

Revista Médica del IMSS

Volumen
Volume **43**

Número
Number **4**

Julio-Agosto
July-August **2005**

Artículo:

El desafío de la educación en el IMSS:
cómo constituirse en la avanzada de la
superación institucional

Derechos reservados, Copyright © 2005:
Instituto Mexicano del Seguro Social

Otras secciones de este sitio:

- ☞ Índice de este número
- ☞ Más revistas
- ☞ Búsqueda

Others sections in this web site:

- ☞ *Contents of this number*
- ☞ *More journals*
- ☞ *Search*



medigraphic.com

**Leonardo
Viniegra Velázquez**

Coordinación
de Educación en Salud
Instituto Mexicano
del Seguro Social

Comunicación con:
Leonardo
Viniegra Velázquez.
Tel.: 5761 0747.
Dirección electrónica:
leonardo.viniegra@imss.gob.mx

El desafío de la educación en el IMSS: cómo constituirse en la avanzada de la superación institucional

Las instituciones, creadas y formadas por y para seres humanos, al pretender un control omnímodo de sí mismas, se han convertido en implacables máquinas deshumanizantes.

EL AUTOR

RESUMEN

Se presenta un panorama de las acciones educativas que se realizan en el Instituto Mexicano del Seguro Social, y se cuestiona por qué no han tenido un impacto significativo en la prestación de los servicios. Para explorar cómo la explicación está en el ambiente laboral donde se insertan los egresados de los programas educativos, se analiza la naturaleza del Estado, la complejidad organizativa de sus instituciones y cómo lo legitiman. Se reconoce que la complejidad organizativa está constituida por la propia institución, sus ambientes, grupos, individuos y actividades, y cómo se lleva a cabo la interacción en cada uno, tanto en la gestión institucional centrada en el control como en la centrada en la participación, la cual puede influir en los ambientes laborales de tal forma que se despliegue como un poderoso antídoto en contra de la degradación. Se describe el derrotero de la educación participativa en el IMSS, y cómo la consolidación de la educación participativa y la vigencia de la carrera docente institucional están por constituirse en la palanca más poderosa para la superación del quehacer institucional, al contribuir a la emergencia de ambientes laborales estimulantes, donde las actividades adquieran efectividad creciente y alcance progresivo.

SUMMARY

A panorama of the educative actions at the *Instituto Mexicano del Seguro Social* is presented, and it is discussed why they have not had a significant impact in health care services. In order to explore how the explanation is in the working environment where the graduates of educative programs are inserted, it is analyzed the nature of the state, the organizational complexity of its institutions and how it is legitimated. It is recognized that the organizational complexity is constituted by the institution itself, its environments, groups, individuals, activities, and the way in which a certain type of interaction is carried out in the institutional management focused in control, as well as in the management centered in participation, which may influence the working environments in such a way that it works as a powerful antidote against degradation. The course of participative education at the IMSS is described, and how the consolidation of participative education and the operation of the institutional teaching career are about to constitute the most powerful lever for the advancement of the institutional performance when contributing to the emergency of stimulating working environments, where the activities acquire growing effectiveness and progressive reach.

Palabras clave

- ✓ educación médica
- ✓ instituciones
- públicas de salud
- ✓ gestión institucional
- ✓ ambiente
- académico-laboral

Key words

- ✓ education, medical
- ✓ public health
- institutions
- ✓ institutional
- management
- ✓ academic-working
- environment

Introducción

Las distintas unidades médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) que prestan los servicios de atención a la salud cubren a cerca de la mitad de la población de nuestro país; el número de trabajadores de base y de confianza con que cuenta el Instituto se aproxima a 400 mil. Para su operación y continuidad, nuestra institución requiere diversidad de acciones en escalas de magnitud difíciles de imaginar.

Circunscribiéndonos a la esfera del cuidado de la salud, se requiere la conjunción de multitud de decisiones y acciones realizadas por personal diverso: médicos, enfermeras, trabajadoras sociales, técnicos, asistentes, auxiliares. Las situaciones cambiantes de la población beneficiaria del IMSS en cuanto a perfil epidemiológico de las enfermedades emergentes y más frecuentes, y en lo relativo a sus carencias, necesidades y demandas; el vertiginoso desarrollo y recambio técnico y tecnológico, los virajes en las políticas de salud y el relevo generacional, plantean la permanente necesidad de actualizar, capacitar y formar al personal de salud; es decir, las acciones educativas son imprescindibles para la marcha de la institución en la búsqueda de respuestas apropiadas a los desafíos de su entorno social.

Anualmente el IMSS lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación y actualización del personal en todas sus unidades médicas, a fin de realizar la programación de los cursos y requerimientos de becas para el personal beneficiario. El esfuerzo institucional al respecto es de gran magnitud, pues permite que aproximadamente 25 % de todo el personal involucrado en la atención a la salud tenga la oportunidad de asistir a alguno de los cursos de capacitación o actualización. En contraste, cabe destacar que entre las instituciones públicas de salud en el país, sólo el Instituto dedica recursos significativos a la capacitación de su personal.

Otro gran subconjunto de acciones educativas que se desarrollan en el IMSS es la formación de personal a nivel técnico, de licenciatura (medicina y enfermería), de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados), en conjunción con instituciones educativas. También estas labores de educación formativa son de gran magnitud, baste mencionar los cerca de 30 mil alumnos de la licen-

catura de medicina, de las diferentes universidades del país, que en el lapso de un año realizan alguno de sus ciclos clínicos en unidades médicas del Instituto, o los más de 6000 especialistas en formación que anualmente desarrollan parte de dicho proceso dentro de las instalaciones del Instituto.

Sin dejar de reconocer que los efectos de la educación no suelen ser de corto plazo, a ciertos observadores del devenir institucional, entre quienes me incluyo, ha llamado poderosamente la atención que a pesar de los millares de actos educativos que se suceden año tras año, no parece ocurrir efectos correlativos ostensibles en los servicios prestados por la institución. En otras palabras, para la profusión de cursos de todo tipo se esperaría mayor repercusión en el logro de servicios de salud de creciente efectividad y alcance, con una pertinencia cada vez mayor a las circunstancias cambiantes y, sin embargo, por numerosos indicios del dominio público, no es el caso.

En la explicación de esa insuficiente repercusión de la educación en el desempeño institucional vamos a considerar dos vertientes:

- a) Las características de la institución en tanto conjunto de ambientes laborales donde el personal formado o capacitado se inserta.
- b) El tipo de educación predominante al que está expuesto el personal que acude a los diversos cursos.

El Estado y sus instituciones

Para penetrar en los ambientes laborales de nuestra institución, juzgo necesario precisar, en primer término, algunos aspectos de la naturaleza del Estado y sus instituciones para proceder, posteriormente, a escudriñar sus formas de organización y de ahí derivar lo característico del IMSS.

En principio, es preciso tener en mente un axioma de la sociología política: toda institución que forma parte del Estado debe cumplir inexorablemente con su papel legitimador del propio Estado;¹ esto es, el Estado moderno que existe a través de sus instituciones debe su surgimiento, permanencia y evolución al “contrato social” que el ejercicio de la voluntad colectiva emanada de la población ha delegado en él históricamente. Así, en el transcurso de la historia se convirtió en el

depositario legítimo de la preservación y defensa del territorio, de la regulación y el control del movimiento social, y en el mediador de la convivencia entre los diversos intereses involucrados.² Bajo tal concepción, cada institución es una expresión concreta y particularizada de las acciones estatales diferenciadas; sus políticas son la respuesta a las necesidades de preservación, regulación y control sociales.

El aspecto clave donde se sustenta la permanencia del tipo de Estado y sus instituciones es la legitimidad, que depende del consenso por parte de los diversos grupos y sectores de la población para lograr reconocimiento, obediencia y adhesión a sus políticas y directrices (el consenso en nuestro tiempo depende, en buena medida, de poderosos mecanismos de manipulación).³ La legitimidad, por ejemplo, suele ser alta después de sacudimientos sociales que replantean a las propias instituciones y le confieren nuevas bases y renovadas expectativas sobre su papel social; es baja cuando el desgaste —propio de la inercia de las políticas—, la ineffectividad y la corrupción debilitan el consenso, o cuando la imposición y la fuerza suplantan el consenso como en los regímenes dictatoriales.

Conviene subrayar que la legitimidad no es un atributo intrínseco de cierta institución, es un efecto global y específico de la interacción de Estado y cada una de sus instituciones con la sociedad diferenciada de la que forman parte. Por lo mismo, las circunstancias que confieren legitimidad varían no sólo de una institución a otra sino de una sociedad a otra. Así, mantener la legitimidad ante las exigencias que plantea una sociedad diferenciada con cotas altas de participación —menos vulnerable a la manipulación—, significará un accionar diferente que cuando se trata de una sociedad profundamente desigual y pasiva. En otros términos: en una sociedad con mayor participación diferenciada de sus actores, la calidad de los bienes o la efectividad de los servicios aportados por las instituciones serán mayores que en una sociedad conformista, desmovilizada y altamente manipulable.

Me he detenido en el asunto de la legitimidad por su relevancia para el IMSS, que como integrante de las instituciones estatales de nuestro país ve mermada su legitimidad no sólo por las graves restricciones presupuestales, sino también por su forma de organización y por el desgaste propio de todo ese conjunto de instituciones del Estado que

por su rigidez e inmovilismo han sido históricamente rebasadas por el movimiento social donde están inmersas.

La imagen que el Estado proyecta de sí mismo ante la sociedad, parte constitutiva de su legitimidad, es la de árbitro neutral entre los conflictos, garante de la armonía y la cohesión sociales. De esta manera suele ocultarse su verdadera naturaleza: forma condensada e institucionalizada de las relaciones de fuerzas presentes en la sociedad (intereses de los diferentes grupos, sectores, clases, etnias, que influyen diferencialmente en el acontecer social), cuyo efecto (político) es hacer prevalecer, no sin conflictos internos, a los intereses dominantes (fuerzas), presentándolos como los intereses de la sociedad en su conjunto.⁴ Es claro que en los tiempos actuales los intereses dominantes, a escala planetaria, son los de los grandes capitales que crean, desaparecen, moldean y reacomodan instituciones nacionales e internacionales en su beneficio, cuyo efecto es minimizar al Estado tradicional y socavar hasta casi su eliminación, el concepto y la práctica de la soberanía de las naciones.

La forma como el Estado impone los intereses dominantes varía con los momentos históricos; así, puede ejercerlos descarnadamente y sin tapujos como en la todavía presente “marejada” neoliberal, o de manera indirecta y velada cuando otras fuerzas influyentes dejan sentir su presencia. En cualquier circunstancia, para cumplir con su cometido indeclinable de instituir sus políticas en pro de los intereses dominantes y en nombre del interés general, el Estado y sus instituciones poseen autonomía relativa respecto a la sociedad civil, la cual está anclada en su forma de organización.⁵

Organización de la institución estatal

He designado como *rasgos organizativos de autonomización* a esas características de las instituciones estatales que hacen posible su funcionamiento interno con cierta independencia y aislamiento del contexto, y que al propio tiempo hacen posible que las políticas públicas sean, a la larga, garantes de los intereses dominantes. Estos rasgos son centralismo, verticalidad, burocratismo, autoritarismo, regulación redundante y corrupción. En otro lugar me he referido específicamente a cada uno de ellos,⁶ por lo que no me detendré más aquí dado que mi

**Leonardo
Viniegra Velázquez.**
**El desafío de la
educación en el IMSS**

propósito es profundizar en los ambientes que tienen lugar bajo tales condiciones de organización.

En nuestra intención de clarificar los ambientes institucionales, además de entender a las instituciones en su papel legitimador como constituyentes del Estado, es preciso proyectar nuestra mirada hacia el interior de ellas.

Dada su magnitud, instituciones estatales como el IMSS son organizaciones de elevada complejidad que requieren una alta complejidad organizativa con diferentes niveles jerárquicos. Me apresuro a precisar que la jerarquía no se refiere a lo administrativo como autoridad o línea de mando, sino a la mayor o menor influencia entre los distintos niveles como condición de cohesión de la organización en toda su complejidad, de tal manera que mientras mayor es el nivel de la complejidad organizativa, más poderosa su influencia hacia los niveles de menor jerarquía y hacia todos los espacios institucionales. De esta forma se configuran las características organizativas de cada nivel por influencia de los niveles superiores, y a su vez contribuye a la configuración de los niveles inferiores o subordinados; es decir, los niveles de menor jerarquía —individuos y actividades— serán configurados por las influencias aditivas de los niveles superiores o subordinantes (figura 1). Lo anterior no implica la imposibilidad de influencias en sentido inverso, de hecho las influencias

son bidireccionales aunque las provenientes de los niveles de menor jerarquía suelen ser de menor intensidad y alcance.

En la figura 1 se destaca la diferenciación de cada nivel:

- El de mayor complejidad es el institucional. Ahí se instrumentan las políticas de Estado respecto a la institución de que se trate y donde se establece el enlace con otras instituciones y dependencias gubernamentales; las decisiones de este nivel influyen en los demás.
- A continuación se encuentra el ambiental, constituido por ámbitos de gran diversidad donde coexisten grupos interactuantes que realizan funciones diferentes y complementarias, donde se establecen estratos y líneas de “mando” administrativos.
- Después, sigue el grupal, constituido por los múltiples grupos que comparten funciones, actividades e intereses.
- Enseguida está el nivel individual (cada uno de los integrantes de grupos) donde se manifiestan, de manera personalizada, los efectos acumulativos de los niveles jerárquicos precedentes.
- Finalmente, el nivel de las actividades y tareas tiene como trasfondo el entrelazamiento de todos los niveles de la jerarquía considerados.

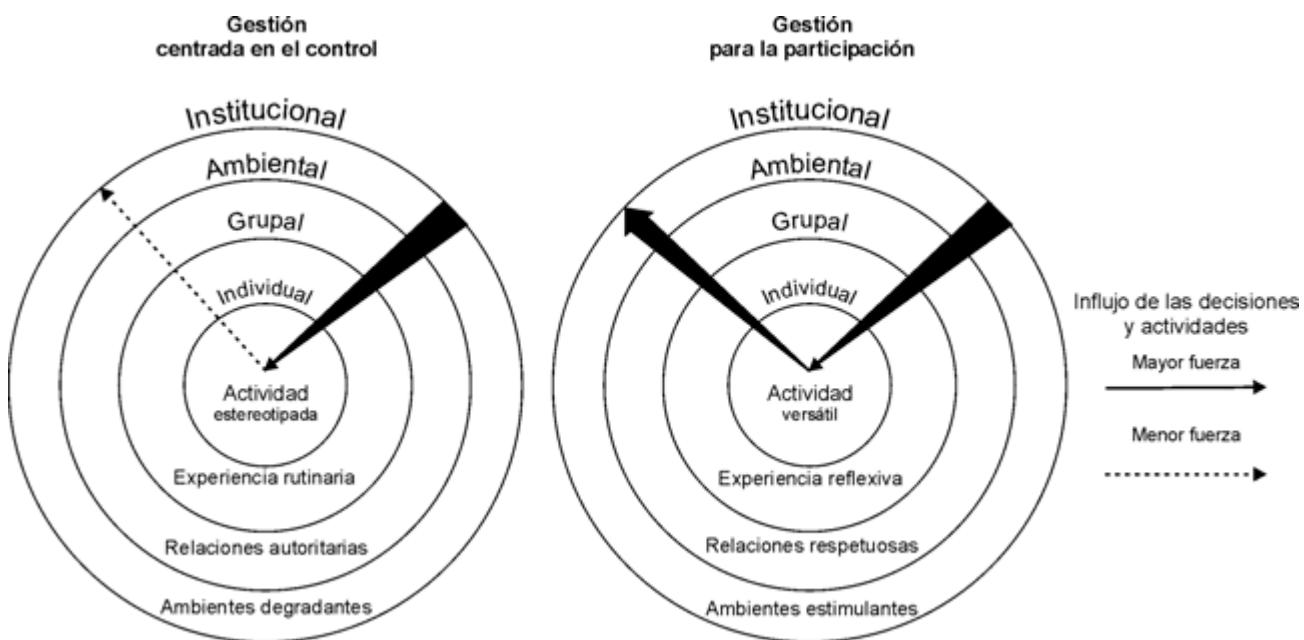


Figura 1. Niveles y características de la complejidad organizacional (contraste entre dos formas de gestión divergentes)

Es importante percatarnos que el nivel de las actividades es el único que brinda una expresión cuantificable del cumplimiento de las políticas; esto significa que cuando recurrimos sólo a los indicadores cuantitativos para valorar el desempeño institucional (cumplimiento de políticas), perdemos de vista todo ese trasfondo de la complejidad organizativa y sus niveles jerárquicos, al igual que sus efectos determinantes en la calidad de las actividades (cómo se realizan, su efectividad y alcances).

Ahora, en un siguiente paso de acercamiento a fin de entender de manera más penetrante a las instituciones públicas integrantes del Estado, como el IMSS, utilizaré dos aproximaciones: las formas de gestión institucional y la contrastación de las metáforas de “máquina” y de “ser vivo”.

Formas de gestión institucional

De acuerdo con la perspectiva de las formas de gestión, la operación interna de la compleja organización institucional puede entenderse si la enmarcamos dentro de dos extremos divergentes:

- *La gestión orientada al control:* definición detallada de procesos, funciones, tareas, criterios e indicadores de desempeño, metas, etcétera; directrices coercitivas de apego a las normas, de cumplimiento de metas; registro minucioso de asistencia, de puntualidad, de horario de actividades, de realización de actividades, del número de acciones, etcétera.
- *La gestión para la participación:* orientada a promover la participación del personal en las decisiones de alcance general, en las modificaciones, en las reorganizaciones, en las formas de regulación, en el tipo de actividades por realizar, etcétera.

Gestión para el control

En presencia de una gestión institucional para el control se acentúan, en el nivel global, los rasgos organizativos de autonomización:

- a) *Centralización de las políticas y decisiones de alcance general:* Cabe destacar la tecnocracia y el tecnofetismo

como algunos de los acompañantes inseparables de las políticas centralizadas; la primera asigna el papel decisivo a la tecnología en el progreso y la solución de los problemas sociales; el segundo reviste a la tecnología de un simbolismo propio del culto religioso y le confiere un valor intrínseco que no posee, todo lo cual conduce a una sobrevaloración de la tecnología y a su abuso.⁷

- b) *Verticalidad descendente:* unidireccional de las líneas de mando que acrecienta el aislamiento de las instancias de decisión.
- c) *Burocratismo:* los papeles como el único medio oficial, legítimo y auditável para acreditar la realización de las acciones y los niveles de desempeño institucional.
- d) *Regulación redundante:* la secuencia de “normas que regulan otras normas”, que a su vez regulan otras disposiciones organizativas hasta llegar finalmente a las acciones sustantivas (atención a la salud), exemplifica los excesos normativos.
- e) *Autoritarismo:* las directrices e instrucciones en cascada hacia los diferentes estratos de mando se ejercen de manera coercitiva.
- f) *Corrupción:* la débil o inexistente influencia ascendente de los niveles subordinados de la jerarquía en los niveles subordinantes, además de acentuar el aislamiento institucional respecto al entorno social diferenciado de los usuarios, favorece la transgresión de las normas en beneficio propio conforme mayor es el grado de autonomía relativa (mayor nivel jerárquico) dentro de la complejidad organizativa.

En la gestión centrada en el control priva un clima de imposición, de rigidez, de inmovilismo y de rutinas, a lo que se agrega una forma de valoración y acreditación del desempeño de los actores involucrados por medios impersonales y cuantitativos (el papeleo); se configuran así ambientes restrictivos, desprovistos de desafíos hacia la superación. Cuando los agobiantes mecanismos impersonales de control instituidos no hacen distinción —y no pueden hacerla— entre lo bien y lo mal realizado, entre lo meritorio y lo mediocre, o peor aún, entre lo efectivo y lo simulado, se llega a usos y costumbres degradados y degradantes, donde las acciones sustantivas de la institución (prestación directa de los servicios) están subordinadas a los

**Leonardo
Viniegra Velázquez.**
**El desafío de la
educación en el IMSS**

requerimientos de control instituidos. En los hechos resulta más importante para la permanencia del trabajador de la salud cumplir con “los papeles”, que con su fuero interno o con su inclinación empática de servir “al otro”.

Un ejemplo ilustrativo en nuestro medio lo constituye el hábito de citar mensualmente a consulta de medicina familiar a los pacientes crónicos que requieren medicación por tiempo indefinido. Tal periodicidad no tiene sustento en razones médicas o en las necesidades de los usuarios, sino en razones administrativas: las farmacias no dotan de medicamentos por más de un mes a un paciente, aunque lo requiera, por la “sacrosanta” necesidad de llevar a cabo un mejor control del proceso de abasto. En otros términos, las necesidades de control supeditaron el criterio y la forma de trabajo del médico, así como las necesidades de los usuarios.

A nivel grupal, los ambientes degradantes generan relaciones autoritarias que propician el abuso en sus diferentes manifestaciones; así mismo, la vulnerabilidad de los subordinados que en ocasiones raya en la indefensión, propicia sometimiento, servilismo, conformismo, así como rivalidad y colusión cuando se buscan afanosamente los favores o la protección de la autoridad. En suma, suelen predominar vínculos contrarios a la dignidad en las relaciones al interior de los grupos. Los ambientes degradantes “apelan” a lo peor de las personas y suelen conseguirlo con preocupante frecuencia.

En el plano individual, la gestión para el control y sus secuelas en los diferentes niveles conduce a la experiencia rutinaria, es decir, irreflexiva. Este tipo de experiencia tediosa y en no pocas ocasiones agobiante, desprovista de estímulo, despresa escaso o nulo interés provocando la secuencia de desmotivación → insatisfacción → apatía → obsolescencia → autocomplacencia defensiva → evasión. He aquí una de las razones profundas del ausentismo que suele soslayarse.

Respecto a las actividades propias de la experiencia rutinaria, suelen ser estereotipadas y burdas; conforme se profundiza la degradación del ambiente se tornan inefectivas, descuidadas, simuladas y hasta contraproducentes, en una secuencia que parece inexorable. Éstas son algunas de las características de las actividades que permanecen en la sombra cuando sólo consideramos los aspectos cuantitativos.

Gestión para la participación

La gestión para la participación parte de reconocer el potencial creativo de las personas y los grupos cuando se encuentran en situación propicia; si bien no contamos con ejemplos concretos de instituciones públicas cuya gestión ponga en primer plano la participación de los distintos actores, disponemos de experiencias fragmentarias con las cuales es posible reconstruir, desde la perspectiva teórica utilizada, la secuencia de efectos descendentes y configurantes sobre las características de cada nivel jerárquico que nos permitan contrastarlos con los de la gestión centrada en el control.

En el nivel global, promover la participación —entendida como el desarrollo de aptitudes cognitivas de las colectividades— implica la progresión hacia un pluricentrismo opuesto al centralismo; hacia la horizontalidad del flujo que facilita la comunicación bidireccional entre lo que suele estar aislado; hacia una “verticalidad ascendente” que vigorice la repercusión de los niveles subordinados en las políticas y directrices, y la presencia de una regulación facilitadora (pertinente) que se origine de la necesidad de dar cuerpo a nuevas formas de organización y convivencia que ya han surgido como efecto de la participación de los grupos. Se trataría de impulsar y facilitar la participación restringiendo las trabas regulatorias.

En el plano de los ambientes, la participación supone la emergencia de condiciones de flexibilidad y apertura para las acciones grupales, propicias para la reflexión sobre la experiencia colectiva. Los usos y costumbres se encuentran en perpetuo cuestionamiento en la búsqueda de formas superiores de la acción colectiva; las actividades se convierten en desafíos hacia la superación. En tales circunstancias de atmósferas estimulantes, adquieren primacía las acciones sustantivas sobre las regulatorias, y no a la inversa como en la gestión centrada en el control.

Las relaciones al interior de los grupos involucrados en una aventura compartida de conocimiento tienen como fundamento el respeto a las atribuciones y aportaciones de cada quien, surge así la genuina cooperación del trabajo en equipo, la sinergia en las acciones colectivas que potencian su efectividad y alcance; consecuentemente, los vínculos que se establecen tienen componentes de fraternidad, compañerismo y solidaridad. En vir-

tud de que los ambientes estimulantes “apelan” a lo mejor de las personas, el clima de convivencia está impregnado de actitudes responsables, de entrega, constructivas y altruistas; de sentimientos de satisfacción y de empatía.

A nivel individual se despliega la experiencia reflexiva, que en su aventura de conocimiento aprende a cuestionar, a buscar, a indagar, a idear alternativas de superación a los usos y costumbres o para superar los problemas que se presentan; a poner a prueba las alternativas más promisorias, desarrollando recursos metódicos; a proponer las alternativas seleccionadas por su mayor alcance; a convencer o concertar con los pares hacia nuevas acciones colectivas; a cuestionar sus efectos, a buscar... y así sucesivamente. La experiencia reflexiva tiene como premisa un interés genuino y vigoroso por el conocimiento, de donde deriva una poderosa motivación que desencadena la iniciativa, encabezada por la crítica y la autocritica (volveré sobre esto cuando aborde la educación). Aquí “el control” es interno; el cumplimiento con ciertas disposiciones organizativas es un aspecto superficial y formal de la experiencia, convertido en una necesidad cognitiva vital que compromete al portador más allá de “las obligaciones”.

Las actividades propias de la experiencia reflexiva, al ser expresión del desarrollo de habilidades cognitivas (de crítica y autocritica), se encuentran en permanente superación, se van depurando y adquieren efectividad creciente, alcance progresivo y pertinencia cada vez mayor a las circunstancias donde se actúa, lo cual implica versatilidad ante las situaciones cambiantes que se viven.

Una vez detalladas las dos formas extremas de gestión institucional, insistiré en que se trata de definir un horizonte de lo posible, por lo mismo ninguna institución se ubica cabalmente en alguno de los extremos. En nuestro país todas las instituciones del Estado —incluido el IMSS— están próximas a lo que corresponde con la gestión centrada en el control y distantes de lo que hemos designado como gestión para la participación.

Conviene agregar que cuando la gestión directiva privilegia el control, no sólo se exacerbán los rasgos organizativos de autonomización: centralismo, verticalidad, autoritarismo, regulación redundante, burocratismo, sino que la institución o amplios sectores de ella se introducen en el círculo vicioso de la degradación de los ambientes labora-

les, con graves consecuencias difíciles de revertir (figura 2). Es precisamente porque el autocontrol prácticamente ha desaparecido al ser suplantado por un control exterior, que debe reforzarse conforme el cumplimiento puramente formal de las obligaciones está en riesgo.

**Leonardo
Viniegra Velázquez.
El desafío de la
educación en el IMSS**

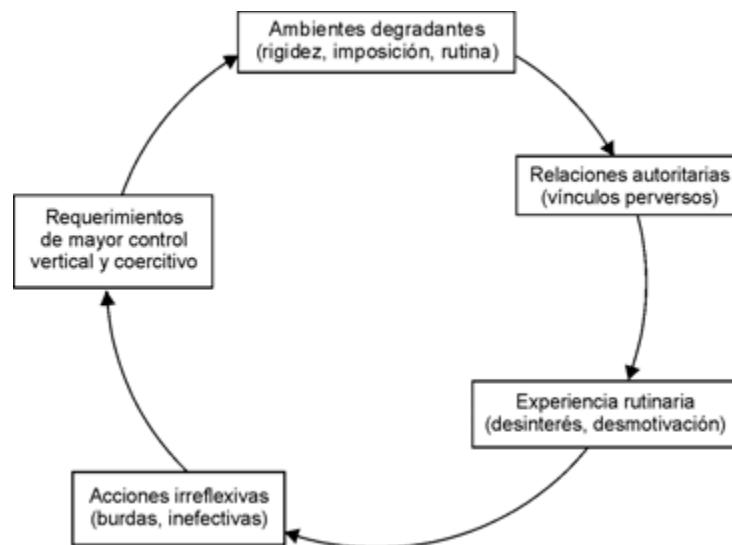


Figura 2. Gestión para el control: el círculo vicioso de la degradación

La gestión directiva hacia la participación es inédita en nuestro medio debido a que se han multiplicado los mecanismos de control impuestos por el propio Estado a sus instituciones, ahogando en muchos casos la incipiente participación. Algunos efectos de la participación colectiva circunscrita a las instituciones provienen de ciertos espacios que han podido consolidar una estructura que les permite, por un lado, sustraerse al flujo abrumador de acontecimientos donde priva el control a toda costa, y por el otro, ejercer otra lógica organizativa propia para la experiencia reflexiva, el cuestionamiento, la cooperación y una racionalidad laboral sustentada en el mérito y el reconocimiento de ciertos aspectos cualitativos de las actividades.

Estos ámbitos, que en nuestra institución equiparamos con aquéllos donde se realiza investigación como actividad predominante, los he

denominado *espacios para institucionales* (volveré más adelante sobre este asunto).⁸ Así se trate de lugares de excepción, los espacios para institucionales ilustran y abren posibilidades para avanzar, además, son testimonio de algo fundamental: la participación es el auténtico camino de superación de las instituciones y el antídoto contra la degradación de los ambientes.

Si volvemos a reflexionar sobre lo que representa la multitud de indicadores del desempeño institucional, basados en acciones y tareas específicas de cada uno de los participantes, en la prestación directa de los servicios de atención a la salud, inmersos en ambientes degradados, nos daremos cuenta que si bien nos aporta una versión cuantitativa del ser institucional que permite comparaciones a través del tiempo y en momentos determinados, también proyecta una visión fragmentaria, superficial, y hasta engañosa de lo que somos como institución, porque suele dejar de lado los aspectos cualitativos de las actividades.

Institución: ¿máquina o ser vivo?

La otra perspectiva que traeré a la reflexión para entender a las instituciones en cuanto a sus formas de organización, se basa en dos concepciones que permiten, de manera semejante a lo analizado para las gestiones directivas, caracterizar a una determinada institución de acuerdo a su cercanía o distancia con cada una de ellas: en un extremo tenemos la idea de “máquina” y en el otro la de “ser vivo”.

La máquina

Lo que define a una máquina —idea dominante del mundo formulada por R. Descartes y complementada por Newton— es estar compuesta de elementos básicos que se relacionan entre sí por medio de atributos físicos (mecánicos) como forma, tamaño, dureza, movimiento, velocidad, fuerza, etc., para constituir un sistema mecánico.⁹ Ésta es la esencia de la visión mecanicista, donde las piezas del conjunto (la máquina) están acopladas y engarzadas con precisión para operar y cumplir con lo que es propio de toda máquina: realizar determinado trabajo, con ciertos fines y lograr un desempeño eficiente. Esta visión sigue vigente como concepción dominante de nosotros mismos y

del mundo. Por ejemplo, la sobreespecialización actual del quehacer médico, donde cada especialista privilegia en su actividad un fragmento cada vez menor del organismo y centra sus esfuerzos en “repararlo”, tiene implícita la idea de máquina.

Cuando la metáfora de la máquina se llevó a las organizaciones, la gestión empresarial se equiparó a la ingeniería de procesos y la actividad del trabajador productivo, a una técnica. No es casual que F. Taylor, el autor de “los principios de la gestión empresarial científica”, fuese ingeniero.

El mecanismo llevado al extremo configura espacios laborales donde “el trabajo está a menudo organizado hasta el más mínimo detalle según un diseño que analiza la totalidad del proceso de producción, encuentra los procedimientos más eficaces y eficientes, luego los asigna como tareas específicas a personas capacitadas para realizarlas de manera muy precisa. El trabajo intelectual corre a cargo de directivos y organizadores, y el manual queda reservado para los trabajadores”.¹⁰

En una empresa organizada, cual si fuera una máquina:^{11,12}

- La estructura y los objetivos corporativos están diseñados por los ejecutivos o los expertos, y son impuestos a la organización en su conjunto y a cada uno de los niveles de mando.
- La empresa tiene que ser controlada por sus directivos (responsables de operarla) para que funcione adecuadamente según las instrucciones detalladas para cada proceso, sector o espacio. Los mecanismos de control son diversos con tal de asegurar el cumplimiento de los objetivos, el apego a las instrucciones y la ejecución precisa de las técnicas.
- Si la “máquina” no funciona adecuadamente, lo primero es cambiar las piezas defectuosas o, dado el caso, modificar la estructura.

Tratándose de instituciones públicas, la estructura y los objetivos de la empresa privada corresponden con el organigrama —cuyo trasfondo son los rasgos organizativos de autonomización— y con las políticas de Estado, respectivamente. En cuanto a los requerimientos de control para operar, en las instituciones públicas se utilizan los registros de los aspectos formales y cuantitativos de las actividades (burocratismo), se impone una normatividad redundante y se ejerce una fiscalización impersonal a través de los papeles. Cuando el

desempeño de la institución pública reúne los criterios de mal funcionamiento —productividad cuantitativa por debajo de lo planeado— rara vez se cuestiona la estructura, las medidas suelen restringirse al ajuste o al cambio de piezas de “la máquina”.

Bajo la forma de organización tipo máquina, la reflexión sobre la experiencia y los acontecimientos compete a directivos y mandos superiores, los trabajadores se limitan a ejecutar las técnicas de su competencia; así las cosas, se ahonda la disyunción entre las actividades de dirección (decisiones) y las de ejecución (tareas).

El ser vivo

La alusión del “ser vivo” para penetrar en las instituciones es “menos metafórica” que la de máquina, ya que nos estamos refiriendo a organizaciones creadas y constituidas por seres humanos.^{13,14}

Lo propio de la vida es el movimiento —el devenir a decir de los filósofos—, el cambio incesante, como lo ilustra la teoría de la evolución de las especies, que lleva aparejada la emergencia inacabada de novedad, tal y como lo revela la complejidad creciente de los organismos en el derrotero evolutivo.

Debido a que en el entendimiento de la vida el organismo y el medio son indisociables y, además, no pueden ser entendidos uno en ausencia del otro, derivamos de aquí otra cualidad fundamental del ser viviente: el acoplamiento recíproco del organismo al medio y del medio al organismo; los organismos modifican su entorno en la medida que se modifican a sí mismos; es decir, la vida es flexibilidad, en ajuste perpetuo.

Si el motivo de nuestra reflexión son cierto tipo de organismos sociales humanos, es preciso reconocer que desde sus albores la cultura toma las riendas de la evolución humana y la emergencia de novedad no supone largos períodos evolutivos como en el mundo natural, se manifiesta como el surgimiento de nuevas ideas, formas de organización y de acción, que relevan a las precedentes y dejarán su lugar a las que emerjan en el futuro.

En suma, la vida es movimiento, cambio perpetuo, flexibilidad exquisita de ajuste recíproco con su entorno, potencial creativo y emergencia incesante e inacabada de novedad.¹⁵ Los seres vivos no pueden controlarse, en sentido estricto, mediante intervenciones directas cual si se tra-

tara de objetos —atentando contra su naturaleza—, puede influirse en ellos perturbándolos, desafiándolos, dándoles impulsos, estímulos más que instrucciones u órdenes.¹⁶ Tómese en cuenta que aun la domesticación de animales tuvo que apelar —probablemente de manera inconsciente— a las cualidades de la vida para ser exitosa.

Una vez esbozadas las dos metáforas: máquina y ser vivo, podemos fácilmente identificar las similitudes entre la máquina y la gestión directiva centrada en el control, así como las semejanzas entre el ser vivo y la gestión promotora de la participación. Contamos ahora con más elementos para comprender por qué la gestión controladora conduce a la degradación: es contraria a las cualidades más entrañables de la vida, violenta la vitalidad de la existencia humana. Encontramos aquí las verdaderas raíces de la deshumanización que tanto ha preocupado a los filósofos y demás pensadores. Se ha afirmado que es el “signo de los tiempos”, que es una falla notoria de la educación de los médicos, que los médicos carecen a menudo de una auténtica vocación de servicio; todos éstos son síntomas de la “enfermedad de fondo”: la naturaleza actual de las instituciones es profundamente deshumanizante y quienes ahí laboran difícilmente pueden sobreponerse a las condiciones imperantes y sustraerse a la degradación.

En el mundo actual, donde las imperiosas exigencias de productividad, eficiencia y rentabilidad todo lo avasalla, la enorme mayoría de las instituciones estatales, con muchas variantes y matices, procuran el control en aras del eficientismo por encima de todo lo demás, generando ambientes más o menos degradantes de la condición humana. A las empresas privadas también les preocupan tales situaciones y parecerían buscar “ambientes humanizados” para sus trabajadores; no hay tal humanismo en el fondo, lo que han percibido es que la producción y las ganancias de la empresa decaen conforme las condiciones laborales son demasiado controladoras y restrictivas; la verdadera razón de sus acciones en torno a este problema es que no pueden permitir que la empresa pierda competitividad en el mercado.^{17,18}

Después de este recorrido para entender lo que son las instituciones públicas y en particular el IMSS, disponemos de algunas respuestas a la interrogante planteada en lo que se refiere al tipo de ambientes laborales donde se inserta el perso-

**Leonardo
Viniegra Velázquez.**
**El desafío de la
educación en el IMSS**

nal que se capacita, se actualiza o se forma: están configurados de tal manera que dificultan o impiden que el portador de la “buena nueva” pueda aplicar lo que aprendió.

No perdamos de vista que el Instituto desde su surgimiento ha privilegiado el control, y aunque en su devenir histórico podemos reconocer diferentes etapas con altibajos en cuanto a la intensidad de los mecanismos dispuestos para ello, en los tiempos que corren tales mecanismos se han acentuado. Lo anterior explica por qué los esfuerzos educativos dirigidos al personal que presta los servicios no influyen decisivamente en el de-
rrotero institucional: por el “efecto disolvente” de una atmósfera controladora, rígida y restrictiva; además, en la capacitación emprendida para los administrativos y los directivos suele hacerse énfasis en el dominio de los mecanismos de control, por lo que difícilmente contribuirá a mejorar la situación.



Figura 3. Tipo de educación y su repercusión diferencial en la jerarquía de niveles de la complejidad organizacional

Ahora me referiré a la otra vertiente de la explicación de la insuficiente repercusión de las acciones educativas en el desempeño institucional: el tipo de educación prevaleciente.

La educación

La multitud de acciones educativas que el IMSS lleva a cabo han tenido como propósito el aprendizaje del personal en cuanto a:

- Capacitación* en nuevas técnicas o la operación de nuevas tecnologías.
- Actualización* en las nuevas ideas, procedimientos, técnicas, tecnologías y avances en un campo de actividad profesional.
- Formación* en fundamentos, destrezas, habilidades, actitudes y valores propios de una actividad profesional.

Para entender la educación, hemos propuesto desde hace casi dos décadas una aproximación que define dos corrientes divergentes de pensamiento y acción en el campo educativo: la pasiva y la participativa. El criterio para tal definición se centra en el papel del alumno ante el conocimiento: *espectador-consumidor* o *protagonista-elaborador*, extremos que incluyen todas las posibilidades educativas en cuanto a nivel, tipo, modalidades, variantes, matices, particularidades, estrategias o técnicas, donde componentes de cada uno de los extremos se combinan de diversas maneras.¹⁹ Cabe insistir que en la mayoría de los espacios de los diferentes tipos y niveles educativos, predomina la pasividad y esto es extensivo a las acciones educativas dentro del IMSS.

La educación pasiva al desalentar o no estimular al alumno a cuestionar, indagar y desarrollar un punto de vista propio, propicia el aprendizaje de técnicas fuera del contexto de su uso habitual; el recuerdo de voluminosa información que no ha sido criticada ni “filtrada” a partir de la experiencia o la realización de un quehacer especializado de manera estereotipada e irreflexiva. Con este tipo de aprendizaje no se puede resistir los efectos devastadores de los ambientes degradantes y degradados, donde los egresados de estos programas educativos se incorporan.

Si ahora consideramos la jerarquía de niveles organizativos de la complejidad institucional y los efectos de la educación pasiva, podremos percatarnos que aun cuando el nivel donde se incide es el individual, el alcance de las acciones educativas se orienta a mejorar la realización de actividades y tareas con escasa o nula repercusión en los niveles superiores de la jerarquía, particularmente el de los ambientes, como se ilustra en la figura 3; tal situación condiciona que lo aprendido se supedite a los usos y costumbres y pierda efectividad.

La perspectiva participativa de la educación tiene como condición de posibilidad la reflexión sobre la experiencia vital de quien aprende; es así

como puede emprenderse una aventura de conocimiento que diverge de la pasividad. La experiencia reflexiva significa, en principio, una meditación autorreferencial; es decir, discurrir sobre nosotros mismos, sobre quiénes somos, cómo somos, qué nos preocupa, qué nos mueve, qué nos interesa, qué nos satisface, qué nos agrada, qué nos incomoda o disgusta, qué nos afecta, qué deseamos, a qué aspiramos, qué hacemos, cómo lo hacemos, por qué lo hacemos, para qué lo hacemos. Toda esta secuencia de interrogantes pone de manifiesto cuál es el ámbito primario (experiencia vital) de la reflexión para iniciarse en la aventura del conocimiento. Lo anterior pretende significar que en ausencia de una permanente meditación autorreferencial para conocernos a nosotros mismos, la experiencia reflexiva estará desprovista de lo que hemos llamado *el núcleo de sentido primordial*, la clave si verdaderamente se pretende la elaboración del propio conocimiento.²⁰

La perspectiva participativa de la educación trasciende ampliamente lo que hoy día se considera propio de la educación formal, de hecho tiene como fundamento epistemológico lo que denominamos crítica de la experiencia, que amplía la idea de educación, la proyecta a la existencia misma en sus diversas manifestaciones y propone otra forma de ser y vivir.²¹

El despliegue de la experiencia reflexiva que tiene como condición ineludible a la meditación autorreferencial descrita antes, permite al portador (por medio de la crítica y la autocritica), en una secuencia ininterrumpida de desarrollo, aprender a cuestionar y cuestionarse acerca del qué, el cómo, el por qué y el para qué de las situaciones problemáticas que percibe; buscar e indagar acerca de ideas, puntos de vista, estrategias de acción respecto a la problemática identificada; confrontar diversos puntos de vista y contrastarlos con la propia experiencia; idear alternativas de superación a las situaciones problemáticas percibidas; poner a prueba las alternativas desarrollando recursos metodológicos; derivar propuestas —selección de alternativas de mayor alcance—; persuadir a sus pares acerca de la conveniencia de los cambios propuestos; concertar nuevas formas de organización y acción colectiva; seguimiento de los efectos; cuestionar y cuestionarse acerca de las nuevas situaciones problemáticas surgidas; buscar e indagar... y así sucesivamente. En esto consiste, de manera muy abreviada y en sus primeras fases, la aventu-

ra del conocimiento; es lo que designo como elaboración del propio conocimiento.

Antes de seguir es necesario diferenciar entre la perspectiva teórica de la educación participativa basada en otra idea del conocimiento (elaboración por parte del alumno) y la propuesta pedagógica de cómo ejercerla en situaciones concretas. A esta última la designamos genéricamente como estrategia educativa promotora de la participación cuyo propósito es motivar, encauzar y orientar la experiencia reflexiva de los alumnos para que incursionen en la elaboración de su propio conocimiento, desarrollando aptitudes cognitivas que hacen posible la profundización de dicha elaboración.

En la perspectiva de la participación como aventura de conocimiento, las aptitudes tienen una naturaleza cognitiva o no son aptitudes; esto significa que una aptitud al ser un efecto interiorizado, estructurado y diferenciado del ejercicio de la crítica y la autocrítica, hace posible que las situaciones problemáticas de la experiencia se vivan como desafíos de conocimiento y que las acciones derivadas se encuentren en permanente perfeccionamiento, con efectividad creciente, alcance progresivo y pertinencia cada vez mayor respecto al contexto, que le confiere amplia versatilidad para adecuarse a las situaciones cambiantes de la experiencia.

Por contraste, el concepto de competencia o destreza enfatiza lo técnico de las acciones, pierde de vista que la clave está en desarrollar el potencial cognitivo de la experiencia, donde el dominio de la técnica tiene un lugar subordinado.

Dentro de las aptitudes propias de la elaboración del conocimiento distinguimos las metodológicas y las prácticas. Las primeras son generales, propias de cualquier ámbito de la experiencia, tienen un carácter lógico racional predominante ya que se ejercen sobre objetos teóricos o empíricos. Las segundas son específicas, propias de cierto ámbito de la experiencia, tienen un carácter estratégico ya que implican la interacción e influencia deliberada sobre otras personas.

Ambos tipos de aptitudes se desarrollan entrelazadas ya que no pueden alcanzar un alto nivel de prestancia si están disociadas. Las metodológicas adquieren su sentido en ámbitos de experiencia específicos; es decir, entreveradas con las aptitudes prácticas, y éstas requieren la crítica metódica (aptitudes metodológicas) para su perfeccionamiento.

Dentro de las aptitudes metodológicas reconocemos las siguientes:

**Leonardo
Viniegra Velázquez.**
**El desafío de la
educación en el IMSS**

- Aptitud para la crítica en el universo de las ideas (crítica de obras y propuestas teóricas).
- Aptitud para la crítica en el mundo de los acontecimientos y los hechos (crítica de informes de investigaciones factuales).
- Aptitud para la elaboración en el universo de las ideas (investigación teórica)
- Aptitud para la elaboración en el mundo de los acontecimientos y de los hechos (investigación factual).

En cuanto a las aptitudes prácticas, destacando en el campo de la salud: *la clínica* (o sus equivalentes en otras profesiones relacionadas) y *la docente*. Sólo me voy a detener en ésta última por su relevancia para nuestro propósito en este ensayo; analizar las otras aptitudes es colateral a nuestro desarrollo, además ya han sido tratadas con cierta amplitud en otras comunicaciones.²²

La aptitud docente, en la perspectiva de la educación participativa, representa la clave para el avance de la participación colectiva. Supone la conjunción de habilidades cognitivas para reconocer “situaciones vulnerables” que permitan abrir o ampliar espacios propicios para la experiencia reflexiva, así como motivar, encauzar y orientar en la elaboración del conocimiento a los participantes; dicho en otros términos, la aptitud docente es la creación de ambientes propicios para la crítica y la autocrítica que amplían progresivamente su radio de influencia. Encontramos aquí, *mutatis mutandis*, una clara similitud entre la aptitud docente y lo que sería una gestión directiva orientada a la participación. El problema es que la formación de directivos no considera la gestión como un camino de conocimiento, sino de control; mucho menos que su papel consista en motivar y encauzar la iniciativa de sus subordinados en los diferentes niveles de la organización. La aptitud docente sí puede desplegarse dentro del contexto de la educación formal con el grupo de alumnos y hasta dispone de un espacio físico —el aula—, que puede hacerse progresivamente propicio para el intercambio de opiniones y puntos de vista, derivados de la reflexión sobre la experiencia individual.

Los aspectos propiamente pedagógicos derivados de la perspectiva participativa de la educación los he tratado en otro lugar, por lo que remito al lector interesado a esas fuentes, ya que por razones de espacio no las consideraré aquí.²³

Con lo referido anteriormente, de lo que significa e implica la participación en el conocimiento, puede comprenderse cómo este tipo de educación, a diferencia de la que se sustenta en la pasividad, tiende a influir en sentido ascendente en la jerarquía de niveles de la complejidad institucional (figura 3), esto es así porque quien ha incursionado con firmeza y perseverancia en la elaboración de su propio conocimiento, necesariamente habrá “contaminado” a otros, motivándolos y encauzándolos en la reflexión sobre la experiencia, creando microambientes que se sustraen al flujo abrumador del control asfixiante y de la degradación.

Educación participativa en el IMSS

Hace poco más de una década iniciamos un esfuerzo por impulsar la educación participativa en el Instituto: el Seminario de Formación de Investigadores en Educación, una estrategia educativa promotora de la participación que se desarrolló para atraer a los profesores del Instituto con mayor entrega, a fin de motivarlos y encauzarlos hacia una docencia autocrítica, que a su vez promoviera la participación de sus alumnos en la elaboración de su propio conocimiento.

La formación docente bajo la concepción de la educación participativa implica encauzar al profesor comprometido con su labor, hacia otro entendimiento de la educación a través de diferentes enfoques, desde el filosófico hasta el puramente técnico (didáctica), pasando por lo histórico, lo social, lo cultural, lo institucional y lo pedagógico. Este último recibe mayor énfasis ante la necesidad de replantear el papel de la evaluación, del profesor y el alumno, aspectos clave para aspirar a una docencia autocrítica que promueva la participación. Para entender la educación, en cada uno de estos planos se requiere confrontar ideas y puntos de vista, pronunciándose por los que tienen mayor poder explicativo o esclarecedor de acuerdo con la propia experiencia del profesor en formación. También se le encamina a valorar el alcance diferencial de los distintos planos de explicación.

Se trata que cada profesor avance en la autocrítica de sí mismo, de su labor docente y se approxime a mejores formas de entender y realizar su actividad. Un aspecto decisivo de esta formación docente es que cada profesor elabora un

proyecto de investigación educativa donde los aspectos teóricos (universo de las ideas) tienen igual o mayor relevancia que los metodológicos-factuales (mundo de los hechos). Cada proyecto se desarrolla y culmina con la deliberada intención de difundir los resultados; para este trabajo de investigación debe construir un instrumento de medición acorde con las ideas de conocimiento (aprendizaje) que ha elaborado y que juzga relevante, de acuerdo con los propósitos de su propia actividad docente; la construcción de este tipo de instrumentos, además de considerar su relevancia y adecuación teóricas, se apega a los cánones metodológicos y, lo más importante: al valorar aspectos más profundos del aprendizaje que sólo el recuerdo de información, se constituye en el medio de autocritica más poderoso de su actividad docente, al aportar indicios profundos de sus alcances y limitaciones a través de los logros de sus alumnos. Además, revela qué tan apropiado es el ambiente que ha procurado para propiciar la elaboración del conocimiento por parte de los participantes, todo lo cual debe ser el centro de su labor docente.

En suma, la formación docente promotora de un aprendizaje orientado a la elaboración del conocimiento —que actualmente en el IMSS

consta de una secuencia de profundización progresiva de diplomados metodológicos en docencia niveles I y II, maestría en investigación educativa y doctorado en educación— ha ido influyendo al modificar algunos espacios educativos institucionales. Del grado en que los profesores profundicen y transformen su labor educativa, dependerá que su aptitud docente motive, encauce y oriente a sus alumnos, para consolidar microambientes propicios para la experiencia reflexiva.

En la figura 4 se ilustra lo que sería una espiral ascendente —más que un recorrido que regresa al punto de partida— de un profesor que elabora su propio conocimiento como eje de su labor docente, trasciende en el ambiente donde se encuentra y se integra en una estrategia cognitiva colectiva que continúa la aventura del conocimiento.

**Leonardo
Viniegra Velázquez.
El desafío de la
educación en el IMSS**

Educación y superación institucional

Es un lugar común sostener que la educación es el camino del progreso, lo que no es tan común es afirmar que —cierto tipo de educación— es el principal antídoto contra la degradación de los ambientes institucionales.



Figura 4. Docencia reflexiva en la aventura del conocimiento

Regresemos a la figura 3 ya comentada, insistiremos en destacar la influencia ascendente en la jerarquía de niveles de la complejidad organizativa, de las estrategias educativas que promueven la participación en el conocimiento. Cuando verdaderamente se despliegan, dan lugar al surgimiento de microambientes favorables a la experiencia reflexiva que al inicio se restringe al profesor y al grupo de alumnos en un ámbito específico (el aula); estos espacios poco a poco se hacen más propicios para profundizar esa reflexión, amplían sus repercusiones al “subvertir” a otros grupos, surgen después vinculaciones con efectos sinérgicos que irán dando lugar a otros ambientes laborales de mayor influencia y..., así sucesivamente; sin dejar de reconocer los obstáculos y las tenaces resistencias que la estructura organizativa implica.

La estrategia institucional —fincada en la educación— para superar los ambientes laborales parte de una premisa: si no contamos con espacios educativos fuertes que se sustraigan al flujo abrumador de los mecanismos de control por el control mismo, donde la experiencia se viva como una aventura de conocimiento, donde prive el reconocimiento de lo meritorio y bien realizado, y donde los vínculos se sustenten en el respeto, la cooperación, la sinergia y la solidaridad, no dispondremos de la energía y la determinación necesarias para ir a contracorriente e ir consolidando, paso a paso, otros espacios para institucionales, que si bien están inmersos en la complejidad organizativa institucional, al desarrollar otra lógica organizativa y otra racionalidad de las actividades, les permite resistir, sobreponerse, fortalecerse y, en su momento, acrecentar su influencia a manera de contrapeso a la lógica del control y la racionalidad burocrática que subordina a la institución en su conjunto.

El camino del fortalecimiento de los espacios educativos en el Instituto se inició en 1994, cuando ocurrió un giro de la formación docente de los profesores hacia la educación participativa. Los egresados de tales programas permitieron transformar a partir de 2002, los hasta entonces Centros Regionales de Formación de Profesores en Centros de Investigación Educativa y Formación Docente.

Los Centros de Investigación Educativa y Formación Docente paulatinamente han ido consolidándose, no sin enfrentar los obstáculos propios de la rigidez y la inercia de los usos y costumbres institucionales. Se perfilan como los primeros espacios educativos que de seguir su derrotero as-

cendente podrán adquirir la autonomía relativa suficiente para instituir otra lógica y otra racionalidad en su accionar (espacios para institucionales).

El surgimiento y progresión de otra concepción y práctica de la docencia, con efectos educativos de mayor alcance y trascendencia, justificó la implantación a finales de 2004 de la carrera docente institucional que representó no sólo el reconocimiento de labores docentes de mayor entrega y alcance, sino proyectar un horizonte de “lo posible” en cuanto a superación y estímulo a la docencia destacada. La carrera docente institucional consta de siete categorías jerárquicas de profesores de carrera: aspirante, asociado A, asociado B, asociado C, titular A, titular B, titular C, cuyos criterios e indicadores han sido difundidos ampliamente como parte de la convocatoria para la integración del Padrón de Profesores de Carrera.²⁴ Salvo la categoría de aspirante que reconoce labores docentes perseverantes aún de tipo tradicional (pasivo), las demás están concebidas y especificadas considerando la progresión de la labor de un profesor que incursiona en la elaboración de su propio conocimiento; que desarrolla, paso a paso, las aptitudes metodológicas y prácticas inherentes a su actividad, confiriéndole a su labor docente:

- a) Efectividad creciente para motivar y encauzar a los alumnos en un proceso de elaboración propia, mediada por la crítica y la autocritica.
- b) Alcance progresivo a la hora de procurar la profundización de la elaboración del conocimiento por parte de sus alumnos y de él mismo.
- c) Autocritica indeclinable y cada vez más refinada, en la valoración acuciosa de los alcances y limitaciones de su labor.
- d) Influencia en ambientes de amplitud creciente al difundir sus experiencias relevantes.

Lo anterior implica que un profesor de carrera ha aprendido a crear o acondicionar espacios propicios para la reflexión crítica; que constantemente incursiona en el universo de las ideas relativas a la educación y en el mundo de los acontecimientos y hechos educativos, con filo crítico; que ha alcanzado cierto dominio de los recursos metodológicos (teóricos y empíricos) para valorar los efectos de su actividad a través de los logros y percepciones de los alumnos; que siente la necesidad imperiosa de sistematizar y recapitular sus experiencias y actualizar sus puntos de vista a través

del discurso oral y escrito; además, que ha comprendido la trascendencia de difundir y compartir su experiencia reflexiva con sus colegas.

La instauración de la carrera docente en el IMSS constituye una especie de armazón para los futuros espacios para institucionales propios de la educación, que pretendemos iniciar o consolidar, según el caso. Se abre así un resquicio en la muralla rígida y aparentemente impenetrable que imponen los poderosos mecanismos de control burocrático y fiscalizador. La carrera docente institucional hará posible el reconocimiento, la permanencia, la superación y la promoción de los profesores más comprometidos con labores docentes de mayor alcance y más influyentes en su ámbito de acción.

Con las diferentes categorías de profesor de carrera, el profesorado de los Centros de Investigación Educativa y Formación Docente podrá consolidar su autonomía relativa, sentando las bases de nuevas formas de organización, regulación e interacción propias de una experiencia colectiva con propósitos cognitivos, lo que hará posible el perfeccionamiento del quehacer docente y crecientes repercusiones en su ámbito de influencia.

El profesorado de las escuelas de enfermería del propio Instituto es otro de los destinatarios de la carrera docente. Al respecto se ha iniciado un ambicioso plan de superación de las escuelas que incluye dos aspectos:

- a) La construcción, ampliación o remodelación de los inmuebles y su equipamiento.
- b) Un programa de formación docente para todas las profesoras, sustentado en la perspectiva participativa de la educación. Se sentarán así nuevas bases para las escuelas de enfermería, de cara a su consolidación.

El fortalecimiento de los espacios propiamente educativos permitirá el diseño de estrategias vigorosas para incidir al interior de las unidades médicas dominadas por el control burocrático y vertical. La “punta de lanza” de esas estrategias son los profesores que se han formado y se seguirán formando con grados diversos de profundidad.

Procuraremos que los profesores de carrera se vinculen en las unidades médicas en la búsqueda de labores sinérgicas que acrecienten su influencia y fortalezcan su actividad. Aspiramos

a “permear” todos los espacios institucionales posibles, y para ello se conformarán grupos de creciente amplitud, trascendencia y estructura:

- a) Colegio de profesores de carrera
- b) Servicio médico académico
- c) Unidad médica académica

El colegio de profesores de carrera será la instancia encargada de la superación de las actividades académicas de una unidad médica; estará integrado cuando menos por cinco profesores calificados con funciones como las siguientes: permanecer como profesores en activo, implantar un programa de formación-asesoría docente, desarrollar líneas de investigación del quehacer educativo de la unidad, y proponer mejoras a la organización y realización de las demás actividades académicas.

El servicio médico académico representa el siguiente núcleo de consolidación de la carrera docente; integrado por un mínimo de tres profesores de carrera calificados dentro de un servicio clínico, quirúrgico o paraclínico, donde se formen médicos o especialistas. Los profesores de carrera serán la avanzada para impulsar la reflexión sobre la experiencia cotidiana (actividades académicas), a fin de contribuir al surgimiento de un microambiente laboral estimulante, desafiante, de superación, orientado a profundizar el conocimiento colectivo y propicio para la emergencia o fortalecimiento de vínculos de respeto, cooperación y sinergia.

La unidad médica académica constituye uno de los desiderata de la carrera docente, supone que la mayoría de los servicios hayan alcanzado el carácter de académicos por el número de profesores de carrera que los integran. Implicaría la cristalización de nuevas formas de organización y funcionamiento de la unidad (otra lógica y otra racionalidad), con ambientes propicios para la reflexión sobre la experiencia, para la crítica y la autocrítica que permitan el repliegue de los mecanismos de control coercitivos, burocráticos e impersonales y la superación de las acciones (servicios) al dotarlas de efectividad, alcance, versatilidad y pertinencia crecientes, todo lo cual definiría a un espacio para institucional.

Los espacios para institucionales propios de la educación son todavía más virtuales que efectivos, más posibilidad que realidad; pero, a pesar de lo que pudiera creerse, las circunstancias actuales son propicias para el avance de la educación en el IMSS.

**Leonardo
Viniegra Velázquez.
El desafío de la
educación en el IMSS**

Epílogo

El Instituto Mexicano del Seguro Social sigue siendo una institución clave en la legitimidad del Estado mexicano. Sus debilidades, que han puesto en riesgo su contribución a esa legitimidad, no son principalmente financieras como se sostiene, son más profundas, se encuentran en multitud de ambientes laborales que se han ido degradando conforme los mecanismos de control se han apoderado de todos los espacios y han sometido a todas las actividades a su arbitrio. No se trata de soslayar los problemas de financiamiento que vive el Instituto, se pretende que entendamos nuestra “forma de ser” como institución, y reconocerla como la explicación de muchos de nuestros graves problemas y también basar en ese conocimiento, el punto de partida de estrategias de acción viables y efectivas para superarlos.

Buena parte de este ensayo lo he dedicado a profundizar en el entendimiento de lo que es una institución del Estado y lo característico del Instituto. Me he esforzado en poner de manifiesto cómo la gestión directiva centrada en el control es el mayor obstáculo para la superación del quehacer institucional. A lo largo de los últimos cuatro años he presenciado un gran despliegue de recursos, energía, esfuerzos y entrega por parte de las autoridades médicas en la búsqueda de una mejor institución.

Invariablemente todo intento por ir más allá de los usos y costumbres o por recorrer caminos inéditos, se ha topado con una multiplicidad de obstáculos, a menudo infranqueables, cuyo origen son los rasgos organizativos de autonomización ya mencionados. El desgaste y dispendio de vitalidad que ha significado lidiar constantemente con los rígidos y restrictivos mecanismos de control ha sido alto, con avances o logros precarios, desilusionantes o francamente frustrantes. En tanto no logremos debilitar esos mecanismos de control, los avances serán efímeros y las regresiones, la regla.

En la otra parte del ensayo me ocupé de la educación en el IMSS, de las diferencias entre la educación pasiva y la participativa, también de lo que se ha podido lograr en cuanto a la presencia de la educación participativa a través de los profesores formados bajo esta orientación. He intentado detallar cómo el tipo de educación que impulsamos está en vías de convertirse en la estrategia de acción más influyente para debilitar los mecanismos de control y permitir el surgimiento y consolida-

ción de otros ambientes laborales que hagan posible la superación del quehacer institucional.

La instauración de la carrera docente institucional ha sido el paso más importante en el fortalecimiento de la educación y será la plataforma de sustentación para “subvertir el orden establecido”. Es indispensable fortalecer los espacios para-institucionales propios de la educación, sin lo cual las regresiones estarán al acecho.

Para concluir, deseo hacer un enfático llamado a todos aquéllos comprometidos con la educación, en particular a los beneficiarios de la carrera docente, para que sean verdaderos militantes por una educación de mayor alcance, el robustecimiento de la propia carrera, la preservación de los espacios para-institucionales nacientes que brindan condiciones inéditas de superación a la labor docente, el respeto de sus derechos y prerrogativas, el derecho de las nuevas generaciones de profesores comprometidos a beneficiarse de lo logrado, y darle mayor vitalidad a los espacios laborales de excepción. Esa militancia, será la mejor defensa ante cualquier tentativa futura de regresión y la mejor garantía de progreso de la educación en nuestro Instituto y de su trascendencia extra-institucional.

Referencias

1. Poulantzas N. Poder político y clases sociales en el estado capitalista. México: Siglo XXI; 1974. p. 284-289.
2. Crossman RHS. Biografía del Estado moderno. México: FCE; 1974.
3. Bobbio N, Matteucci N. Diccionario de política. México: Siglo XXI; 1988. p. 892-897.
4. Poulantzas N. Las clases sociales en el capitalismo actual. México: Siglo XXI; 1976. p. 12-35.
5. Poulantzas N. Poder político y clases sociales en el estado capitalista. México: Siglo XXI; 1974. p. 342-386.
6. Viniégra VL. Las gestiones de las instituciones privadas y públicas de salud, ¿por qué deben ser distintas? Rev Med IMSS 2004;42(1):37-53.
7. Viniégra VL. El fetichismo de la tecnología. Rev Invest Clin 2000;52(5):569-580.
8. Viniégra VL. Educación y crítica. El proceso de elaboración del conocimiento. México: Paidós; 2002. p. 142-146.
9. Capra F. Las conexiones ocultas. Barcelona: Anagrama; 2003. p. 138-143.
10. Morgan G. Images of organizations. San Francisco: Berret-Koehler; 1998. p. 27-28.
11. Senge P. The fifth discipline. New York: Doubleday; 1990.

12. Koontz H, Weihrich H. Naturaleza de la organización, el espíritu empresarial y la reingeniería en Administración una perspectiva global. México: McGrawHill-Interamericana; 1998. p. 247-263.
13. De Geus A. *The living company*. Boston: Harvard Business School Press; 1997.
14. Tuomi I. *Corporate knowledge*. Citado por Capra F. Las conexiones ocultas. Barcelona: Anagrama; 2003. p. 153-154.
15. Lovelock J, Gaia. A new look at life on Earth. Great Britain: Oxford University Press; 2000. p. 30-58.
16. Wheatley M, Kellner-Rogers M. Bringing life to organizational change. Citado por Capra F. Las conexiones ocultas. Barcelona: Anagrama; 2003. p. 163.
17. Koontz H, Weihrich H. Factores humanos y motivación en administración: una perspectiva global. México: McGraw Hill-Interamericana; 1998. p. 498-521.
18. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill-Interamericana; 2000. p. 565-612.
19. Viniegra VL. Educación y crítica. El proceso de elaboración del conocimiento. México: Paidós; 2002. p. 105-142.
20. Aguilar ME, Viniegra VL. Atando teoría y práctica en la labor docente. México: Paidós; 2003. p. 43-126.
21. Viniegra VL, Hacia otra concepción del currículo. Un camino alternativo para la formación de docentes-investigadores. Segunda edición. México: Instituto Mexicano del Seguro Social; 2003. p. 24-61.
22. Viniegra VL. La crítica y el conocimiento. Rev Invest Clin 2001;53(2):181-192.
23. Viniegra VL. Replanteamiento de la función de la escuela en educación y crítica. El proceso de elaboración del conocimiento. México: Paidós; 2002. p. 108-142.
24. IMSS: Norma que establece las disposiciones para implantar y desarrollar la carrera docente institucional en el personal del área de la salud del Instituto Mexicano del Seguro Social. clave 2000-001-013, 12 de enero de 2005. **rm**

**Leonardo
Viniegra Velázquez.
El desafío de la
educación en el IMSS**

