunos consideran que la casuística solo causa problemas al estudiante y que la misión del profesor debe ser facilitarle el aprendizaje al estudiante a través de entregarle soluciones, incapacitándolo para resolver conflictos reales que se le presenten en la vida práctica. **Lo que el docente en administración debe hacer es crearle problemas a los estudiantes con el fin de que estos adquieran la rapidez y habilidades mentales para resolverlos;** “Lo importante no es crearle enredos, si no dosificar la magnitud de los problemas propuestos y que los estudiantes elaboren y comprendan las soluciones correctas”. Con el fin de que el estudiante no se ahogue en los problemas, los primeros casos deben contener situaciones que se resuelvan consultando la bibliografía con la que se cuente, el texto guía o con las notas del profesor. Las evaluaciones cuando se utilice la casuística deberán comprender preguntas de tipo teórico y la solución de casos prácticos. Para que la casuística sea respetada y aceptada por los estudiantes, es necesario que buena parte de la materia sea evaluada con base al rendimiento que hayan tenido en el desarrollo del programa. Lo ideal es que cada profesor maneje su propia casuística y que esta y la clase magistral tengan evaluaciones por separado.

Algunas conclusiones con respecto a la aplicación de la casuística como método de aprendizaje:

- ✓ En cualquier área de la administración se puede aplicar la casuística como método de aprendizaje.

- ✓ Desde el punto de vista de recursos y necesidades se sugiere suprimir a las materias optativas y aplicar la casuística.
- ✓ No se incrementan los costos con su aplicación.
- ✓ El único obstáculo serio para aplicar la casuística es el reto de enfrentar al sistema de la cátedra magistral que impera en la Facultad.
- ✓ El recortado presupuesto en nuestras facultades impide que los mas brillantes de sus egresados se dediquen a la docencia.
- ✓ El método tiene rechazo por los estudiantes acostumbrados a la cátedra magistral.
- ✓ Toda nuestra enseñanza se limita a dar soluciones y nunca crea problemas al estudiante; por ello el aprendiz se siente perdido cuando se le plantea un método nuevo para el cual no está preparado.

En cada situación de docencia es indispensable elegir que evaluar y cómo hacerlo. Es imprescindible dejar de concebir al hombre como un sistema de almacenamiento y emisión de información y al aprendizaje como un proceso mecánico. En las tareas evaluativas se debe introducir una metodología participativa, porque la evaluación es un proceso donde los involucrados asumen alternativamente el rol de sujetos y objetos de la evaluación, esto permite jugar un papel activo y decisivo en los momentos importantes del proceso de enseñanza-aprendizaje. La evaluación es una tarea muy compleja con serias implicaciones sociales, condicionada por circunstancias y características históricas y actuales. La evaluación del aprendizaje parte de un marco teórico y operativo que oriente todas las acciones que tengan que llevarse a cabo, estas acciones y orientaciones presentan los siguientes rasgos: es totalizador, histórico,

comprensivo, transformador. La evaluación no es una actividad terminal, mecánica e intrascendente con intenciones fundamentalmente administrativas. Es un proyecto de investigación en el que se recupera e interpreta la información más significativa, en los distintos niveles o etapas en que se va a desarrollar. Un proyecto de evaluación se inscribe en la línea de la observación participante y de la investigación- acción que plantee el compromiso de la participación real de los involucrados que los convierta alternativamente en sujetos y objetos del proceso de la evaluación. Todo profesor analiza el tema de la evaluación debe considerar el aprendizaje, el cual es un proceso que consiste en acciones orientadas hacia determinadas metas. Una persona aprende cuando se plantea dudas, formula hipótesis, retrocede ante ciertos obstáculos, arriba a conclusiones parciales, siente temor a lo desconocido, manipula objetos o verifica en una practica sus conclusiones, cuando produce modificaciones o reestructuraciones en su conducta.

La evaluación es para toda escuela una tarea prioritaria que le da a conocer el resultado de su esfuerzo para establecer el grado de acercamiento entre lo que el plan prevé y lo realizado. **La evaluación del aprendizaje se refiere a la medición, a la calificación, a la acreditación, a la comprobación de los resultados.** La evaluación es un proceso amplio, complejo y profundo que abarca todo el acontecer de un grupo, sus problemas, sus miedos, sus ansiedades, sus satisfacciones, sus heterogeneidades que le hacen ser una realidad distinta a las demás. La evaluación y la acreditación son dos procesos paralelos con diferente grado de complejidad que se presentan en una experiencia grupal; la

evaluación determina que se cumplan satisfactoriamente los criterios de la acreditación.

En la primera sesión de un curso es importante sentar las bases y reglas que van a normar y a establecer el trabajo grupal, es un encuadre o especie de contrato entre el participante y el coordinador. Este encuadre se da en dos niveles: en el institucional que se refiere al horario, número y duración de las sesiones, asistencia y criterios de acreditación y en un nivel grupal que se refiere a la discusión del programa, explicación de la tarea, metodología del trabajo, responsabilidades de los participantes y del coordinador y a los criterios y momentos de la evaluación. La evaluación se plantea como una revisión constante del proceso grupal que se realiza en ciertos momentos: al final de cada sesión para revisar lo más significativo de la vivencia; después de cierto número de sesiones que sirven como momentos de síntesis y elaboración del conocimiento; al término del curso que consiste en la recuperación histórica del acontecer más significativo que se vivió en el curso.

La evaluación de la experiencia grupal en un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como meta que profesores y alumnos cobren conciencia de lo aprendido durante el curso, la forma en que se aprendió y la recreación de esta experiencia en nuevas situaciones de aprendizaje. La mejor evaluación se da en el análisis, en la precisión de la estrategia y en la crítica permanente. La idea de incorporar nuevas técnicas y metodologías para investigar y evaluar el trabajo en el aula como son la observación participante, la investigación-acción, la entrevista y el análisis de situaciones grupales abren nuevas posibilidades y enriquecen la tarea docente.

La observación participante, esta técnica es llamada así porque el observador asimila y comparte las actividades y sentimientos de los demás mediante una relación franca con ellos. El valor que tiene la observación participante radica en el hecho de ser una técnica de interacción, de vinculación con la práctica educativa que establece las bases para el uso de otros instrumentos de recopilación de información.

La investigación participativa o investigación-acción es un proceso de estudio de investigación y análisis de teoría y práctica, donde los investigadores e investigados son parte del proceso que modifica o transforma el medio en el cual acontece.

La entrevista es un instrumento fundamental del método clínico y una técnica de investigación característica que se aplica en psicología. Puede ser abierta o cerrada, individual o grupal. Esta técnica puede ser muy provechosa en las situaciones de docencia y de la evaluación, porque a través de ella se puede obtener información muy valiosa respecto a las expectativas del alumno y del grupo sobre su situación en el proceso de aprendizaje, sus ansiedades, sus temores.

El análisis de situaciones grupales consiste en detectar, analizar, discutir y elaborar grupalmente los aciertos, logros, situaciones conflictivas o problemáticas que se suscitan en todo grupo sometido a cualquier proceso de aprendizaje. El análisis de problemas en un grupo (resistencias, conflictos, evasiones y complicidades) pueden resultar una experiencia muy poderosa en la medida en que ayude a mejorar el proceso grupal, el cumplimiento de la tarea y el logro de los aprendizajes.

La acreditación concibe las manifestaciones externas del aprendizaje como fenómenos estructurados y complejos. Los objetivos terminales como puntos de partida para la acreditación, se expresan en forma amplia y significativa, lo mismo que los contenidos temáticos. La planeación de la acreditación debe comprenderse desde el momento en que se formulan los objetivos terminales del programa y cuando se determinan los contenidos programáticos para alcanzar dichos propósitos. Desde el principio es necesario discutir y adoptar con los alumnos los criterios que determinaran la aprobación del curso, la acreditación además de ser una meta importante por alcanzar, debe contribuir a que el estudiante cobre conciencia del caso y asuma su responsabilidad tanto de su propio proceso de aprendizaje como de los resultados que obtenga.

La evaluación y la acreditación son conceptos paralelos y complementarios; el adecuado proceso de evaluación es condición indispensable para obtener una acreditación satisfactoria, la acreditación es algo que se construye paso a paso y que se va elaborando y reelaborando a través de las situaciones de aprendizaje. No es conveniente confundir la acreditación con la calificación, a pesar de que ambas cumplen con la tarea de certificación de conocimientos.

**El examen concebido como un criterio único de acreditación no es el medio idóneo para verificar el aprendizaje;** existen varios tipos de exámenes de uso poco común que pueden servir como instrumentos en el plan de acreditación de aprendizaje: el examen a libro abierto, el examen temático o de composición, el examen ensayo el examen de trabajos de investigación.

La evaluación del aprendizaje necesita concebirse como una acción inherente al fenómeno educativo; jamás como un hecho desconectado, ajeno, aislado, sin

relación con la vivencia misma del acto de aprender y con las trascendentes decisiones que en ella subyacen.

La evaluación es una tarea consustancial del quehacer pedagógico, un factor que da cuenta de lo más significativo del acontecer grupal, un concepto didáctico que ayuda a los sujetos de la educación fundamentalmente a comprender y explicar el significado del proceso educativo. Es indispensable elegir que evaluar y cómo hacerlo; esta circunstancia exige de los docentes una formación técnica y metodológica que posibilite una fundamentada conceptualización de la evaluación y una consecuente instrumentación de la misma.

**Si partimos del hecho de que los sujetos alumnos y profesor configuran su proceso de aprendizaje, entonces son ellos los directamente responsables de evaluarse.** La evaluación debe venir de adentro, de la toma de conciencia de quienes participan de la experiencia. El maestro puede utilizar los materiales didácticos para apoyar una exposición con el fin de aumentar la motivación al dirigir discusiones en un seminario, para demostrar un procedimiento o simular un sistema en el laboratorio. “Los materiales didácticos son los medios y recursos que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro de un contexto educativo global y sistemático; estimula la función de los sentidos para acceder más fácilmente a la información y a la adquisición de habilidades y destrezas y a la formación de actitudes y valores”. Un medio educativo es una organización de recursos que media la expresión de acción entre maestro y alumnos.

La comunicación es un proceso mediante el cual, un emisor envía un mensaje a un receptor con intención bien definida y esperando una respuesta a su petición. La comunicación que se establece al trabajar en el salón de clases, lugar donde se



utilizan los materiales didácticos, corresponde a una comunicación en pequeños grupos.

Algunos de los materiales didácticos más frecuentemente usados son: las grabadoras, el proyector de acetatos, los carteles, el pizarrón, el rota folios, los videos, los objetos tridimensionales y la computadora.

En el envío de mensajes educativos “en un proceso de instrucción es necesario conocer el uso adecuado de los materiales audiovisuales y el manejo correcto de los objetivos educativos y del contenido de los mismos, del proceso de enseñanza-aprendizaje, porque la recepción de mensajes audiovisuales es uno de los elementos integrados armoniosamente a dicho proceso”.

Para el diseño de mensajes se propone como punto de arranque la identificación de un problema educativo y después de esto, se está en condiciones de que los medios audiovisuales se utilizaran para la enseñanza.

La selección correcta del material se hace en función del desarrollo de los objetivos de aprendizaje que se formularon para el curso. Al momento de aplicar el material es cuando adquiere su cualidad didáctica; está en manos del maestro o del alumno optimizarlos en el salón de clases y orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje señalados.

El material didáctico es la organización del mensaje como del equipo técnico necesario para transmitirlo, se debe proteger, cuidarse, catalogar y almacenar para su propio manejo. Los lugares donde se guarden los materiales deben tener las condiciones de temperatura y espacio adecuadas para que se conserven bien y de fácil acceso. Se deben organizar periódicamente sesiones de promoción de materiales didácticos e invitar a personas de instituciones educativas con el fin de

dar a conocer lo que se tiene y realiza en campos de otras instituciones y hacer intercambios. “Cualquier material didáctico por modesto que parezca, ha supuesto un esfuerzo de muchas horas de una o más personas y una inversión económica. Vale la pena cuidarlo y protegerlo para que su utilidad se multiplique en el tiempo y el espacio”.

Existen algunas áreas que de deben satisfacer para lograr una docencia de excelencia como son:

- Preparar el alimento intelectual y moral de una manera tan atractiva que aquellos que lo coman lo hagan deseosos, dirigiéndolo y asimilándolo hasta que se sientan verdaderamente satisfechos. Un maestro que acepta su cargo debe consagrar su tiempo, talentos, ingenio, en un compromiso total que lo llevara al éxito en su grave responsabilidad.
- Se debe tener una buena disposición hacia el trabajo, debemos entender que hemos estado enseñando durante toda nuestra vida. Es importante enseñar diligentemente porque si se es diligente en la responsabilidad y estudiamos con entusiasmo se servirá como un gran maestro, influyendo de una manera positiva en la vida de aquellos a quienes se enseña. Es responsabilidad del maestro buscar la capacitación, estudiar y prepararse para tener éxito.
- Tener una disposición permanente de aprender más con respecto a su labor.

Nadie puede enseñar a menos que sea humilde, la humildad acarrea crecimiento y progreso, ser humilde significa ser dócil, tolerante,

bondadoso, paciente y lleno de amor. Debemos comprender el potencial de aquellos que se sientan en la clase y saber que es un privilegio enseñar a estas personas escogidas; **Un maestro debe interesarse en lo que las personas pueden llegar a ser.** Los problemas que encontramos al estar enseñando tienen una importancia pasajera cuando los comparamos con la importancia que tiene el ayudar a un individuo. Los miembros de la clase cooperan con un maestro humilde, pero ante la vanidad más leve, levantarán una muralla de resistencia. Aquel que penetra los portales del alma debe hacerlo como invitado.

- Se debe vivir de conformidad con lo que se enseña es hacer y ser, es defender lo que somos y lo que hacemos en todo tiempo y en todo lugar, enseñamos lo que somos. Entre más se viva lo que se enseña, mayor será la capacidad para influir en otros.
- Es importante conocer lo que se enseña, porque nadie va a enseñar lo que no conoce. Debemos enseñar con tal claridad que nadie pueda mal entender. **El crecimiento intelectual se deriva únicamente del esfuerzo constante de estudiar;** en ninguna parte se encuentran los principios y teorías de la ciencia administrativa, sino en los libros de doctrina, en los diversos códigos y en la lógica. Entonces se requiere de más tiempo dedicado a la lectura y meditación de lo escrito y estudiado.

- El maestro debe tener la certeza de que lo que enseña es verdadero, así los alumnos sienten la fortaleza de su convicción y la influencia sobre ellos es mayor que el impacto de sus palabras.
- No todos los maestros pueden desempeñar su responsabilidad como quisieran; cada maestro debe determinar la importancia de la naturaleza de su trabajo y enseguida examinar su vida para descubrir cuales áreas necesita mejorar.

**Debemos conocernos a nosotros mismos, aun cuando esta sea la tarea más difícil del mundo.** Para tener éxito como maestro necesito: estudiar lo que voy a enseñar, dar buen ejemplo, interesarme por mis alumnos, conocer mis cualidades y defectos, vivir de acuerdo con la ética profesional, ser limpio, ordenado, participar en las actividades docentes y en las reuniones respectivas con la Dirección.

- Se debe estar dispuesto a recibir ayuda como el arreglo del salón de clases, para resolver problemas de comportamiento de un miembro de la clase, para encontrar ideas nuevas para la lección, para obtener material didáctico.
- Tener disposición para entender a los alumnos, cada persona necesita de aceptación, aprobación y reconocimiento, de sentirse aceptada por los demás; **no podemos tratar a las personas exactamente igual y entonces debemos ser mas sensibles a las necesidades de los miembros de la clase y desarrollar habilidad para satisfacer dichas necesidades y ser entendidos.**

- Como maestros nuestra responsabilidad es con cada miembro de la clase, así como con toda la clase en su conjunto, cada maestro debe desarrollar métodos para asegurarse que está satisfaciendo las necesidades individuales de cada alumno antes de perderlo y no después. Para tratar individualmente a cada miembro de la clase es necesario: estar consciente de cada persona, concederle importancia y demostrárselo con hechos, comunicarse con ella, respetarla y valorarla y sobre todo amarla. Una forma en la cual puede asegurarse de que cada persona sabe que usted está consciente de ella es llamándola por su nombre. Las relaciones humanas son recíprocas, **no puede dar reconocimiento sin ser reconocido, el respeto insta al respeto.** El profesor debe aceptar a cada individuo como una persona diferente a los demás y diferente aun de lo que usted espera de él, pero aceptarlo como persona de valor. **Debemos prestarle la misma atención al hijo del plomero que al hijo del gobernador.**
- Es necesario tener una percepción clara de los antecedentes y necesidades de los alumnos a fin de impartir una instrucción adecuada de acuerdo con su nivel de su comprensión. El maestro debe explorar la mente del alumno, observar su comportamiento y saber por qué piensa y actúa como lo hace. Tal vez exista la necesidad de lograr mayor comunicación a fin de adquirir la relación de confianza necesaria para conocer los verdaderos sentimientos y pensamientos del alumno.

El profesor debe ser sensible a los diferentes grados de disposición entre sus alumnos y después tratar de motivar el aprendizaje del alumno, de acuerdo con el grado de disposición. Posiblemente el mejor recurso del maestro sea la diversificación de la lección en forma interesante y motivadora a fin de que cada alumno pueda encontrar su nivel de motivación. El profesor hábil elabora la lección sobre un tema de tal manera que permite que cada alumno obtenga un concepto útil en el momento oportuno.

- El buen maestro sabe cómo y cuando preparar sus lecciones. Se debe tomar en cuenta tres cosas para una preparación minuciosa: tener un conocimiento de aquellos a quienes va a enseñar; tener un conocimiento de lo que va a enseñar y como va a enseñar. Un profesor superior prepara la lección con varios días de anticipación dando tiempo para meditarla y mejorarla.
- Estas sugerencias pueden ayudar a utilizar su tiempo para ser un mejor maestro: planear el tiempo suficiente para estudiar y adaptar la lección para satisfacer las necesidades de cada miembro de la clase; estudiar la lección en un lugar callado y libre de distracciones; dedicar unos cuantos minutos a pensar en los conceptos principales y auxiliares de la lección y pensar en lo que puede mejorar la participación de los alumnos y la clase de preguntas que debe hacer; designe un tiempo para repasar la lección; después de una clase, tome tiempo suficiente para revisar el contenido de la siguiente lección.

- Un profesor puede ahorrarse muchas situaciones tensas o desagradables si aprende a reír con su clase, el salón debe ser un lugar alegre. El humorismo apropiado y en moderación no destruye el espíritu en una clase, sino que puede en verdad realzarlo. **Todos aprendemos con más facilidad en un ambiente alegre,** los profesores deben crear esta condición; el mejor humorismo es el que surge de manera espontánea, siempre de buen gusto y que no haga sentir incomodo a nadie.
- La creatividad en la enseñanza implica que cada lección tiene algo nuevo, algo diferente, algo singular. Se necesita una pequeña chispa de creatividad dentro del profesor para que la use en la organización de lecciones bien planeadas.
- El motivo inmediato de los problemas de disciplina con los alumnos es la falta de interés en la lección. Si se ha preparado una lección tomando en cuenta cuidadosamente las necesidades e incentivos inmediatos de los alumnos y si ellos pueden participar en la clase, la amenaza básica correspondiente a la disciplina se habrá eliminado. Maestro después de preparar la lección pregúntese: ¿Por qué estoy enseñando esto? ¿Tiene aplicación en la vida de mis alumnos? ¿Cómo puedo ayudarlos a aplicar mejor estos conceptos en su vida en forma significativa ahora? ¿Cómo puedo ayudarlos a recordar y aplicar estos conocimientos durante toda su vida?
- El aspecto físico de un salón de clases contribuye en ocasiones a entorpecer nuestra receptividad y aprendizaje. La meta del profesor es

crear un ambiente físico, emocional, que permita y aliente a las personas a concentrarse en la lección y aprender; con el fin de crear un lugar cómodo y atractivo debe tomarse en cuenta: la limpieza, la temperatura, la iluminación. Se debe asegurar que las sillas sean suficientes y distribuidas de acuerdo con el tipo de lección.

- Para crear un ambiente de aceptación y cordialidad, el maestro debe hacer caso de estas de estas sugerencias: ver a los alumnos directamente a los ojos y saludar a los alumnos antes de comenzar la clase, un apretón de manos permite que exista una comunicación cordial sin más acompañamiento que una sonrisa amable y quizá una palabra de bienvenida. Al iniciar la clase procure saludar personalmente a cuantos sea posible; enseguida de una bienvenida breve a la clase entera, diga algo positivo a sus alumnos y agradézcales el haber venido. El profesor puede ayudar al grupo a evitar la frivolidad, a solucionar la hostilidad, el maestro debe ser atento y positivo y ayudar a sus alumnos a concentrarse.
- Es necesario enseñar a otros a no interrumpir, lo cual debe hacerse en una forma más amable pero firme, probablemente la interrupción más común y a la vez la más difícil de resolver es la del alumno de llegar tarde; **empezar a tiempo es una forma de enseñarles a los alumnos a que se apresuren.**
- Una forma excelente de medir el aprendizaje es lograr que los alumnos estén constante y activamente participando en la lección. Cuando ellos responden mucho, el maestro puede saber si solo están



escuchando, si están comprendiendo o si están empezando aplicar lo aprendido.

- La enseñanza de un principio no es suficiente, la aplicación de este principio y su empleo son esenciales para lograr la enseñanza eficaz. La enseñanza eficaz y genuina incluye: aumento de conocimiento, sentimientos más profundos y acción. **El profesor eficaz pide a sus alumnos que pongan en práctica lo que pide la lección;** un maestro no sabe hasta donde termina su influencia.
- Los ejemplos son importantes, donde y como los usamos determina su eficacia. Los ejemplos que usemos en cualquier lección pueden ser más memorables con el uso de ilustraciones apropiadas; aunque el ejemplo más recordado será el de nosotros mismos. **Si quieres ser maestro cuida tus hechos y tu forma de andar y de hablar.**
- La enseñanza con objetos es una forma excelente de estimular el interés y dar énfasis a las ideas claves de una lección; usar objetos sencillos y conocidos, no usar el objeto por demasiado tiempo, los objetos deben ser fáciles de exhibir.
- Los relatos son eficaces para la comunicación; las historias pueden tratar un problema común en una forma que incita nuestra curiosidad con respecto al resultado. Cuando se hayan escogido los relatos hay que practicarlos relatándolos a los miembros de la familia o a un amigo, cuanto más se practique será mejor relator.
- Los maestros enseñan en la forma en que se les ha enseñado. Debemos permitir a nuestros alumnos analizar, evaluar, comentar e

interpretar sus experiencias a fin de crecer mental, emocional y psicológicamente. **El aprendizaje tiene que ser hecho por el alumno, el alumno es quien tiene que actuar. El papel del profesor es dar estímulo, guía y apoyo mientras adquiere experiencia el aprendiz.**

- Al comienzo de una lección sentimos con frecuencia que disponemos de mucho tiempo y en consecuencia no empleamos esos minutos sabiamente. Un mal empleo del tiempo posiblemente ocasionara la omisión de la parte más importante de la lección. Las ayudas para aprovechar el tiempo son: clasificar las ideas, practicar, hacer sencilla la lección, enseñar pasó por paso, teniendo siempre en mente el objetivo de la lección; usar sabiamente el material complementario, hacer cuidadosamente las asignaciones y hacer preguntas relevantes.
- Los maestros pueden entrenar y deben hacerlo así con sus alumnos para que les guste lo bueno; la vivencia es el resultado del entrenamiento de nuestros gustos. Es enseñar nuevos pensamientos lo que constituye la base de enseñar nuevos valores. Los siguientes son gustos o actitudes que el profesor puede inspirar en los miembros de su clase: buenos modales, respeto por la autoridad, la consideración por los demás, la lealtad, la gratitud.
- La meta del profesor no debe ser que la clase solo comprenda o conozca; La acción es lo mas importante, la acción correcta, la acción con propósito.

- Saber quien asiste y quien no va a clase, puede ser motivo para que algunos asistan.
- Cuando los alumnos entran en el salón de clases pueden estar pensando en cualquier cosa y lo más probable es que no sea en la lección que recibirán. Al iniciar la lección haga o diga que atraiga su atención y que conduzca directamente a la lección. **Cuando los alumnos hacen preguntas, la enseñanza es más significativa,** tanto para ellos como para el maestro. Otros buenos comienzos para la clase son: exhibir algún objeto, relatar una historia o un incidente, un mapa, un dibujo significativo en el pizarrón; lo importante es tener uno preparado, comprender la importancia de enfocar la atención en la lección a impartir y si podemos hacer esto, el éxito es casi seguro.
- Los maestros que tienen éxito son generalmente aquellos que dominan el arte de hacer preguntas, un profesor experimentado sabe cómo hacer las preguntas que exciten el interés y la curiosidad de los alumnos. **Una buena pregunta debe ser tan breve y simple como sea posible. El arte de preguntar incluye el tono apropiado de voz, la expresión facial y la forma de hacer cada una.**
- Para aprovechar al máximo su memoria, uno necesita hacer un esfuerzo deliberado y concentrado para implementar y retener las palabras que desea recordar, a fin de tenerlas siempre a la mano, como un sistema de archivo organizado. Como maestro se debe ayudar a los alumnos a saber cómo hacerlo. Existen tres palabras claves que se deben recordar al enseñar a otros como recordar algo y son:

significado, procedimiento y práctica. Si el material es significativo para los alumnos, lo recordaran por más tiempo.

- Un especialista puede dar valiosa ayuda al maestro, tanto en calidad de consulta como de invitado ocasional que puede presentar parte de una lección.
- Escuchar significa más que el acto mecánico de oír; es prestar atención con el propósito de obtener información y dar comprensión.

**Una de las cosas que más facilita la comunicación es la habilidad de escuchar con comprensión.**

- Un profesor entusiasta y positivo crea una atmosfera de aprendizaje receptivo, en cambio un maestro sin ánimo, quejumbroso o que nunca sonríe, cultiva problemas. Los miembros de una clase reconocen rápidamente si un maestro está preparado, planea la lección dando lo mejor de sí y haga algo placentero de lo que hace y enseña.
- Los alumnos resienten las críticas injustas, los juicios, acusaciones y castigos injustos destruyen rápidamente la comunicación que tiene un alumno con su maestro. **Es sumamente difícil disciplinar si nosotros mismos no somos ejemplo viviente de lo que estamos intentando enseñar.**
- Las distracciones tienen por lo general tres causas: el ambiente físico, el maestro o los miembros de la clase. No importa cuál sea la distracción para el alumno, porque si el profesor está bien preparado y la clase es interesante, no se distraerá porque estará demasiado interesado en el proceso de aprendizaje.

- Parte importante de la cortesía es evitar acciones que puedan distraer a otros como son: peinarse, limpiarse las uñas, dar vueltas a las hojas de un libro o libreta ruidosamente, masticar chicle o comer golosinas, entrar y salir de las reuniones, salir antes de que se termine la clase o empujar al salir de la reunión. **La puntualidad es parte importante de la cortesía**, el llegar a tiempo a las clases y actividades y terminar a tiempo la clase; parte de la cortesía es saludar, mostrar respeto por las autoridades, las propiedades, como son los edificios, los muebles, jardines y libros. Muchos problemas podrían resolverse por medio de la práctica de buenos modales, pues la falta de estos provoca ,muchas fricciones, tardanza, irresponsabilidad. Los buenos modales son el aceite de la civilización.
- En ocasiones en que el profesor da la impresión de que el alumno no importa y no cuenta, han disminuido las posibilidades de éxito en aquel alumno.

El que desarrolla en un joven o en una señorita un sentimiento de auto respeto y autoconfianza, han germinado en esa persona el mayor poder de existir en el mundo. A nadie le agrada ser comparado ni que se hagan comentarios en contra de su familia, tampoco deseamos que se nos ignore. **Se debe tener un cuidado especial con los sentimientos.**

## 5. CONCLUSIONES

1. Como quedo demostrado en el capitulo primero de este trabajo, podemos observar que la educación, la innovación y la cultura organizacional son elementos que tiene una trascendencia sumamente elevada en el desarrollo de la sociedad y de la educación dentro de la zona del semi desierto queretano, en especifico en el Municipio de Cadereyta de Montes y lo importante que es para el desarrollo de la población.
2. En el desarrollo de la Facultad, además de los problemas curriculares, se enfrento a los de la enseñanza misma en cuanto a la aplicación de métodos y técnicas adecuadas a los mejores métodos, actualmente son los activos porque permiten la participación del alumno en el proceso educativo. Sin embargo, la Facultad sigue utilizando como método tradicional la cátedra que consiste en que el profesor transmite el conocimiento y el alumno lo recibe en forma pasiva y memorística. El docente debe conocer y manejar las diferentes propuestas didácticas (didáctica tradicional) didáctica de la tecnología educativa y la didáctica critica) para lograr el éxito en el proceso educativo.
3. Como quedo demostrado en el presente trabajo, el desarrollo y las limitaciones en la práctica docente y sus repercusiones en la curricula son que el docente en administración para lograrlo debe estudiar permanentemente y cultivar las cualidades cívicas y morales. El maestro en administración debe enseñar y educar; debe predicar con el ejemplo, aplicar lo que enseña. Debe especializarse en alguna rama de la administración para que tenga un mejor dominio de los

temas que enseña. El maestro en administración tiene prohibidas algunas actividades como son la política, y la burocracia, porque son contrarias por su naturaleza y características. De acuerdo con los modelos de la didáctica se demostró que la didáctica tradicional y la tecnología educativa resultan ser adecuadas en el proceso educativo, en la actualidad porque desplazan al alumno de su papel de actor principal en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que de acuerdo con la didáctica de vanguardia el aprendizaje lo debe realizar el alumno y el maestro solo debe ayudar a que se cumpla con este propósito.

4. Quedo demostrado en el presente trabajo que la formación o estructura curricular debe adecuarse a dos elementos fundamentales:

a) que los egresados de la Facultad sean formados en la investigación, en la formación de valores los cuales deben ser parte esencial del carácter del licenciado en administración, en la práctica, en el dominio de las materias que tengan más demanda social.

b) En cuanto a la realidad social se requiere que se integren a la curricula las disciplinas administrativas que satisfagan las necesidades de la sociedad, atendiendo a las tendencias que el entorno mundial va imponiendo como es el caso de la globalización en el que se requiere licenciados en administración.

Lo que se pretende con esta formación es que los egresados salgan a la vida laboral con los elementos y herramientas teórico-prácticas que les permitan obtener un mejor desempeño profesional.

5. Como quedo demostrado en las propuestas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de contaduría y administración son que se

debe educar para transformar y para lograrlo esto se requiere de una escuela libre, pensante, crítica, analítica e investigadora. No se puede transformar a la sociedad desde la escuela; no hay educación sin respeto a las ideas, sentimientos y honra de los demás. El educador demócrata fomenta las relaciones y la comunicación entre los miembros del grupo, crea oportunidades de participación y confía en las capacidades de los demás, respeta la dignidad y los puntos de vista de los miembros del grupo, no busca manipularlos ni utilizarlos y cree que el hombre puede auto dirigirse y auto controlarse. Una escuela nueva para una sociedad nueva es más que un cambio de ciencia y tecnología es un cambio de mentalidad.

Se pretende lo que se hace y se practica y la enseñanza tiene como función ayudar al alumno a aprender mejor. El conocimiento para que sea considerado como un proceso de reconstrucción-construcción es necesario desmitificarlo, despojarlo de ese sentido casi sobrenatural. La Casuística es un método fundamental para el aprendizaje, porque el resto de los instrumentos son ayudas que giran alrededor del caso. El examen no es el medio idóneo para verificar el aprendizaje; los alumnos y el profesor son los sujetos directamente responsables de evaluarse.

A partir de un interés personal, se considera pertinente concluir el presente trabajo con las siguientes soluciones y propuestas:



- a) La pedagogía actual sostiene que lo más importante es aprender a aprender y que en materia de educación, el cambio para transformar radica en la escuela libre pensante, crítica e investigadora; que el individuo logra la realización de sus capacidades mediante la experiencia vivida dentro de un ambiente de libertad, responsabilidad y participación.
- b) El secreto de toda motivación consiste en hacer que el estudio sea agradable y fuente de satisfacciones para quien lo realiza. Estudiar y aprender es afrontar críticamente la realidad.
- c) Son importantes las dinámicas de grupo en donde el estudiante es actor participante y las experiencias son vividas, sentidas, compartidas y discutidas ante la presencia física y psicológica de otros. EL trabajo en grupo es una necesidad educativa. La clase buscara permanentemente la aplicación de lo aprendido mediante la solución de problemas reales, el análisis de situaciones concretas, el estudio de casos vividos, las demostraciones prácticas, los laboratorios, las actividades de investigación y la vivencia de experiencias.
- d) La educación contemporánea debe ser un proceso dialectico entre el educador y educado; participativo, reflexivo, critico, autocritico y analítico de su objeto de estudio. La metodología activa del aprendizaje de la administración es el vinculo para lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje interactivo entre el maestro y el estudiante que permite una formación integral de la educación. A través de la clínica de la administración, el método de planteamiento de problemas, se logra informar y formar a los estudiantes en administración a cerca de lo que realmente acontece en la práctica; lográndose información y criterio.

- e) Para que el conocimiento sea considerado como un proceso de reconstrucción-construcción es necesario desmitificarlo, despojarlo de ese sentido casi sobrenatural que solo puede ser obra de genios y de seres excepcionales. El docente requiere usar teorías como formar de problematizar su realidad; la realidad social exige nuevas formas de pensar. Los docentes deben estar al tanto del quehacer de los científicos.
- f) Aprender es transformar la disposición analítica del individuo, la actitud crítica y reflexiva frente a los acontecimientos que vive; implica transformación y desarrollo de ciertas facultades del individuo, sean capacidades intelectuales o habilidades prácticas, de actitud o de conducta. La experiencia de aprendizaje es el tránsito hacia nuevas condiciones de entendimiento y de apropiación de recursos para enfrentar los problemas que plantean los acontecimientos de la vida cotidiana. Una experiencia de aprendizaje es real solo si las actividades propuestas responden a los intereses de los destinatarios, la información que circula en el aula es útil o relevante si corresponde a los intereses de los escuchas.
- g) Cambiar para transformar es buscar el cambio de todo, se orienta contra el poder y contra los cambios que este realiza; se trata de pensar lo impensable que consiste en producir nuevos conocimientos de lo que generalmente no es objeto de conocimiento.
- h) La enseñanza crítica confronta la información con la realidad y considera al aprendizaje como un proceso en el que se complementan maestro y alumno. El objetivo esencial de la enseñanza crítica es el conocimiento de la realidad y su transformación para el beneficio del hombre.

- i) La casuística es un método fundamental para el aprendizaje, porque el resto de los instrumentos son ayudas que giran alrededor del caso. El verdadero aprendizaje de un sistema administrativo se logra mediante el manejo de casos que vayan poniendo poco a poco en interrelación la totalidad de los elementos del sistema. La casuística como método del conocimiento económico administrativo es aplicable en todas las áreas de la enseñanza; enseña al estudiante como manejar en la vida práctica sus conocimientos profesionales, busca la comprensión de la norma y principios administrativos. El docente debe crearle problemas a los estudiantes para que adquieran rapidez y habilidades mentales para resolverlos.
- j) La evaluación es un proyecto de investigación en el que se recupera e interpreta la información más significativa en los distintos niveles o etapas en que se va a desarrollar. Es un proceso amplio, complejo y profundo que abarca todo el acontecer de un grupo, sus problemas, sus miedos, sus ansiedades, sus satisfacciones, sus diferencias que le hacen ser una realidad distinta a las demás. La evaluación es una acción inherente al fenómeno educativo, un factor que da cuenta de lo más significativo del acontecer grupal, un concepto didáctico que ayuda a los sujetos de la educación a comprender y explicar el significado del proceso educativo. El profesor y los alumnos son los responsables directos de evaluarse.
- k) En el envío de mensajes educativos en un proceso de instrucción es necesario conocer el uso adecuado de los materiales audiovisuales y el manejo correcto de los objetivos educativos y el contenido de los mismos. En el momento de su

aplicación, los materiales didácticos, adquieren su calidad didáctica, el maestro o el alumno los optimizan en el salón de clases.

- 1) Se recomienda satisfacer algunas áreas para lograr una docencia de excelencia; estas áreas están sugeridas dentro del texto del trabajo de investigación.

## REFERENCIAS