



Jornada laboral

Párrafo de inicio

En una escuela formadora de docentes existió el problema que la mayoría los docentes no asumían su compromiso, pues tenían tiempo completo y sólo asistían a la escuela cuando tenían clase. El reglamento señala que los profesores titulares destinen a la docencia entre seis y doce horas y los asociados entre nueve y 18; el resto a investigación. A partir de septiembre de 2009, el director se propuso que se cumpliera con esta disposición. La parte sindical asumió que era una competencia de la dirección. Como director (a), ¿qué estrategias de solución recomendaría?, ¿aplicaría el reglamento en forma drástica o haría un llamado a la responsabilidad ética de los docentes?

Desarrollo

Contexto

La escuela formadora de docentes que se cita en el párrafo de apertura, se encuentra en una colonia de la periferia de la Capital de un Estado del norte de la República Mexicana. Los habitantes de esa colonia pertenecen a un nivel socio-económico medio tendiendo a bajo. Existen evidencias de pandillerismo, aunque en baja escala.

El personal estaba integrado por 57 miembros de los cuales 43 eran docentes, incluyendo al director y los dos subdirectores; el resto lo constituía el personal administrativo y el de servicios. La formación inicial los docentes la obtuvieron en una escuela normal o en una universidad. La matrícula era de 181 alumnos, distribuidos en diez grupos; que cursaban la Licenciatura en Educación Secundaria, en la modalidad escolarizada, es decir, asistían a clase de lunes a viernes. Además, existían once alumnos en la Maestría en Intervención Educativa y 17 que cursaban el diplomado en Análisis de la Práctica Docente. Los alumnos de la maestría y del diplomado eran maestros en servicio y asistían a la escuela sólo los viernes por la tarde y los sábados.

La institución contaba con salones, oficinas administrativas, cubículos para los docentes, una sala de usos múltiples, un centro de cómputo y otro de medios, auditorio, biblioteca, sanitarios, estacionamiento y áreas verdes; aunque estos dos últimos eran pequeños. El mobiliario y el equipo no eran abundantes, pero sí suficientes para las demandas del personal y de los alumnos.

Antecedentes

La institución educativa referida, antes de septiembre de 2004 no contaba con edificio propio. Para atender a los alumnos se recurría a diferentes instituciones educativas para solicitar espacios. Por esta razón, los alumnos asistían a sus clases en diferentes planteles

educativos. La escuela sólo poseía un edificio pequeño en el que estaban las oficinas administrativas.

Lo anterior, propició que los docentes sólo asistieran a atender las clases en los lugares en que se encontraban los alumnos. Esta práctica se justificaba porque la escuela no estaba en condiciones de ofrecer espacios, en los cuales los docentes pudieran permanecer en los tiempos que no estaban frente a grupo.

A partir de septiembre de 2004, fecha en que el Gobierno del Estado, habilitó y donó un edificio a la escuela, los docentes ya tuvieron espacios destinados como cubículos. Ante esta realidad el pretexto ya no fue la falta de espacios, sino que faltaba acondicionarlos. Con el apoyo de programas de financiamiento federal, como el Programa de Fortalecimiento para las Escuelas Normales (PROFEN), se construyeron más aulas y el auditorio. Además, se acondicionaron espacios para la biblioteca, sala de usos múltiples y los cubículos para los maestros. A partir de mayo de 2009, se asignaron a todos los docentes cubículos; aunque en algunos casos, compartidos entre dos o tres profesores. Sin embargo, la mayoría de los cubículos permanecían desiertos; sólo eran ocupados en momentos antes y después de cuando los profesores tenían clase.

Situación problemática

Desde mayo de 2009 los docentes ya tuvieron un espacio donde permanecer cuando no tenían clases. De acuerdo al Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico del Subsistema de Educación Normal de la Secretaría de Educación Pública (ver anexos 1 y 2), el personal docente de tiempo completo (cuarenta horas a la semana) debían desempeñarse en actividades docentes, entre seis y doce horas para los docentes que tenían categoría de titulares y entre nueve y 18 para los que eran asociados. El resto del tiempo lo debían dedicar a proyectos de investigación asignados por la dirección de la escuela (S. E. P., 1982).

Como esto no sucedió, el director de la escuela, desde que se asignaron los espacios como cubículos, en repetidas ocasiones, aprovechando reuniones de colegio o de academias, recordaba al personal la necesidad que existía de permanecer en la escuela durante toda la jornada laboral.

En uno de varios comentarios el director manifestó: “es difícil convencer a los maestros para que permanezcan en los espacios que se les han asignado. Desde que se entregaron los cubículos he insistido para que el personal docente permanezca en la escuela toda la jornada. He platicado en forma personal con algunos compañeros. En reuniones de colegio y de academia he hecho hincapié en este asunto y los resultados han sido nulos. Pero el propósito no es sólo que permanezcan, sino que se ocupen de actividades productivas como hacer investigación, difundir lo que se hace en la escuela; o si lo prefieren, preparar sus clases, elaborar recursos didácticos, en fin, es mucho lo que pueden hacer. Además, mi intención es que los maestros se convenzan por cuenta propia, para no alterar el clima de trabajo de la institución. Aquí debo aclarar que existen docentes que sí están a diario la mayor parte del tiempo en el espacio que se les tiene asignado, pero son una minoría.”

Por otra parte el secretario general de la delegación sindical opinó: “ese asunto es de competencia total de la dirección de la escuela. El comité delegacional no puede ni debe intervenir, salvo que se lesionen los derechos de los trabajadores.”

Esta fue la realidad que prevaleció en la escuela mencionada. La mayoría de los profesores se resistieron a permanecer en el lugar de trabajo durante toda la jornada. En ese contexto se hizo cierta la consigna de que “las costumbres se hacen leyes”. La costumbre de no permanecer en la escuela, adquirida cuando no se tenía edificio propio y, por consecuencia, espacios para que los docentes permanecieran en la institución durante el tiempo que no ejercían la docencia prevaleció, generando la problemática descrita en párrafos anteriores.

Los antecedentes y las limitaciones de infraestructura de la escuela, crearon costumbres difíciles de erradicar. Fue un reto que el director de la escuela enfrentó. Las incógnitas que se planteó fueron: ¿qué estrategia debería diseñar y aplicar para lograr que los docentes permanecieran en la institución ocupándose en tareas de docencia, investigación, difusión, o de otras relacionadas con las anteriores; pero además, que no se alterara el clima de armonía que imperaba en la institución?, ¿qué tipo de estímulos serían necesarios otorgar para lograr este fin? Amable lector (a), en lugar del director de esa escuela ¿qué estrategias desarrollaría para lograr el propósito mencionado?, ¿cuáles serían las dificultades a las que se enfrentaría?



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY®**

Nota de enseñanza

Jornada laboral

Resumen del caso

En una escuela formadora de docentes, existe el problema que la mayoría de los docentes, a pesar de tener un nombramiento de tiempo completo (cuarenta horas a la semana), no permanecen en la institución toda la jornada, sólo asisten cuando tienen clase con algún grupo, a pesar que desde mayo de 2009, ya tienen asignado un cubículo. Al respecto el reglamento de trabajo de este subsistema (ver anexos 1 y 2), establece que el personal de tiempo completo, debe de trabajar en la docencia entre seis y doce o entre nueve y 18 horas a la semana; según sean titulares o asociados, respectivamente; el resto de tiempo deberán dedicarlo a proyectos de investigación (S. E. P., 1982). Ante esta situación el director, se propuso que los docentes cumplieran con lo estipulado en el reglamento. Con este fin, aprovechando las reuniones de colegio y academias insistió sobre este rubro.

Objetivos de enseñanza del caso.

Que los alumnos de un grupo sean capaces de:

- Identificar las causas principales generadoras del problema, a través de la discusión en equipos, para comprender mejor la problemática.
- Analizar el problema desde el contexto social, político y, sobre todo, educativo; mediante una sesión plenaria para socializar las diferentes opiniones del grupo, a fin de ubicar el problema en el tiempo y en el espacio y para poseer una visión real y general de la situación.
- Proponer estrategias viables de solución a la problemática, construidas en base a los referentes teóricos que posean y a las conclusiones que obtengan en las sesiones de discusión y plenaria; cuya finalidad de la aplicación de estas estrategias será influir en el mejoramiento de su formación.

Temas relacionados con el caso

- La organización formal y democrática
- Los tipos de liderazgo

- Solución de conflictos

Plan de aplicación del caso para el aprendizaje

Actividades previas a realizar en forma individual por los alumnos, cuando menos un día antes de la sesión de discusión

Leer los siguientes textos:

- La organización formal (Sandoval, 2001).
- ¿Quiénes son los estudiantes de secundaria? (Valencia, 2001).

Contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales causas que generaron el problema?
- ¿Por qué los docentes se resisten a permanecer toda la jornada en la escuela?
- ¿Qué estrategias de solución recomendaría al director?
- ¿Cómo influye la actitud de los docentes en la formación de los alumnos?

Preparar los materiales para la exposición en la sesión de discusión.

Actividades previas para el profesor

Leer los siguientes textos:

- La organización formal (Sandoval, 2001).
- ¿Quiénes son los estudiantes de secundaria? (Valencia, 2001).
- Conflictos escolares una oportunidad (Puig, 1997).

Realizar las siguientes acciones:

- Dar las indicaciones para las actividades previas que realizarán los alumnos.
- Reproducir y distribuir el caso entre cada uno de los alumnos del grupo.
- Elaborar la planeación para la sesión de clase.
- Redactar las preguntas para la discusión del caso.
- Distribuir los tiempos para cada una de las actividades.

Distribución de los tiempos (para tratarse en una o en dos sesiones, según sean las condiciones de trabajo de la escuela)

- Organización del grupo: 5 min.
- Discusión entre los equipos: 30 min.
- Redacción de la conclusión en los equipos: 15 min.
- Preparación de la sesión plenaria: 5 min.
- Dar las instrucciones para la sesión plenaria: 5 min.
- Exposición de la conclusión de cada equipo: 40 min.
- Socialización de las aportaciones: 15 min.
- Redacción individual de la conclusión final: 10 min.

Actividades durante la sesión de discusión

Trabajo en equipos

- Organizar el grupo en equipos de cuatro alumnos.
- Que los alumnos discutan al interior de cada equipo las respuestas, que cada uno de ellos dio a las preguntas que previamente se les entregaron. La discusión será en

torno a los siguientes cuestionamientos: ¿En qué coinciden y en qué no? ¿Por qué se dan estas discrepancias?

- Cada equipo redactará una conclusión y preparará su explicación ante el grupo, auxiliándose para esto de los recursos que ellos previamente eligieron.

Sesión plenaria

- Dividir el pintarrón en tres columnas encabezadas por las preguntas: ¿en qué coinciden?, ¿en qué hay diferencias? y ¿cuáles son los argumentos?
- Elegir un (a) alumno (a) coordinador (a) y un (a) relator (a). Este (a) último (a) escribirá en el pintarrón en cada columna la información obtenida de la exposición de los equipos.
- Para iniciar la discusión el (la) coordinador (a), les indicará que las participaciones deben de dar respuesta a las preguntas que se encuentran escritas en unas láminas colocadas en ambos lados del pintarrón. Las preguntas serán: ¿por qué existe resistencia por parte de los docentes para permanecer en la escuela durante toda la jornada?, ¿cuáles son las estrategias que sugieren al director, en base a los referentes teóricos que se poseen?, ¿en la práctica estas estrategias son viables?, ¿cómo debe ser la actitud que asuma el director?, ¿cómo influye la problemática en la formación de los alumnos?
- Por sorteo se determinará el orden en que cada equipo expondrá su conclusión ante el grupo.
- Evaluación. Concluida la exposición, el coordinador propiciará la socialización de los textos escritos en el pintarrón; haciendo hincapié sobre la condición de que hayan dado respuesta a las preguntas detonantes de esta actividad. Finalmente, en forma individual los alumnos redactarán una conclusión que entregarán al docente para que los evalúe.

Análisis de la información

Por los antecedentes la solución del problema no es sencilla. En teoría, bastaría con aplicar el reglamento correspondiente. Sin embargo, lo que se necesita es un cambio y, por eso, se debe tomar en cuenta que a todo cambio, por mínimo que sea, se opone una resistencia por parte de los involucrados. Por ello, se hace necesario que el director empiece por cuestionarse: ¿cuál es la acción inicial que se debe llevar a cabo?, ¿a qué instancias se debe acudir para solicitar apoyo?, ¿con qué parte del personal se cuenta para este cambio? De acuerdo a lo anterior, se visualiza el siguiente proceso general para la solución de la problemática:

- Elaborar un plan o proyecto, que tenga como propósito central establecer una organización escolar democrática.
- Dar a conocer el proyecto a toda la comunidad escolar.
- Establecer acuerdos y compromisos, tanto con la delegación y sección sindicales como con las autoridades educativas estatales.
- Iniciar en el personal una campaña de sensibilización y convocatoria al cumplimiento del proyecto.
- Efectuar reuniones con los diferentes órganos de la escuela, con el fin de evaluar el proceso de desarrollo del proyecto.

- Establecer y aplicar los mecanismos, estipulados en el proyecto, tendientes a corregir las desviaciones en el desarrollo del proyecto.
- Periódicamente, hacer revisiones y adecuaciones al proyecto original, con la participación de los responsables de los órganos de participación democrática.

Precisiones que deben hacerse en la sesión plenaria

En el proceso administrativo escolar, la organización y el control son relevantes para el buen funcionamiento de una escuela. Se entiende por organización escolar, la asignación de funciones por escrito a cada miembro del personal. Mientras que el control es la verificación de que las funciones asignadas se cumplan en tiempo, forma y con la cantidad y calidad previamente establecidas. Desde la organización se deben establecer con claridad y precisión las normas, los canales de comunicación, las medidas de control y los estímulos que se otorgarán, a fin de que los interesados los conozcan desde el principio. De preferencia se debe pugnar por establecer una organización con base en la democracia; donde todos participen a través de órganos de gobierno constituidos mediante un proceso democrático.

Epílogo del caso.

El problema aún existe, salvo las invitaciones por parte del director en el sentido de que el personal docente permanezca toda la jornada en la escuela, no se ha implementado otra acción. Por lo tanto, sólo se propondrán las sugerencias que se espera resulten de las sesiones de discusión y plenaria que tendrán lugar en el aula. Desde luego el docente tendrá un rol determinante, sin ser el principal protagonista, él será el responsable de guiar las reflexiones de los alumnos a fin de que se obtengan sugerencias tendientes a dar solución a la problemática y que su aplicación influya en mejorar la formación de los alumnos del centro educativo citado. Las propuestas que surjan pueden ser semejantes a las mencionadas en el apartado de análisis de la información. Entre otras, pueden resultar las siguientes:

- El director debe iniciar un proceso de sensibilización y convocatoria, a fin de que se cumpla con lo señalado por el reglamento del subsistema; empezando con aquellos docentes que no permanecen en la escuela toda la jornada laboral.
- Se deben otorgar las funciones por escrito a todo el personal.
- Publicar las funciones de cada puesto (organigrama).
- Promover la integración de órganos de participación democrática, con su respectiva normatividad. Éstos pueden ser un consejo técnico, academias, comisiones, comités, etc.
- Establecer un calendario de reuniones para la verificación de que se cumpla con las tareas encomendadas.
- Como último recurso y de acuerdo a los resultados de las verificaciones, al reglamento interno de cada uno de los órganos de participación democrática y al del subsistema; iniciar, por parte del director, un proceso que incluya llamadas de atención verbal y por escrito; además de otras sanciones administrativas, dirigidas al personal que reincida en incumplimiento.

Este caso fue escrito por Samuel Muñoz Carrillo para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.

Versión: 08-10-2010

AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo "Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco", para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



Referencias

- Puig, J. M. (1997). Conflictos escolares una oportunidad. En *cuadernos de pedagogía* (57), (pp. 58-65). Barcelona, España: Praxis.
- S. E. P. (1982). *Reglamento interior e trabajo del personal académico del subsistema de educación normal, de la Secretaría de Educación Pública*. México:
- Sandoval, E. (2001). La organización formal. En S. E. P. (Ed.) *Escuela y contexto social. Observación del proceso escolar* (pp. 33-37). México: CoNaLiTeG.
- Valencia, J. (2001). ¿Quiénes son los estudiantes de secundaria? En S. E. P. (Ed.) *Escuela y contexto social. Observación del proceso escolar* (pp. 39-46). México: CoNaLiTeG.

Anexo 1

194

ses, atención de alumnos, preparación de prácticas, aplicación y evaluación de exámenes.

b) Investigación.

Se integra con el conjunto de actividades que el personal académico realiza en programas de investigación científica, pedagógica, sociológica y tecnológica, previamente aprobados por la Institución y en el marco de los programas de actividades que se le asignen.

c) Apoyo a la enseñanza, la investigación y desarrollo tecnológico.

Se integra con el conjunto de actividades pedagógicas, técnicas y profesionales de apoyo a las funciones fundamentales de enseñanza e investigación; pueden ser actividades de servicio, o bien, actividades operativas directas o de investigación y desarrollo experimental accesorio (diseño, construcción, operación, conservación de equipos y dispositivos asociados a las diversas especialidades que se atiendan).

d) Superación Académica.

Es la participación del profesor en todas aquellas actividades aprobadas por la Institución que tiendan a la elevación de su nivel y su capacidad académica. Esto incluye la realización de estudios de especialización, actualización, tecnología educativa, participación en seminarios departamentales, simposium, congresos y otros similares.

e) Funciones complementarias.

Estas comprenden la adecuación de programas de estudio, apuntes, notas o textos, asesorías, revisión de tesis, revisión de prácticas pedagógicas, coordinación de actividades de servicio social, asistencia a reuniones de academias y a exámenes, supervisión a la enseñanza y otras si-

milares. Así como actividades de apoyo al personal académico y de investigación, en la operación y manejo de equipos; materiales didácticos y en general, todas aquellas que contribuyan al mejoramiento de la enseñanza.

CAPITULO II

DE LA DISTRIBUCION DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS

SECCION "A"

DEL PERSONAL DE ASIGNATURA

Artículo 79. El personal académico de asignatura tiene la obligación de impartir cátedra según el número de horas que especifique su nombramiento y de acuerdo con el horario que establezcan las autoridades de la Escuela Normal, conforme a la siguiente tabla:

<u>Horas de Nombramiento</u>	<u>Horas de Clase ante Grupo</u>
De 1 a 10 horas	Total
Hasta 11 horas	10 horas
Hasta 12 horas	11 horas
Hasta 13 horas	11 horas
Hasta 14 horas	11 horas
Hasta 15 horas	12 horas
Hasta 16 horas	13 horas
Hasta 17 horas	13 horas
Hasta 18 horas	14 horas
Hasta 19 horas	15 horas

SECCION "B"

DEL PERSONAL DE CARRERA

Artículo 80. El personal académico de carrera de Enseñanza Superior en el Subsistema de Educación Normal, tiene: la obligación de impartir cátedra, las funciones y actividades propias de su especiali-

Figura 1. Página 19 del Reglamento interior de trabajo del personal académico del subsistema de educación normal, de la Secretaría de Educación Pública.

Anexo 2

dad que se le asignen de acuerdo a las necesidades del servicio. La impartición de clases se hará con base a la distribución siguiente:

Los Titulares de:

a) Tiempo completo, un mínimo de 6 horas y un máximo de 12 horas semanarias.

b) Tres cuartos de tiempo, un mínimo de 6 horas y un máximo de 14 horas semanarias.

c) Medio tiempo, un mínimo de 6 horas y un máximo de 10 horas semanarias.

Los Asociados de:

a) Tiempo completo, un mínimo de 9 horas y un máximo de 18 horas semanarias.

b) Tres cuartos de tiempo, un mínimo de 9 horas y un máximo de 14 horas semanarias.

c) Medio tiempo, un mínimo de 9 horas y un máximo de 12 horas semanarias.

Los Asistentes de:

a) Tiempo completo, un mínimo de 12 horas y un máximo de 22 horas semanarias.

b) Tres cuartos de tiempo, un mínimo de 12 horas y un máximo de 20 horas semanarias.

c) Medio tiempo, un mínimo de 10 horas y un máximo de 12 horas.

El resto del tiempo deberán - dedicarlo a los proyectos de investigación a los cuales fueren asignados por las autoridades de la escuela normal correspondiente.

Artículo 81. Los técnicos docentes de carrera de enseñanza superior podrán impartir cátedra y realizar las funciones y actividades propias de su especialidad, de acuerdo con las necesidades del servicio. 26

La impartición de clases se hará conforme a la distribución siguiente:

Los Titulares de:

a) Tiempo completo, un mínimo de 12 horas y un máximo de 14 horas - semanarias.

b) Tres cuartos de tiempo, un mínimo de 9 horas y un máximo de 14 - horas semanarias.

c) Medio tiempo, un mínimo de 9 horas y un máximo de 12 horas semanarias.

Los Asociados de:

a) Tiempo completo, un mínimo de 15 horas y un máximo de 20 horas - semanarias.

b) Tres cuartos de tiempo, un mínimo de 12 horas y un máximo de 18 - horas semanarias.

c) Medio tiempo, un mínimo de 10 horas y un máximo de 14 horas semanarias.

Los Asistentes de:

a) Tiempo completo, un mínimo de 18 horas y un máximo de 26 horas - semanarias.

b) Tres cuartos de tiempo, un mínimo de 15 y un máximo de 20 horas - semanarias.

c) Medio tiempo, un mínimo de 12

Figura 2. Página 20 del Reglamento interior de trabajo del personal académico del subsistema de educación normal, de la Secretaría de Educación Pública.