

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 08-A**

**"SEGUIMIENTO A LA OPERACION DEL PROGRAMA
DE EDUCACION INICIAL NO ESCOLARIZADA"**

**PROPUESTA DE INNOVACION DE
GESTION ESCOLAR QUE PRESENTA**

MA. ELVIRA DIAZ HERNANDEZ

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN EDUCACION**

CHIHUAHUA, CHIH., JUNIO DEL 2002.

**Seguimiento a la operación
del Programa de Educación Inicial
No Escolarizada**

Propuesta de Innovación para la obtención del grado de

**LICENCIADA EN EDUCACIÓN
Presentada por**

Ma. Elvira Díaz Hernández

Chihuahua, Chihuahua

Mayo del 2002

Dedico este trabajo a mis hijos Javier y Angélica...

Gracias por su amor incondicional y su apoyo.

Mi agradecimiento a la Dirección de Educación Inicial por la oportunidad de aprender que me brindó, ya la Coordinación Estatal de Educación Inicial No Escolarizada por permitirme compartir este proceso de cambio en mi vida, y por todas las facilidades brindadas para la elaboración y presentación de este trabajo.

INTRODUCCION

CAPÍTULO I

EL PROGRAMA DE EDUCACIÓN INICIAL NO ESCOLARIZADA

- A. Modalidad de operación
- B. Momentos del Programa
- C. Situaciones detectadas.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA DEL SEGUIMIENTO A LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA.

- A. Planteamiento del problema
- B. Objetivos propuestos.

CAPÍTULO III

CONFRONTANDO LA REALIDAD

- A. La reorientación de la gestión
 - 1. El modelo indagativo participativo y la gestión
 - 2. Gestión administrativa y gestión pedagógica
 - 3. Oportunidad en la gestión

- B. En busca de una mejor organización
 - 1. En las acciones al interior de la coordinación estatal.
 - 2. En las visitas a la comunidad

- C. La supervisión y el seguimiento al programa.
 - 1. Las visitas a comunidad
 - 2. Las reuniones de trabajo

- D. Impulsando la cultura de la sistematización de experiencias.
 - 1. Diario de campo
 - 2. Reportes e informes.

- E. Los resultados obtenidos.

1. La participación de los agentes educativos. Compromiso de la coordinación estatal y respuesta de la cadena operativa
2. Impacto del proyecto en la operación del programa.
3. Lo que debemos mejorar

CAPÍTULO IV

REFLEXIONES FINALES.

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La transformación en la gestión es un hecho que ha venido presentándose en las instituciones educativas en todo el mundo durante las últimas décadas, evolucionando de manera paulatina; de retomar modelos cuyo objetivo final es eficacia y eficiencia con enfoques administrativos surgidos de la industria, se ha transitado hacia modelos que buscan mejorar la calidad de la gestión en educación con una perspectiva de participación social, desde la lógica dialéctica, y llevando a cabo una metodología de trabajo dentro de la investigación acción como paradigma para la construcción social del conocimiento.

Tomando como sustento teórico para indagar y actuar a favor de la calidad este último modelo, el presente documento aborda en forma sistemática la información recabada en la puesta en práctica de estrategias que fueron diseñadas para transformar la gestión de la Coordinación Estatal de Educación Inicial No Escolarizada, y abordar el problema desencadenado por la evaluación de las prácticas que como líderes y responsables de la operación del Programa de Educación Inicial en el estado se llevaba a cabo hasta 1999. Presenta asimismo los avances y resultados obtenidos, reconociendo las necesidades de mejora que permanecen una vez realizado el corte evaluativo final para efectos del presente trabajo, y que han constituido parte de los fundamentos para la planificación de mejora elaborada por el mismo equipo para el 2002.

Se debe aclarar que la evaluación diagnóstica inicial, la propuesta de estrategias del proyecto: Seguimiento a la operación del Programa de Educación Inicial No Escolarizada, su aplicación y evaluación que ahora se presentan es producto del equipo de trabajo que forma la coordinación estatal, y responsabilidad de la sustentante su sistematización en una propuesta de innovación. Como trabajo participativo, el equipo estatal emprendió una indagación auto reflexiva para mejorar sus prácticas, el entendimiento de las mismas y de las situaciones en las que se presentan. Al mismo tiempo, facilitó y respaldó los cambios en la gestión de la coordinadora estatal y de la propia coordinación, interesándose en cada fase de la investigación-acción.

Con la finalidad de contextualizar la práctica educativa que se revisa, en el primer capítulo se caracteriza la modalidad no escolarizada de Educación Inicial, su ámbito de

acción, y las situaciones detectadas en la gestión de la coordinación estatal.

En un segundo capítulo, se planea el problema de la calidad de la participación de la coordinación estatal como equipo de trabajo para dar respuesta a las necesidades de operación del Programa de Educación Inicial y los elementos que lo componen, así como los objetivos propuestos para la participación del equipo de trabajo en la operación y seguimiento del Programa de Educación Inicial.

El capítulo tres confronta lo planeado y lo realizado, hasta determinar los avances y resultados en la gestión a partir de la aplicación de las estrategias de mejora, para concluir con las reflexiones finales sobre el trabajo desarrollado, los anexos y bibliografía.

En la comunidad de Namiquipa me encuentro con señoras que estuvieron anteriormente en el Programa y me dicen que les ha ayudado mucho, sobre todo en Maltrato infantil ya que al molestarlo con el niño y lo van a golpear se acuerdan de El.

En, El Molino una madre de familia asiste a las sesiones regularmente porque su niño tiene 3 años y aún no camina, comenta que el programa le ayuda mucho sobre todo en el tema de psicomotricidad

En, El Terrero asiste una señora que se mudó de un rancho solo por asistir a las sesiones. Tienen un niño con problemas mentales."

Módulo 17, Namiquipa, Chihuahua

CAPITULO 1

EL PROGRAMA DE EDUCACIÓN INICIAL NO ESCOLARIZADA

CAPITULO 1
EL PROGRAMA DE EDUCACIÓN INICIAL
NO ESCOLARIZADA

ARTÍCULO 40: La educación inicial tiene como propósito Favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los menores de cuatro años de edad. Incluye orientación a padres de familia o tutores para la educación de sus hijos o pupilos.
(Poder Ejecutivo Federal, 1993)

Educación Inicial es el nivel más reciente del sistema educativo nacional; opera en dos modalidades de atención: escolarizada en centros de desarrollo infantil, y no escolarizada, que orienta a los padres de familia. Educación Inicial No Escolarizada es un servicio de atención educativa que busca favorecer el desarrollo de los niños y niñas menores de cuatro años de edad que viven en condiciones de marginación, a través de la participación de los padres, madres de familia y miembros de la comunidad. Para ello se realizan sesiones semanales de orientación a las que asisten principalmente las madres, propiciando el mejoramiento de las prácticas de crianza con el apoyo de un promotor educativo de la misma localidad, que fomenta al mismo tiempo el desarrollo comunitario con apoyo de un Comité Pro-Niñez.

El Programa de Educación Inicial reconoce que durante los primeros años de vida, se puede incidir de manera definitiva en el desarrollo de las capacidades físicas, mentales y emocionales de los menores, propiciar la formación de hábitos, actitudes y valores a través de una estimulación sistematizada.

Desde que se inició la atención a los menores desde el nacimiento por parte de diferentes tipos de instituciones, debido a la incorporación de la mujer en la vida productiva del país, estas instituciones estuvieron normadas por las áreas asistenciales de gobierno; fue hasta 1976, para la modalidad escolarizada que se creó en la SEP la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia, con facultades para coordinar y normar las guarderías de la propia Secretaría, y aquéllas que brindaban atención en otras dependencias. Se utiliza por primera vez el término CENDI, centro de

desarrollo infantil, para intentar modificar la denominación de "guarderías", dándosele un nuevo enfoque: el de ser instituciones que proporcionan educación integral al niño/a, incluyendo aspectos nutricionales, asistenciales y de manera sustantiva la estimulación para su desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social.

La demanda para atender a niños y niñas menores de 4 años fue creciendo de manera importante, sin tener el Estado la capacidad de responder a esta necesidad de la población; dado que el servicio de CENDI significa una inversión considerable por la infraestructura que requiere un centro educativo-asistencial, se buscaron nuevas alternativas de atención, con menores costos, dando como resultado la creación del Programa No Escolarizado en 1980, iniciando su operación en 1981 en 16 estados de la República, Chihuahua entre ellos, extendiéndose ese mismo año al resto de la república; esta modalidad se caracteriza por tener como principales agentes para la difusión, y realización de las actividades educativas a los padres de familia y miembros de las comunidades rurales en las que se implantó el programa. Para 1982, inició la operación como pilotaje en comunidades indígenas y un año más tarde en zonas urbano marginadas, completando entonces los tres tipos de comunidad que son actualmente susceptibles de ser atendidas por el programa, ya dependiente para ese entonces de una Dirección General de Educación Inicial. En 1990 se conforma la Unidad de Educación Inicial, como responsable de la operación del Programa y se le reconoce como el primer nivel educativo del Sistema Educativo Nacional (Artículo 39° de la Ley General de Educación).

A partir de la federalización de la educación en México en 1992, junto a su reorganización se llevó a cabo como en otros niveles del sistema la revisión del programa educativo, dando como resultado un nuevo Programa de Educación Inicial (PEI), que tiene como categoría central la interacción que establecen de manera comprometida y responsable los adultos (padres, maestros, asistentes, familiares y miembros de la comunidad) para crear condiciones y posibilidades para el desarrollo de los menores, constituyéndose en agentes educativos. Esta interacción se presenta en tres tipos: adulto-niño, como acciones formativas; niño-niño, es decir, el intercambio entre niños de igualo diferente nivel de desarrollo con un alto valor formativo, y finalmente adulto.; adulto, para generar en al ámbito de la convivencia mejores espacios de desarrollo. (SEP. PEI, 1992)

El PEI propone los siguientes objetivos que permanecen vigentes:

Promover el desarrollo personal del niño a través de situaciones y oportunidades que le permitan ampliar y consolidar su estructura mental, lenguaje, psicomotricidad y afectividad.

Contribuir al conocimiento y al manejo de la interacción social del niño, estimulándolo para participar en acciones de integración y mejoramiento de la familia, la comunidad y la escuela.

Estimular, incrementar y orientar la curiosidad del niño para iniciarlo en el conocimiento y comprensión de la naturaleza, así como en el desarrollo de habilidades y actitudes para conservarla y protegerla.

Enriquecer las prácticas de cuidados y atención a los niños menores de cuatro años por parte de los padres de familia y los grupos sociales donde conviven los menores.

Ampliar los espacios de reconocimiento para los niños en la sociedad en la que viven propiciando un clima de respeto y estimulación para su desarrollo. (SEP. PEI, 1992: 55)¹

Resultado de la misma federalización, la titularidad de la responsabilidad de operar el Programa fue depositada en los Gobiernos Estatales, a través de las Coordinaciones Estatales de Educación Inicial, dependientes para el caso de Chihuahua de la Dirección de Educación Elemental de los Servicios Educativos del Estado (SEECH).

Actualmente (2000 a la fecha), el Programa de Educación Inicial No Escolarizada, por decisiones administrativas opera en Chihuahua a través de una Coordinación Estatal de manera independiente a la correspondiente a los CENDIS, (modalidad escolarizada) y prioriza su atención de acuerdo a los criterios de focalización del servicio en

¹ **negritas más**

comunidades rurales, indígenas y urbano-marginadas del estado, que se encuentran con altos índices de rezago social, económico y educativo. Desde 1996, a través de un Convenio de Participación del Gobierno Estatal con el Gobierno Federal, el Programa de Educación Inicial, además de depender de la Dirección de Educación Elemental de los SEECH forma parte de los Programas Compensatorios del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE); el PEI recibe apoyos para su operación a través del Programa Integral para Abatir el Rezago Educativo (PIARE), que vino a ampliar la cobertura en el estado, desarrollar distintas líneas de acción para elevar la calidad del servicio ofrecido, y fortalecer la coordinación estatal con personal técnico.

Lo anterior tiene su sustento, legal en el Capítulo III De la Equidad en la Educación de la Ley General de Educación (1993), en su Artículo 34°:

Además de las actividades numeradas en el artículo anterior, el Ejecutivo Federal llevará a cabo programas compensatorios por virtud de los cuales apoye con recursos específicos a los gobiernos de aquellas entidades federativas con mayores rezagos educativos, previa celebración de convenios en los que se concierten las Proporciones del financiamiento y las acciones específicas que las autoridades educativas locales deban realizar para reducir y superar dichos rezagos. La Secretaría evaluará los resultados en la calidad educativa de los programas compensatorios antes mencionados.

El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 reconoció que la atención de los menores de cuatro años de edad en México es apenas incipiente, a pesar del enorme potencial que esta atención tiene en relación con el bienestar de los menores y su desempeño en los niveles educativos subsecuentes; las estrategias que se utilizaron durante la administración federal 1995-2000 permitieron la extensión de la cobertura en el servicio ofrecido por la modalidad no escolarizada, a través de los convenios que se firmaron con los gobiernos estatales para llevar el Programa a las comunidades más pobres y apartadas, en las que es factible incorporar de manera activa a las madres de familia como beneficiarias y como prestadoras de servicios; con este enfoque se han fortalecido núcleos familiares y se han desarrollado socialmente las comunidades atendidas.

Este...servicio es el que posee mayores posibilidades de impacto, porque se adapta con menor grado de formalización a las variadas condiciones de vida de comunidades y grupos sociales con mayores carencias. Este esquema haría posible, en primer lugar; articular varios propósitos educativos relativos al sano desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social, estimular en los niños la exploración y conocimiento de su entorno, el dominio del lenguaje y la capacidad para interactuar con seguridad con las personas. Además, haría posible que a las experiencias propiamente educativas se integraran elementos relativos a la nutrición, salud y la higiene. La adecuada formación de las madres y los padres en estos temas podrá modificar positivamente las prácticas de crianza y el trato con los niños.

...El éxito de la educación inicial requiere fomentar una mayor participación de la sociedad para que conozca y colabore en las acciones en beneficio de la niñez. Se realizarán campañas de difusión sobre la importancia de esta modalidad educativa. Ello permitirá impulsar la participación de los diversos sectores en acciones educativas dirigidas a los diferentes grupos de población infantil.

(Poder Ejecutivo Federal, 1995)

Respecto al Programa Nacional de Educación 2001-2006, el PEI es congruente en tanto que sus principios básicos apoyan los objetivos estratégicos de avanzar hacia la equidad, proporcionar una educación de calidad adecuada a las necesidades de todos los mexicanos, impulsar el federalismo educativo, la gestión institucional y la participación social, aunque no se plantean en él acciones específicas durante el presente sexenio para educación inicial; el Programa Nacional hace sólo mención de su existencia como nivel educativo. De la misma manera ocurre al interior del Estado; el Plan Estatal de Educación 1999-2004 del Gobierno del Estado de Chihuahua, en el diagnóstico del sistema educativo estatal: problemas y fortalezas, dedica tres renglones para describir en los datos cuantitativos la matrícula de educación inicial con apoyo de padres de familia, mencionando que su propósito es fortalecer la unidad familiar y el trabajo comunitario. De nuevo no se prevén acciones para este nivel educativo; sin embargo, como parte del sistema educativo estatal, los objetivos y metas del PEI apoyan el objetivo general del Plan Estatal de Educación: mejorar la calidad educativa.

En relación con la cobertura actual, en Chihuahua se atendieron en el 2001, 596 comunidades rurales, urbano-marginadas e indígenas en 55 municipios que se benefician con grupos que sesionaron semanalmente de Mayo a Diciembre.

Comunidades atendidas en el 2001 por su condición:

Rurales: 344

Urbano-marginadas: 165

Indígenas: 87

Total: 596

De las cuales por su marginalidad

atendemos:

Muy alta: 220

Alta: 213

Baja: 163

Y por su rango de población:

Menores de 200 habitantes: 203

200 a 499: 188

500 a 999: 92

1000 a 5000: 108

Mayores de 5000:5

La cobertura que puede apreciarse en el gráfico anterior, es el resultado de la ampliación del servicio con el que se ha venido beneficiando nuestra entidad a partir de la firma del Convenio suscrito por la Secretaría de Educación y Cultura del Gobierno del Estado y el CONAFE por parte del gobierno federal. El número de zonas de atención se ha incrementado en un 440% en 6 años de operación del PIARE en Chihuahua; sólo en el 2001, el Programa se extendió un 44% más en la cobertura de localidades, con la intención de compensar las desigualdades educativas, principalmente en la Sierra Tarahumara.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Zonas de atención	5	6	6	7	11	15	22
Localidades	142	168	186	195	297	388	596
Coordinadores de Zona crítica	-	-	-	-	-	5	5
Coordinadores de zona	4	6	6	7	11	19	22
Supervisores de módulo	18	24	24	26	38	47	65
Promotores educativos	142	188	198	215	324	413	596
Padres de familia atendidos	2,285	3,709	3,861	4,300	5,581	5,743	9,335
Niños y niñas beneficiados	2,592	4,140	4,185	5,375	6,371	6,509	10,995

Los principales resultados que se han obtenido de la aplicación del Programa a lo largo de estos ciclos se muestran en la mejora de la calidad en las prácticas de crianza, así como en la vida familiar y comunitaria que afecta de manera positiva el desarrollo de los niños y niñas menores de cuatro años de edad; los padres escuchan y atienden mejor a sus hijos, se mejoran el cuidado y la higiene, los hábitos alimenticios y de manera especial, se disminuye el maltrato infantil; al conocer más acerca del desarrollo, sus necesidades y derechos básicos, se realizan de actividades de estimulación al desarrollo durante los primeros años de vida; las familias se relacionan de mejor manera y la participación comunitaria se incrementa, impactando estas acciones en el desempeño de los niños y sus padres en la educación preescolar y primaria, como propuso el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. Contando con la participación social de los Comités Pro-Niñez en las localidades atendidas, se han construido parques infantiles, letrinas, basureros, caminos, y se han realizado gestiones que han traído beneficios a las comunidades.

Sin embargo estos cambios pueden ser considerados como pequeños, dado la atención a la demanda es, como ya se ha mencionado, apenas incipiente, y sus resultados no aparecen en los indicadores educativos nacionales; pueden ser considerados como pequeños cambios al compararlos con los objetivos para los que invierten el Programa Nacional de Educación y el Plan Estatal de Educación de Chihuahua: los correspondientes a la educación básica. Pero los logros del PEI en los niños y sus familias impactan a los niveles educativos básicos: preescolar y primaria en un mejor desempeño, disminución en el ausentismo, repetición y deserción, y más importante para nosotros, impacta en la población considerada internacional mente

como vulnerable: las mujeres y los niños.

A. Modalidad de operación

De manera genérica, la Educación Inicial trata las formas y procedimientos que se utilizan para atender, conducir, estimular, y orientar al niño; sean éstas desarrolladas en la vida diaria o a través de una institución específica. (SEP. PEI, 1992:21)

La modalidad es una estrategia de trabajo comunitario que orienta las acciones que se establecen con los niños y niñas; es una opción a bajo costo para beneficiar a un mayor número menores de cuatro años de edad, brindando asesoría a sus padres a través de las sesiones semanales que se llevan a cabo con el apoyo y servicio social de un Promotor Educativo que es elegido por la comunidad y recibe una gratificación mensual en el 2001 y 2002 de \$844.00 (ochocientos cuarenta y cuatro pesos 00/100).

Se denomina no escolarizada dado que no se cuenta con espacios establecidos, tiempos definidos o contenidos rígidos; el grupo de padres y madres, junto al promotor educativo, deciden el día y el horario para asistir a la sesión, así como el lugar donde se reunirán, que puede ser el salón ejidal o ganadero, la presidencia seccional, salón del DIF, de la iglesia, en una escuela o la casa de una madre o de la misma promotora.

El Programa se desarrolla durante ciclos operativos, que coinciden con el año fiscal Enero-Diciembre; inicia con la focalización, es decir, la selección de comunidades y su ubicación en módulos de atención y éstos a su vez integrando zonas, para la instalación del servicio; el reclutamiento y/o la capacitación de los agentes educativos que participarán (promotor educativo, supervisor de módulo y coordinador de zona), el diagnóstico socioeducativo de las comunidades que se atenderán ese ciclo, y la elaboración de un plan de acción, como actividades preparatorias para la realización de las sesiones con padres de familia a partir del 5º mes de operación, y con esto responder a las necesidades educativas resultantes del diagnóstico.

Para dar a conocer la naturaleza, objetivos y el impacto del Programa se llevan a cabo campañas de difusión, con el fin de solicitar la participación de los diferentes

sectores sociales, sensibilizar a las autoridades y organismos existentes en las comunidades, y principalmente, lograr la participación activa de los padres de familia y los miembros de la comunidad en beneficio de la niñez. (CONAFE. La Difusión del Programa de Educación Inicial, 2000)

La modalidad de operación está basada en el Modelo Indagativo participativo; propone un trabajo educativo que permite involucrar al propio sujeto en la solución de sus necesidades en un trabajo de investigación sobre su realidad, identificando áreas de interés, necesidades a atender y problemas a solucionar para los padres que asisten a las sesiones del Programa, sus hijos y la comunidad, con la finalidad de promover lo necesario y generar cambios, llevando a mejorar las condiciones de desarrollo de los niños. Bajo esta estrategia de trabajo, el Programa responde a cada situación de acuerdo a las necesidades socioeducativas de la comunidad, su actividad económica y costumbres, con respeto a su cultura; de la misma manera los contenidos no se encuentran preestablecidos; existen líneas generales, y de acuerdo con el diagnóstico que se elabore en cada comunidad, se programarán las actividades a realizar en un Plan de Acción anual, para después ponerlo a consideración del propio grupo, el plan aborda tres áreas de atención: hogar y familia, el niño y su entorno, y desarrollo de la comunidad.

La asesoría en cada grupo de padres está a cargo de un Promotor Educativo, miembro de la misma comunidad, que es capacitado, asesorado y acompañado para la planeación, realización y evaluación de sus funciones por un Supervisor de Módulo; la asesoría a padres se lleva a cabo durante reuniones semanales de dos horas donde se fomenta el diálogo, se enriquecen las pautas culturales de crianza, se presenta información relacionada con el desarrollo infantil, cuidado de la salud y las formas de estimular el desarrollo, y se proponen actividades y tareas que las madres y padres seleccionan para realizar con su familia y en la comunidad; toda esta actividad se apoya en de los diversos materiales impresos y audiovisuales editados por el CONAFE; en visitas domiciliarias a los padres de familia, el promotor educativo los acompaña para reforzar los conceptos aprendidos en las sesiones, observar cómo los temas son de utilidad y los están aplicando en su interacción diaria entre padres e hijos, reforzar las prácticas que benefician la educación de los menores y promover actividades en el hogar para estimulación del desarrollo. (CONAFE. Manual del Promotor Educativo,

2000)

Apoyan las acciones del Promotor un Comité Pro-Niñez formado por padres de familia y miembros de la comunidad interesados en el bienestar, de la infancia; autoridades locales y personas que colaboren con organizaciones como DIF, IMSS, ISSSTE, SEC, SES (Sistema Estatal de Salud), cuyo objetivo es la

...realización de acciones encaminadas a mejorar la situación de los niños en la comunidad, apoyando así la labor del promotor educativo. Sus funciones van desde la concientización de la comunidad sobre los derechos del niño, hasta la realización de campañas de salud, atención educativa y alimentación del menor, apertura de espacios recreativos y establecimiento de acuerdos con instituciones que tienden a beneficiar al infante. (CONAFE. Manual del Comité Pro-Niñez, 2000)

Un conjunto de 8 a 10 grupos en comunidades conforman un módulo de atención y servicio, que es atendido por un Supervisor de Módulo en actividades técnico pedagógicas con los promotores educativos.

Cada dos a cuatro módulos de atención constituyen una coordinación de zona, misma que está bajo la responsabilidad de un Coordinador de Zona, también contratado para el desarrollo de actividades pedagógicas y administrativas; estos agentes educativos son seleccionados y participan con base en un convenio con el PIARE, o forman parte del personal de los SEECH.

A partir del 2000, se incluyó una nueva figura, el Coordinador de Zona Crítica, que forma parte del personal de la Coordinación Estatal, ubicado en las regiones de mayores dificultades de acceso, con la finalidad de proveer de un acompañamiento y resolución de problemas de manera más cercana a la cadena operativa.

La organización de estas figuras puede apreciarse en el esquema de la página siguiente:

Organigrama de la Cadena Operativa del
Programa de Educación Inicial No Escolarizada

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua

-Dirección de Educación Elemental

Coordinación Estatal de Educación Inicial

Coordinador de Zona Crítica

Coordinador de Zona

4 Supervisores de Módulo

8 a 10 Promotores Educativos

Grupos de padres y madres

Comités de Pro-Niñez

Niños y niñas beneficiados

FUNCIONES:

Coordinación Estatal de Educación Inicial No Escolarizada; responsable de la aplicación del Programa en el Estado.

Coordinador de Zona Crítica: realiza las funciones de la Coordinación estatal en su región. Coordinadores de Zona: Coordinan de 4 a 6 Módulos de atención.

Supervisores de Módulo: Selecciona, capacita y asesoran a 8 a 10 Promotores Educativos. Promotores Educativos: Asesoran, orientan y trabajan Con 20 padres y madres de familia que tienen hijos(as) menores de 4 años.

Comité Pro-Niñez: Lo integran 5 miembros de la Comunidad, que promueven la participación comunitaria a favor de los niños y niñas.

El organigrama anterior muestra las líneas de autoridad de quienes participan en el Programa; la manera como estos agentes educativos interactúan a favor del desarrollo de sus niños y niñas se da de manera horizontal, mostrado por el siguiente esquema de organización de las actividades (CONAFE. Manual del Promotor Educativo, 2000):

Coordinación Estatal de Educación Inicial No Escolarizada

(Incluye al Coordinador de Zona Crítica)

Coordinador de Zona, Supervisor de Módulo

Promotor Educativo, Padres de Familia
Comité Pro-Niñez

Estos agentes educativos constituyen la cadena operativa del PEI; la proporción de cuantitativa al cierre del 2001 se muestra en la siguiente gráfica de barras:

Cadena Operativa en Chihuahua

15 Coordinadores de Zonas Críticas en la Sierra Tarahumara

22 Coordinadores de Zona

65 Supervisores de Módulo

Para el ciclo operativo 2002, se espera atender 11 ,920 padres y madres de familia; y más de 14,304 Niños y niñas beneficiados.

La distribución de las zonas de atención y las coordinaciones de zona crítica pueden observarse en el mapa del anexo 1. La propuesta de crecimiento para cada ciclo la elabora el equipo de la coordinación estatal, y corresponde a la Dirección de Educación Inicial, de acuerdo al presupuesto autorizado por el CONAFE, decidir la meta de atención anual para cada estado.

Conforme al convenio de participación del PIARE, la responsabilidad de la operación corresponde también a la Dirección de Educación Inicial; sus líneas de acción para elevar calidad se presentan en tres componentes:

Desarrollo de recursos humanos: Su objetivo es elevar el nivel de desempeño del personal involucrado en la operación del Programa, y mejorar la participación de los padres para favorecer el desarrollo de sus hijos. Con este fin se llevan a cabo cada ciclo operativo (año fiscal):

A nivel nacional, un taller anual y reuniones de trabajo con coordinadoras estatales, técnicos y capacitadores de todos los estados participantes.

En los estados:

Capacitación inicial (80 horas) a Coordinadores y Supervisores, y en otra etapa a

Promotores Educativos. Estos eventos habilitan al personal en sus funciones, le proporcionan conocimientos sobre el desarrollo del niño, sus funciones y la operación general del programa, desarrollando y fortaleciendo competencias de la cadena operativa: conocimientos, habilidades y actitudes.

Capacitaciones trimestrales; se llevan a cabo 3, de 16 horas cada una para Coordinadores y Supervisores, y más tarde de 8 horas cada una para Promotores Educativos y al mismo tiempo 8 horas para Comités Pro-Niñez. En ellas se refuerza conocimientos, se desarrollan habilidades y actitudes para apoyar la práctica educativa y la participación social.

Reuniones mensuales; 7 durante el ciclo operativo, de 5 horas cada una con Promotores Educativos. En ellas se abordan y recuperan experiencias, se desarrolla un tema de apoyo y se realiza la planeación de las sesiones con padres para el mes.

Sesiones con padres y madres de familia: 40 sesiones semanales de 2 horas cada una en un lapso de 6 a 8 meses, en cada grupo de 10 a 20 madres y padres de familia (de acuerdo a la densidad poblacional de la localidad).

Visitas domiciliarias: 2 visitas al mes a cada hogar para verificar y apoyar las prácticas cotidianas con intenciones educativas.

Desarrollo de material educativo: El propósito de esta línea de acción es mejorar y diversificar los materiales educativos:

- Materiales de capacitación: guías operativas, guía de padres, manuales para: promotor educativo, supervisor de módulo, coordinador de zona y Comité Pro-Niñez; fascículos de apoyo (colección de 24), láminas del desarrollo, juegos didácticos, radio programas, audiocassettes didácticos, video y audio del Comité Pro-Niñez y video programas; báscula de calzón y estadímetro.
- Materiales de difusión: manual de identidad visual, boletín informativo, carteles, volantes, trípticos, calendario anual, video institucional, anuncios para radio y televisión.
- Materiales promocionales: maletín, camiseta; credencial, diploma.

Fortalecimiento institucional: Esta línea fortalece la capacidad técnica y administrativa de las áreas encargadas del Programa para coordinar, gestionar y optimizar los esfuerzos en los Estados, cuidando la efectividad del Programa a través de un sistema de información administrativo educacional SIAE, un sistema de supervisión y asesoría y un sistema de evaluación.

El Programa busca en los componentes de capacitación y fortalecimiento de la cadena operativa, mayor calidad y significado en los contenidos que se abordan en las sesiones de orientación. El de materiales educativos apoya estas acciones con materiales diversos de alta calidad.

Estos componentes tienen su área correspondiente en la coordinación estatal, que se integra por 1 coordinadora estatal, 5 técnicos: capacitación, administración, planeación, difusión e informática; 5 coordinadores de zona crítica; 6 capacitadoras estatales, 2 analistas para las áreas de planeación y administración, 1 contralor y 1 secretaria. Estos elementos operan el Programa ajustando su aplicación a la realidad de las necesidades de nuestras comunidades, como lo prevé la modalidad operativa de Educación Inicial, y forman un consejo técnico para la toma de decisiones, mediante un trabajo colaborativo, de acuerdo al Modelo de Gestión Calidad, cuya metodología

...se fundamenta en los conceptos de auto evaluación y planificación de acciones de mejora, procesos que requieren del trabajo conjunto de todos los integrantes de la coordinación estatal, para realizar mediante instrumentos adecuados, el diagnóstico de su gestión y el planeamiento de acciones, a fin de mejorar la calidad del servicio educativo. (CONAFE. Seguimiento y Evaluación, 2001).

Este trabajo de equipo se documenta en un Plan de Mejora que incluye estrategias de trabajo de las áreas de capacitación, difusión, supervisión y seguimiento del Programa de Educación Inicial No Escolarizada para el estado.

B. Momentos del Programa

El aprendizaje comienza con el nacimiento.

Ello exige el cuidado temprano y la educación de la infancia.

Artículo 5° de la Declaración Mundial sobre Educación.

Jomtiem, Tailandia, 1990.

Uno de los objetivos del PIARE es elevar la calidad en los momentos y procesos del Programa; la operación del mismo está determinada por las acciones que se llevan a cabo en sus diferentes momentos, que permiten dar respuesta a las necesidades de tipo socio educativo que surgen en cada comunidad.

MOMENTOS O PROCESOS EDUCATIVOS

Focalización

Diagnóstico Socioeducativo

Plan de Acción

Difusión del Programa

Capacitación de los agentes educativos

Sesiones con padres de familia

Participación comunitaria

Sistematización de experiencias

Asesoría y seguimiento

Evaluación del Programa

El Programa inicia sus acciones en la focalización del servicio, mediante un trabajo de gabinete para determinar las comunidades factibles de atender, y su integración en módulos y zonas de atención; ya en el campo, se recaba la información necesaria para la instalación del servicio, que significa la selección de la comunidad y la integración en módulos y zonas, la presentación del Programa a las autoridades locales, el reclutamiento del promotor educativo, la elección de un Comité Pro-niñez por comunidad que apoye las actividades del Programa, y la integración de los grupos de padres y madres de familia. Estos procesos conforman la primera etapa del Diagnóstico Socioeducativo, y de la Difusión del Programa, y el inicio de la coordinación interinstitucional.

Como primera participación de la cadena operativa a nivel estatal, los coordinadores de zona y supervisores de módulo asisten a un evento de capacitación

inicial de 80 horas, quienes serán responsables más tarde de la capacitación inicial a promotores educativos por otras 80 horas, para después llevar a cabo el diagnóstico socioeducativo de cada comunidad. En este tiempo se desarrolla la segunda etapa de Difusión del Programa: la del reforzamiento para la operación del Programa en la comunidad.

A través de la aplicación de escalas de desarrollo psicosocial por cada niño atendido en los grupos de padres, que evalúa la relación de los adultos, especialmente los padres con los menores; escalas de peso y talla para conocer índices de desnutrición, entrevistas y observaciones que elaboran cada supervisor de módulo con ayuda de sus promotores educativos, el Diagnóstico Socioeducativo por comunidad, detecta necesidades de atención en base a las cuales se elaborará el Plan de Acción por comunidad; en él quedan contenidas las temáticas a tratar semanalmente en las Sesiones de orientación a los padres; mientras se llevan a cabo las sesiones durante el resto del ciclo operativo, al mismo tiempo se desarrolla la tercera etapa de Difusión: la del mantenimiento.

Durante toda la operación, los Comités Pro-Niñez realizan actividades a favor de los niños como parte de la participación comunitaria, y el promotor educativo realiza visitas domiciliarias para dar asesoría y seguimiento en el hogar y alcanzar los objetivos propuestos en relación con la calidad de vida familiar y comunitaria, en las prácticas y pautas de crianza y en el desarrollo del niño.

La cadena operativa lleva además a cabo acciones interinstitucionales para la gestión de apoyos al Programa, como pueden ser pláticas por especialistas del sector educativo o de salud, donación de terrenos para la construcción de parques infantiles, registro civil y matrimonios, donación de materiales y diferentes servicios, especialmente de traslados y comunicación; la Difusión proveerá a lo largo de estos procesos los espacios de promoción de los objetivos y resultados obtenidos en los niños, sus familias y la comunidad.

La coordinación estatal, así como los coordinadores de zona y supervisores de módulo brindan la asesoría y seguimiento, y sistematizan las experiencias para evaluar la operación del Programa, y retroalimentar los diferentes momentos.

Los procesos pedagógicos o de comunicación brevemente descritos requieren de un alto grado de coordinación para alcanzar las metas que anualmente se establecen, por lo que se hace necesaria su evaluación constante; el programa prevé con esta finalidad la celebración de reuniones mensuales y trimestrales con Coordinadores de Zona, Supervisores de Módulo y Promotores Educativos, formando parte de un programa de evaluación y seguimiento.

Como responsable de la operación, en el ámbito estatal la coordinación planea, realiza y evalúa acciones tendientes a proveer de los recursos y procesos necesarios en las zonas de atención para facilitar sus acciones, y se esfuerza por brindar la asesoría, acompañamiento, supervisión y seguimiento en todos los momentos del Programa.

El siguiente esquema muestra los diferentes momentos en la operación del Programa de Educación Inicial.

C. Situaciones detectadas

Promover que la familia sea el centro de atención en el cual se potencialicen y al cual se dirijan los programas derivados de las políticas públicas. Redoblar esfuerzos en la Perspectiva de lograr la universalización de la educación básica, incluyendo la educación inicial y/o preescolar basada en la familia y la comunidad e identificar metodologías y estrategias para ampliar coberturas y desarrollar modelos alternativos de atención en educación inicial, entre otros. Compromisos de Nariño, 1994

Para alcanzar aprendizajes significativos por parte de los grupos de asesoría a padres, que incidieran finalmente en la mejora de prácticas de crianza y por tanto en el mejor desarrollo de los menores, se puso en marcha en el 2000 la aplicación de un modelo educativo y de gestión de la calidad en la operación del Programa, los cuales organizan los diferentes momentos y procesos del programa con una línea indagativa-participativa, que permite al participante

...la identificación y solución de los problemas o necesidades de los niños menores de cuatro años de una comunidad a partir de lo que hace y reflexiona en su práctica educativa diaria el agente educativo es un sujeto social generador y

potencializador de habilidades, destrezas, hábitos y transformador de actitudes hacia la infancia en su práctica social. (CONAFE. Modelo Indagativo Participativo, 2000)

El entender estos modelos, y aplicarlos a la realidad es un proceso que requiere compromiso y seguimiento continuo por parte de toda la cadena operativa, en especial al considerar los diferentes niveles de conceptualización del Programa por parte de los agentes educativos desde la coordinación estatal hasta los Promotores Educativos, de acuerdo a los diferentes rangos de experiencia y la preparación profesional que poseen, que varían de nuevo ingreso hasta más de 20 años de servicio, y estudios de preparatoria incompleta hasta maestría, lo que ha traído como consecuencia la necesidad de implementar diferentes estrategias, además de las normativas, que deben ser construidas por el equipo estatal para llevar a cabo el seguimiento y evaluación del PEI.

En la operación del Programa, la manera como se han implementado los modelos varía de una zona a otra; se han identificado problemáticas en el proceso de planificación y realización de actividades con base en un diagnóstico socioeducativo; existen prácticas educativas que sólo han reproducido los anteriores esquemas de operación, y otras en que aparecen los diferentes momentos sin una interrelación aparente. Por otra parte, algunos agentes no muestran el compromiso y la corresponsabilidad en el desempeño de sus funciones.

Al interior de la coordinación estatal se detectó por otra parte en el 5° ciclo 2000 la necesidad de mejorar en la supervisión y seguimiento, y de manera especial la sistematización de la información, más allá de responder a los requerimientos de la Dirección de Educación Inicial acerca de informes, reportes y comprobación del presupuesto ejercido, dentro de las líneas de acción marcadas por el nivel central, debido a la escasa supervisión de los procesos en campo y el deficiente manejo de información, aunado a la poca experiencia en el Programa por parte de los integrantes de la coordinación estatal, reconstituida a partir de la separación de la modalidad escolarizada; 9 de 13 elementos con que contaba la coordinación en el 2000 se transfirieron o se contrataron en ese año.

Junto a estas cuestiones, el crecimiento que ha tenido la cobertura del 27% en el

2000 y 44% en el 2002 apunta en dos direcciones que han afectado la posibilidad de la supervisión y la calidad de la operación del Programa: por una parte focalización se ha orientado a las comunidades de mayor dispersión geográfica en la Sierra Tarahumara, con un costo en las posibilidades de supervisión, considerando las dificultades contenidas en las características sociales y geográficas del estado., su diversidad cultural, las enormes distancias, el clima extremo, la inaccesibilidad de algunas comunidades y los recursos insuficientes de la coordinación estatal; y por otro lado, estas comunidades con alto rezago educativo han traído como consecuencia que las figuras operativas contratadas tengan un menor grado de escolaridad, demandando entonces un mayor apoyo, que de nueva cuenta redundaría en la calidad inicial del proceso.

Las consideraciones descritas nos muestran las dificultades en la gestión administrativa, que impactan de manera importante la gestión pedagógica; se considera que los ciclos referidos han sido sólo de implantación del Modelo de Capacitación y de Gestión para la Calidad, y que será hasta el ciclo operativo 2002 cuando sea posible la consolidación de su operación, y sin embargo de ninguna manera acabado. En todo este proceso, que se presenta lento y con dificultades operativas y diferencias de conceptualización del modelo operativo por parte de la cadena operativa, se deben revisar los aciertos y dificultades, para replantear objetivos y metas a alcanzar.

Lo anterior dio como resultado un enorme potencial en áreas de oportunidad, de acuerdo al Modelo de Gestión de Calidad, que evalúa el funcionamiento de Educación Inicial como organización educativa basado en la

...satisfacción de las necesidades y expectativas socioeducativas de los padres de familia, de su personal y de las entidades implicadas, que se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y estrategias de la coordinación estatal, la gestión de su personal, de sus recursos y de sus procesos con el objetivo de la consecución de la mejora permanente de sus resultados. (CONAFE. Gestión de Calidad y Plan Anual de Mejora, 2001)

estas oportunidades permitieron la posibilidad de integrar un equipo que conformara la visión de brindar un seguimiento puntual a la operación del programa,

dentro del modelo indagativo-participativo. Se identificaron entonces como áreas de reflexión la propia coordinación estatal como equipo de trabajo y la operación del programa con sus momentos y procesos, teniendo como ejes los criterios de liderazgo, planificación y operación, procesos y resultados.²

En un primer avance, la coordinación estatal realizó un esfuerzo de planificación para el seguimiento del Programa, en dos ámbitos de acción; al interior de la coordinación estatal, y hacia las zonas de atención, fijándose como metas:

- Apoyar y asesorar a la cadena operativa, para facilitar sus tareas de manera permanente.
- Avanzar progresivamente en la autogestión de los agentes educativos.
- Llevar un seguimiento puntual de los avances del Programa.
- Mejorar de manera continua nuestros procesos de operación.
- Reportar e informar oportunamente lo necesario a la unidad coordinadora central.

El complejo sistema para la operación del Programa, los enormes requerimientos de información por parte del área central y los factores involucrados en nuestra gestión muestran avances y retrocesos, así como estancamientos en el proceso hacia el logro de las metas propuestas; al realizarse un trabajo participativo, se han reordenado objetivos, metas y estrategias, como parte de una labor en constante construcción.

Lo anterior nos remite a retomar el concepto de educación como proceso social; y como parte de la cultura, tiene un ritmo de cambio lento; la cultura es un campo en el

² Liderazgo: ...comportamiento del equipo estatal para guiar a todos los miembros de la coordinación hacia la mejora de la calidad de sus gestiones... Planificación y operación: ...manera como la coordinación estatal formula, desarrolla, actualiza y revisa su planificación y operación...y los convierte en planes y acciones, incorporando los conceptos de misión, visión y valores... Procesos: ...alude a cómo se identifican, gestionan, revisan los procesos y cómo se corrigen a fin de asegurar la mejora continua... Resultados: ...logros con relación a su planificación y operación, a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los niños beneficiados, padres de familia, familias de la comunidad. CONAFE, Guía Operativa Gestión de Calidad y Plan Anual de Mejora, México, 2001.

que las transformaciones toman muchos años (Frigeiro, 1992) como ya se dijo, en él intervienen una amplia diversidad de factores, por lo que las propuestas de intervención deben ser lo bastante abiertas y flexibles para responder a las demandas de cada área de análisis y su contexto específico, en función de objetivos generales congruentes a los propios de este nivel educativo.

“Jueves 4 Agosto. Me dirigía a supervisar al promotor José Dolores en La Magdalena. Al momento de llegar estaban los compañeros de la coordinación estatal y me llevé el susto de mi vida.

Miércoles 23 de Agosto. Íbamos el supervisor y las promotoras por la carretera al Cuervo cuando nos salió una víbora que nos dio un susto tremendo”

CAPITULO 2

EL PROBLEMA DEL SEGUIMIENTO

A LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA

CAPITULO 2

EL PROBLEMA DEL SEGUIMIENTO A LA OPERACION DEL PROGRAMA

En resumen, los estudios científicos están demostrando que los 3 primeros años, sobre todo el primero, son críticos y decisivos en el desarrollo del ser humano. Desarrolla su inteligencia, personalidad, comportamiento social y otras potencialidades, desde que nace y, a largo plazo demuestra sus productos con mejores ciudadanos.

Sin lugar a duda el desafío está en invertir en programas para niños menores de seis años-familia, mujer y comunidad-, para revertir los efectos de la pobreza y disminuirlos costos sociales a futuro.

(Fujimoto, 1996)

Las líneas operativas de la Dirección de Educación Inicial, siguiendo la visión del proyecto educativo nacional, busca ofertar una educación de calidad a las familias como base para potenciar logros en el desarrollo de los menores de cuatro años de edad que viven en condiciones marginales, como lo describen sus objetivos generales. Como parte del proyecto educativo nacional en la última década el PEI 92 busca responder al mismo tiempo a los compromisos adquiridos por México en las reuniones internacionales sobre educación, pobreza y salud, con una atención especial a la población más vulnerable: las mujeres y los niños. La modalidad no escolarizada de Educación Inicial se presenta como una estrategia de trabajo que describen los compromisos de Nariño, Colombia de 1994:

Promover que la familia sea el centro de atención en el cual se potencialicen y al cual se dirijan los programas derivados de las políticas públicas.

Redoblar esfuerzos en la perspectiva de lograr la universalización de la educación básica, incluyendo la educación inicial y/o preescolar basada en la familia y la comunidad e identificar metodologías y estrategias para ampliar coberturas y desarrollar modelos alternativos de atención en educación inicial, entre otros.

El solicitar a los representantes de los diversos países y organizaciones no

gubernamentales la atención a la primera infancia tiene su antecedente en la década de 1970, al promover UNICEF la evaluación diagnóstica sobre los factores que afectan el desarrollo psicosocial del niño; las investigaciones realizadas desde entonces sobre el desarrollo infantil apuntan siempre a los primeros años de vida, en especial el primero:

El otro estudio realizado por la Carnegie Foundation demuestra que el primer año de vida del niño es importante y decisivo en la vida del ser humano, ya que es en esta edad en que se realiza la "sinapsis" o unión de las neuronas, que fijan las bases para el desarrollo de la inteligencia y el aprendizaje del ser humano. Señala también la decisiva participación de los padres en esta etapa del crecimiento y desarrollo de los niños. En resumen, no hay duda sobre la importancia de invertir en estos primeros años de vida del ser humano y revertir los efectos contra las consecuencias de la pobreza.

(Fujimoto, 1996)

Basados en estas necesidades de atención, los acuerdos internacionales proponen:

- cumplir con los compromisos frente al niño, familia, mujer y comunidades más pobres.
- Mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más pobres: salud, educación, nutrición, vivienda, trabajo, entre otros.
- Otorgar alta prioridad a la infancia.
- Formular y consolidar políticas públicas integradas.
- Impulsar políticas, planes, acciones y servicios orientados a crear condiciones que fortalezcan el rol de la familia.
- Articular esfuerzos con organismos financieros y de cooperación.
- Redoblar e intensificar acciones para lograr la universalización de la educación básica con una concepción que acepta que las bases del aprendizaje empiezan desde que el niño nace, lo que se traduce en la inclusión de la educación inicial como parte del proceso educativo.³

³ Nueva York, 1989; Jomtien, Tailandia 1990; Nueva York, 1990; Washington 1991; Santiago de Chile, 1993; Nueva Delhi, 1993; Cartagena, 1993; Nariño, Colombia, 1994; Miami 1994 y Copenhague 1995; Panamá 2000;

Estas propuestas son congruentes a la política educativa en México, en especial de Educación Inicial; las metas para la atención de menores de cuatro años de edad en la modalidad no escolarizada se suman a este esfuerzo, para que las comunidades y la sociedad en general estén conscientes de lo que se gesta en los primeros años, y que como dice Educación Inicial, "los primeros cuatro años hacen la vida". En ellos se puede incidir positivamente en la formación de la inteligencia, personalidad y conducta social; se pueden promover algunas capacidades para aprendizajes futuros, brindándoles afecto, cuidado de su salud, nutrición balanceada, actividad mental, física y social, y contacto con su medio ambiente. Estos cuidados constituyen lo que Educación Inicial llama "un abrazo completo".

A. Planteamiento del problema

Es responsabilidad de la coordinación estatal el que estos principios, propuestas y objetivos se cumplan para nuestra población atendida en Chihuahua; tomando en consideración además los objetivos del Programa, y las situaciones encontradas en la operación descritas en el capítulo anterior, acerca de los procesos que se siguen en las zonas de atención y en la propia coordinación estatal, nos enfocamos a reflexionar sobre cómo respondemos a las necesidades que se presentan para el logro de los objetivos, delimitando entonces nuestro problema en la participación de la coordinación estatal como equipo de trabajo para dar respuesta a las necesidades de operación del PEI, encontrando que estas necesidades de operación rebasan los momentos de evaluación y análisis, atendiendo emergencias operativas sin tomar en cuenta un proyecto global, previo y definido de planificación.

De acuerdo a las situaciones detectadas, se definen como elementos de nuestro problema:

- Baja calidad en el sistema de elaboración, recepción, análisis y control de la información.
-

- Seguimiento inadecuado a las necesidades materiales, de acompañamiento, y de evaluación de la cadena operativa. Falta de seguimiento a los resultados de los eventos de capacitación en las zonas en cuanto a la aplicación de competencias y materiales educativos utilizados por la cadena operativa.
- Falta de interdisciplinariedad entre el personal técnico y la coordinadora estatal.
- Falta de una cultura participativa y de sistematización de experiencias para utilizarlas en la toma de decisiones.
- Organización deficiente, que dio como resultado que los objetivos para visitas a comunidad se limitaran de manera casi exclusiva a la realización del pago de gratificaciones a la cadena operativa.
- Reuniones de evaluación escasas.

Estos elementos dan en conjunto una supervisión y seguimiento a la operación del programa deficientes por parte del equipo estatal responsable de la operación.

Con base en esta evaluación diagnóstica, la participación de la coordinación fue pensada con base en los documentos normativos de la Dirección de Educación Inicial sobre el tema: las guías operativas Modelo Europeo de Gestión de Calidad, Seguimiento, Supervisión y Evaluación del Programa de Educación Inicial No Escolarizada (CONAFE, 2000).

El seguimiento, supervisión y evaluación que aplica la Dirección 00 Educación Inicial, están orientados a conocer la calidad y efectos 00/ Programa de Educación Inicial No Escolarizada; es decir, la calidad 001 desarrollo de los niños beneficiados, la calidad de las pautas y prácticas CÉ crianza de los padres atendidos, la calidad de vida de la familia y comunidad, y la calidad de los procesos del Programa, a fin de proponer alternativas que hagan más eficaz y eficiente la organización y funcionamiento de esta modalidad de Educación inicial. (CONAFE Seguimiento, Supervisión y Evaluación del Programa de Educación Inicial no Escolarizada, 2000).

La misma guía operativa mencionada define el seguimiento como un "proceso que forma parte de la evaluación del Programa, a través de él se puede concretar o llegar a

su evaluación; es básico porque nos permite captar información sobre los avances del Programa. Asimismo, el seguimiento se puede efectuar a través de la supervisión de campo ya través de la entrega de reportes y formatos sobre nuestras actividades y logros obtenidos"

El Seguimiento entonces ofrece información sustantiva, sintética y estratégica sobre los avances y resultados del Programa, y conforma un sustento para la toma de decisiones que garantice la buena marcha del proyecto con calidad, a través de las visitas de campo, las reuniones de trabajo y los informes y reportes, basados en una interacción adecuada con la cadena operativa que permita brindar dirección y liderazgo, construir condiciones de aceptación y participación, generar oportunidades para grupos autogestivos, y promover la aceptación de responsabilidades y el interés por la labor creadora, como contraparte de posturas de dependencia y conformidad, o inconformidad.

En cuanto al referente de calidad, un concepto sencillo y claro nos dice que es hacer bien nuestro trabajo, con los recursos disponibles, en sus diferentes componentes y acciones, dentro de nuestro propio contexto; es la capacidad del equipo de trabajo de llevar a cabo una gestión educativa de calidad, entendida como el conjunto de acciones que realiza la coordinación estatal y sus niveles operativos, para promover y posibilitar la intencionalidad pedagógica del servicio de Educación Inicial No Escolarizada, a través de una conducción participativa, donde la toma de decisiones es tarea colectiva y labor de equipos de trabajo, situándolos como protagonistas del quehacer institucional. (CONAFE. Gestión de Calidad y Plan Anual de Mejora, 2001).

La intencionalidad pedagógica del Programa habla de mejorar:

- Calidad en el desarrollo de los niños beneficiados en el Programa.
- Calidad en las pautas y prácticas de crianza de los padres atendidos.
- Calidad en la vida familiar y la comunidad.
- Calidad en los procesos y momentos del Programa

(CONAFE, Seguimiento, Supervisión y Evaluación del Programa de Educación Inicial no Escolarizada, 2000)

Los tres primeros aspectos son producto de la instrumentación de los procesos y

momentos del Programa, por lo que es en éstos que la propuesta de innovación se centra para el control de la calidad.⁴

Dentro de los documentos normativos, se establecen los lineamientos y bases para el seguimiento y los criterios para diseñar los planes de mejora como programas de seguimiento, los indicadores a elegir y los instrumentos específicos para cada caso; sin embargo, corresponde a cada Coordinación Estatal la construcción de las estrategias que den cuenta de los mismos.

De manera paralela, la revisión de teorías para reorientar la gestión de la coordinación estatal es parte importante del proceso de formación de sus elementos. Justa Ezpeleta considera que una teoría cumple la función de identificar sectores de la realidad, de hacerlos existir para la conciencia. Lo que no se nombra o no se delimita con palabras y conceptos, difícilmente existe para el conocimiento." (Ezpeleta, 1992). Estas reflexiones están presentes en el análisis que se ha realizado al confrontar la realidad en la aplicación de la propuesta de innovación.

B. Objetivos propuestos

La presente propuesta de innovación enfrentó al problema de la participación de la coordinación estatal en la operación del Programa de Educación Inicial, específicamente al deficiente seguimiento de la operación, buscando:

Elevar la calidad de los procesos y momentos del Programa de Educación Inicial, para responder a las necesidades de operación, de manera congruente a las líneas normativas para el nivel educativo y modalidad de atención.

Con los siguientes objetivos particulares:

- Involucrar en el proceso de seguimiento a la cadena operativa, promoviendo la gestión de calidad.

⁴ Ishikawa, Kaoru; 1988.p.59 define proceso como el "conjunto de factores causales...que tienen que controlarse a fin de obtener mejores productos y efector"

- Visitar y apoyar acompañando en sus funciones a las diferentes figuras de la cadena operativa con objetivos específicos. De manera prioritaria las sesiones con padres de familia y eventos de capacitación, y de manera complementaria la difusión y la participación social.
- Elevar la calidad en la información de reportes e informes, buscando la oportunidad en la entrega y procesamiento, anticipando necesidades para trabajar sobre lo sustantivo de acuerdo al momento del Programa sin presión de tiempo.

A lo largo del proceso de implementación de la propuesta, se construyeron además como objetivos:

- Realizar reuniones de trabajo como cortes evaluativos que permitan contar con los elementos necesarios para la toma oportuna de decisiones.
- Capacitar al personal de nuevo ingreso de la coordinación estatal.

"En una ocasión me tocó ir a la comunidad de Ojo Frío, la salida era a las 7:00 AM., se nos hizo un poco tarde, no alcanzamos camión, conseguimos un rait pero la camioneta no servía, total de que con miles de peripecias llegamos a Ojo Frío, la promotora educativa nos dijo que a las 10:00 AM., era la reunión, nos bajamos del camión y nos decía aquí nada más, está cerca el salón, camilamos otro poquito y nos decía ya casi llegamos nada más pasamos la carretera, total de que casi se llevó una hora en lo que llegamos a la reunión. Me dio mucho gusto porque había aproximadamente 17 mamás y sus niños y un que otro papá se asomaba para ver de qué se trataban las pláticas".

CAPITULO 3

CONFRONTANDO LA REALIDAD

CAPÍTULO 3

CONFRONTANDO LA REALIDAD

El Programa de Seguimiento a la Operación del Programa de Educación Inicial No Escolarizada se construyó para elevar su calidad de operación, y dar al mismo tiempo cumplimiento a los compromisos de atender las regiones más deprimidas, como una muestra de acciones concretas que impacten finalmente en el desarrollo de los niños, sus familias y comunidades, mediante un seguimiento más eficaz y eficiente, es decir, que su tendencia sea alcanzar los objetivos planeados y gracias a la organización, hacer un uso racional de los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros y tiempo).

Con base en el diagnóstico y la problemática detectada, para el logro de los objetivos propuestos y con los recursos existentes, se formularon las siguientes estrategias de trabajo y sus respectivas metas:

1. Visitas a las zonas de atención en los diferentes momentos capacitación. Verificar, acompañar y apoyar con temas la capacitación a los promotores educativos y comités pro-niñez, además de entregar los recursos materiales y financieros establecidos para cada evento, elaborando el informe correspondiente.
2. Seguimiento a los requerimientos de cada zona. Responder a las necesidades detectadas y solicitudes de apoyo, asesoría, materiales educativos y didácticos de manera oportuna.
3. Visitas de supervisión a sesiones con padres y visitas domiciliarias en cada módulo. Visitar y apoyar las funciones de la cadena operativa en una comunidad de cada módulo cada ciclo operativo, elaborando el informe correspondiente.
4. Sistematización de acciones de difusión y de Comités Pro-Niñez. Durante las visitas de campo observar, entrevistar y registrar estas acciones.
5. Entrevista con autoridades locales en cada visita a comunidad. Obtener apoyo al Programa por parte de las autoridades de cada comunidad

visitada, registrando el objetivo determinado y los resultados obtenidos.

6. Entrevista con Promotores Educativos en cada visita comunidad. Al finalizar cada sesión de padres supervisada llevar a cabo una reunión con los promotores educativos, registrando los resultados y necesidades detectadas en el informe de visita.
7. Seguimiento mensual de reportes e informes. Recepción y análisis de los documentos recibidos de las zonas, mejorando el control de los informes y reportes recibidos, manteniendo actualizados los registros.

Durante la puesta en marcha de las estrategias, surgió la necesidad de establecer además:

8. Reuniones de trabajo para realizar cortes evaluativos. Llevar a cabo reuniones semanales y mensuales con el consejo técnico.
9. Capacitación al personal de la coordinación estatal. Realizar la capacitación inductiva al personal de nuevo ingreso, y la específica necesaria para cada área de trabajo.

Para confrontar la realidad en la aplicación de estas estrategias, que será descrita a lo largo de este capítulo y explicada con sustentos teóricos, es importante describir el proceso seguido para llegar a su síntesis: el impacto de la propuesta de innovación, y lo que debemos mejorar.

La aplicación de estrategias fue documentada en un informe, a través de una narrativa que describe sus actividades de desarrollo, las modificaciones realizadas, las dificultades encontradas y los resultados obtenidos, desde aquí se ejerció el análisis personal de la realidad, y su interpretación de resultados, sistematizando así la práctica vivida.

Un análisis posterior descompuso en partes significativas la realidad en distintos elementos, estableciendo relaciones en las diferentes estrategias, surgiendo así categorías de análisis y de trabajo, para reconstruir la práctica y encontrar referentes teóricos que explican los resultados obtenidos, y ayudan a comprender de mejor manera una situación para actuar de manera adecuada sobre ella.

Las categorías encontradas de manera inicial en el trabajo fueron:

- Gestión
- Oportunidad
- Organización
- Participación
- Sistematización
- Seguimiento
- Resultados
- Asistencia a comunidades
- Resistencias

A partir de estas categorías se construyó la matriz temática que enuncia los contenidos que se han trabajado para cada estrategia. A partir de un nuevo análisis de los datos, se determinó el esquema de la formalización de la propuesta, contenido en el índice de este trabajo, que incluye como categorías de la tematización:

- a. La reorientación de la gestión: las categorías de gestión y oportunidad.
- b. En busca de una mejor organización: organización, participación y asistencia a comunidades.
- c. La supervisión y el seguimiento al programa: de nuevo asistencia a comunidades y seguimiento.
- d. Impulsando la cultura de la sistematización de experiencias: sistematización y de nuevo seguimiento.
- e. Los resultados obtenidos: que incluyó resultados, participación y resistencias.

Al mismo tiempo, a lo largo de este proceso se fue construyendo el inventario para la formalización del proyecto: el diagnóstico y propuesta original, el reporte de su aplicación, los instrumentos y técnicas aplicadas, los registros y evidencias, los trabajos de diferentes cursos y antologías de la Licenciatura en Educación cursada, los documentos normativos del CONAFE, además de otras lecturas encontradas que permitieron adoptar una postura teórica para explicar lo sucedido, y darle sentido.

El desarrollo del esquema constituye la formalización de la propuesta de innovación que hoy se presenta, y que da cuenta de los procesos y resultados obtenidos.

El siguiente mapa conceptual muestra el procedimiento metodológico seguido, desde el paradigma de la investigación acción; los incisos que continúan, explicitan la confrontación de los resultados obtenidos con relación a los esperados.

Propuesta de innovación:

Objetivos y estrategias para mejorar la práctica

Práctica educativa:

Aplicación de las estrategias informe y evaluación de sus resultados

Diagnóstico inicial:

Análisis de la realidad

Síntesis:

Interpretación de resultados desde una postura teórica y nuevas propuestas para mejorar la práctica

Análisis crítico de la información

Categorías: descomposición de sus partes para establecer relaciones entre ellas.

Definición de la matriz temática e inventario

Material: necesario para la explicación de los sucedido.

Elaboración del esquema de formalización.

A. La reorientación de la gestión

La gestión educativa es considerada como el conjunto de actuaciones integradas respecto de los programas y de los recursos para el logro de los objetivos de un plan a cierto plazo, incluida la evaluación y retroalimentación del sistema en una posterior planificación. (Santillana, 1987)

Una gestión centrada en la calidad asume la filosofía de la calidad total: es mucho menos costoso prevenir que corregir (Schmelkes, 1992). Esta investigadora define el objetivo externo del quehacer educativo, y que le da sentido al mismo: contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, -actual y futura- de los educandos, y de esta manera a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad, por lo que las instituciones educativas deberían preguntarse cómo pueden contribuir mejor al logro de los objetivos

educativos. Esto es cierto para Educación Inicial; se trata de un programa preventivo, que mira hacia afuera, es decir, hacia la sociedad y el desempeño de nuestros beneficiarios: los padres y madres, para impactar finalmente en sus hijos, no sólo en el plazo inmediato sino también el mediano (el ingreso de nuestro niños y niñas atendidos en el Programa a la educación preescolar y primaria), y la calidad de las interacciones en los miembros de la familia y su relación con la comunidad.

La participación de la coordinación estatal es entonces importante; la gestión de calidad, y el trabajo participativo debe comprometerse de inicio en quienes son responsables de la operación de un programa educativo, para sensibilizar, convocar, orientar y asesorar a sus colaboradores; Roberto Pascual Pacheco nos dice acerca del gestor directivo: "una de las funciones esenciales. ..es dotarle de las vivencias y creencias para lograr una vida participativa. El proceso de interiorización es lento y difícil pero es la semilla que un día hará fructificar modos eficaces de conducta participativa". (Pacheco, 1988) Este análisis nos permite identificarnos en nuestra práctica, en relación con la cultura de la participación; Pacheco explica que la participación no se logra con cambios estructurales, sino que es una cultura, un modo de vivir, con una diferente manera de concebir las relaciones interpersonales, la comunidad, las relaciones y los problemas.

Aunque el Programa de inicio propone un trabajo participativo, en la coordinación estatal se ejercía un liderazgo administrativo y político, mucho más autoritario; ante la necesidad de responder a las demandas de información de la Dirección de Educación Inicial en las oficinas centrales del CONAFE, la operación llevó a realizar diversos cuadros de control de información; la imposición de líneas operativas con exceso de procedimientos normativos, argumentando la visión general del proceso por parte de la coordinación estatal, y se respondió como desafíos a las problemáticas que enfrentaba el grupo de coordinadores y supervisores. La evaluación del liderazgo de la coordinación de acuerdo a las líneas marcadas por la Dirección sobre gestión de calidad, junto a los resultados arrojados en el diagnóstico, llevó al equipo a buscar la promoción un trabajo participativo en todos los niveles de la cadena operativa. Este proceso y sus avances de introducción y esfuerzo sistemático hacia la cultura de la participación y de calidad durante la aplicación de las estrategias se describen en los siguientes apartados.

1. El modelo indagativo-participativo y la gestión.

Joaquín Gairín (1993) nos define relaciones existentes entre la dirección que se solicita, la que se necesita, la que se plantea, la que funciona y la que se percibe, que no siempre es la misma; estas diferencias del mismo modo se presentan en Educación Inicial, debido a la percepción y expectativas acerca del liderazgo/gestión de los responsables de la operación del Programa, por parte de la propia coordinación, la cadena operativa y los usuarios del servicio; las desigualdades son producto de las funciones que cada uno ejerce y sus requerimientos de liderazgo para la realización de sus tareas dentro de la comunidad educativa.

En Chihuahua, como en el resto de los estados que participamos en el PIARE-Inicial, intentamos un modelo de gestión participativa; lo convocamos y solicitamos en las zonas de atención y hasta los grupos de orientación a padres de familia, como propuesta de trabajo que ha probado su eficacia y obtiene mayores logros con relación a una gestión directiva unipersonal; sin embargo se dificulta la interiorización de la cultura de la participación en nuestros agentes educativos, aún cuando el modelo educativo para educación inicial se basa precisamente en la interacción, y el modelo operativo (para el diagnóstico de necesidades, planeación y evaluación de actividades) es investigativo-participativo; la gestión que se percibe del equipo estatal por parte de la cadena operativa es una mezcla de agentes directivos que marcan una norma, y al mismo tiempo abren espacios para la expresión de sus necesidades y apoyan las acciones que emprenden las zonas de atención y servicio a las comunidades. En la gestión que funciona, al proponer espacios de reflexión para toma de decisiones de la cadena operativa -coordinadores de zona y supervisores de módulo como equipos de trabajo con promotores educativos-, aún se esperan direcciones por parte de la figura con mayor autoridad, se impone al interior de sus equipos una línea de trabajo o se concretan a seguir la sugerencia del personal con mayor prestigio o autoridad dentro del grupo. En de los grupos de orientación a padres, se percibe la intención de la participación de los padres y madres de familia, pero mayormente el promotor marca la direccionalidad de las actividades.

Como parte de las actividades de capacitación, se ha venido revisando la operación del modelo indagativo-participativo, y se ha reforzado su aplicación en la

operación del Programa. Los nuevos materiales educativos nos ayudan a llevarlo a cabo, dado que están diseñados a partir de preguntas detonadoras para indagar, y luego ayudan a decidir las formas de participación, con nuevas preguntas como ¿qué podemos hacer en la comunidad? ¿Y en mi familia?

Al interior de la coordinación, intentamos aplicar el modelo indagativo - participativo, basados en los materiales editados por el CONAFE; sus objetivos consisten en:

- Identificar áreas de interés, necesidades a atender y problemas a solucionar. ...
- Promover lo necesario para generar cambios en las actitudes. ..para mejorar las condiciones de desarrollo de los niños pequeños.

(CONAFE. Modelo Indagativo-Participativo, 2000)

Su base es la capacidad que tenemos para reflexionar sobre las acciones que realizamos cotidianamente, a fin de preguntar sobre los problemas operativos o educativos que se enfrentan o que enfrentarán, y generar estrategias para alcanzar los cambios y objetivos deseados.

Como equipo de trabajo1 las decisiones han pasado progresivamente de ser unipersonales a tomarse cada vez más en consenso, basados en la información existente de la situación de que se trate; estamos concientes de la necesidad de estar en el campo para conocer acerca de los avances y resultados del programa y sus dificultades, para llevar a cabo las acciones pertinentes a fin de mejorar la calidad del servicio ofrecido.

2. Gestión administrativa y gestión pedagógica.

La operación del programa es compleja, por los aspectos administrativos y pedagógicos que se relacionan entre sí; aún si lo sustantivo es el aspecto pedagógico (capacitación a los agentes educativos y asesoría a padres y madres de familia) no puede considerarse alguno con mayor importancia que el resto, debido al carácter integral del Programa ya su necesidad de equilibrio para lograr un nivel aceptable de calidad en el servicio ofrecido. Dentro de la operación del Programa y de las estrategias de la

propuesta de innovación, se consideran como gestiones:

Gestión pedagógica. Se refiere a los procesos a través de los cuales se adquieren nuevos conocimientos, habilidades o prácticas, para dar respuesta a los problemas que atiende el Programa: calidad en el desarrollo del niño, en prácticas y pautas de crianza, en la vida familiar y comunitaria y en los procesos mismos del programa; estos aspectos de la gestión pedagógica se atienden a través de Talleres de capacitación y visitas de campo, como parte del programa de supervisión y seguimiento:

Talleres estatales a coordinadores de zona y supervisores de módulo: inicial, trimestrales; talleres regionales o locales con promotores educativos: inicial, trimestrales y mensuales.

Detección de necesidades socioeducativas a partir de las problemáticas en la comunidad, familia y su repercusión en el desarrollo del niño.

Elaboración de un plan de acción por comunidad, y socialización con el Comité Pro-Niñez, autoridades locales, grupo de padres y comunidad. Elaboración de planes mensuales y planes semanales de trabajo del Promotor Educativo.

Reuniones semanales de asesoría a padres de familia por parte de los promotores educativos en cada localidad atendida.

Asesoría a padres a través de visitas domiciliarias. Estos procesos se consideran fundamentales dado que sus resultados se presentan en el desempeño de la cadena operativa, y su repercusión en el comportamiento de los padres con relación a sus hijos, favoreciendo mejores espacios de desarrollo. En las estrategias implementadas, como parte del seguimiento a las reuniones semanales de asesoría y visitas domiciliarias se les determinó como prioritarios, junto a la capacitación de la cadena operativa (estrategias 1 y 3, pp. 45 y 46).

Al interior de la coordinación, se implementaron talleres de capacitación sobre computación y contenido de los nuevos materiales educativos, así como inducción al personal de nuevo ingreso, para mejorar las competencias del equipo estatal.

(estrategia 9, p.47)

Gestión administrativa. Se refiere a los procesos que dan soporte a la operación del programa, con relación a la cadena operativa, los materiales y los recursos económicos:

Área de planeación:

Preselección y selección de comunidades a atender, validando las propuestas de las zonas de atención de acuerdo a los criterios de marginalidad establecidos por el CONAFE.

Ubicación de coordinaciones y supervisiones. Mapeo (influencia territorial) de las zonas y módulos de atención integrados.

Formación y seguimiento de Comités Pro-Niñez en cada comunidad atendida.

Establecimiento y seguimiento mensual de metas de atención: cadena operativa, padres y madres atendidas y niños y niñas beneficiadas.

Área de administración:

Selección y contratación de coordinadores de zona, supervisores de módulo, y reclutamiento de promotores educativos.

Solicitud, ejercicio y comprobación de recursos para capacitación y fortalecimiento institucional (gastos de operación, pago de honorarios y gratificaciones)

Licitación por invitación restringida y adjudicación directa de materiales impresos, didácticos y promocionales.

Seguimiento programático presupuestal.

Área de informática:

Integración de información en el SIAE (Sistema integral de administración educativa)

Listados de padres de familia inscritos en el programa.

Elaboración de reportes cuantitativos.

Área de difusión: difusión los objetivos y logros del programa, mediante estrategias a nivel estatal, regional y local.

Diseño de trípticos, boletines y otros materiales promocionales.

Interacción con instituciones de servicio, autoridades locales, autoridades educativas y medios de comunicación.

Publicación de resultados y avances del Programa.

Recepción, distribución y control de inventarios de los materiales educativos, difusivos y didácticos.

Todas las decisiones administrativas afectan de uno u otro modo el quehacer pedagógico; suceden dentro de un mismo ámbito de trabajo; las formas de aplicación de la norma, la organización de las actividades y delegación de responsabilidades, el nivel de prioridad de los informes y reportes sobre la supervisión y seguimiento, tienen enorme influencia sobre la relación que se establece con la cadena operativa y la comunidad. La manera y enfoque en los que se tomen las decisiones, y el análisis que se haga de los mismos potencian la calidad del servicio educativo.

En la coordinación estatal, de manera continua se abordan necesidades de decisión, mayormente de tipo administrativo; estas decisiones afectan la operación del programa, y son necesarias para sustentar el ejercicio de los recursos que aporta el PIARE; en numerables ocasiones, debieron cancelarse visitas a comunidad, y retrasar reuniones de evaluación por necesidades administrativas, requerimientos de información por parte del área central, que además son afectadas por el manejo y control de reportes e informes por parte del equipo estatal. Para atender estas necesidades operativas del Programa, la gestión administrativa ha ido cambiando paulatinamente para mejorar, en relación con la sistematización de experiencias a través de reportes e informes (estrategia 7, p.46).

3. Oportunidad en la gestión.

Las acciones de un equipo de trabajo son afectadas por la participación de cada elemento que conforma al grupo, y se despersonaliza la acción individual, para lograr la cooperación en las tareas, cuando se tienen objetivos comunes que son a la vez producto de la cooperación.

Como equipo de trabajo, una de las metas propuestas dentro de nuestra gestión fue mejorar la oportunidad en la entrega de recursos y apoyos a las zonas, anticipando las necesidades de atención para trabajar sobre lo importante (determinado por el impacto en resultados) más que urgencia sobre lo urgente (cercanía en la fecha límite).

Dentro de las estrategias, se registraron las necesidades de las zonas en cuanto a requerimientos y pendientes por zona, de diferentes maneras; este seguimiento (estrategia 2, p.46) ha ido construyéndose a lo largo de la aplicación de la propuesta, y hasta la fecha, para responder a nuestra necesidad de dar un seguimiento puntual. Carpeta de pendientes, registro de llamadas de las zonas, cuadros de concentración de pendientes por zona previos a los eventos de capacitación, carpeta y sobre por zona. Previo a cada evento o salida a comunidad se revisan las necesidades de atención; actualmente, cada pendiente no urgente se deposita por todas las áreas de la coordinación en sobres plásticos etiquetados para cada zona, de tal forma que si se realiza algún envío o se visita la zona se utiliza el contenido del sobre, que vuelve a colocarse en su lugar; por otra parte, las capacitadoras estatales son responsables de 3 o 4 zonas de atención para dar seguimiento con llamadas, visitas, entregas y recepciones de informes, constancias y cualquier otro documento o necesidad.

Cada miembro de la cadena operativa cuenta con un calendario agenda tamaño carta donde están anotados los pendientes por mes (enero-diciembre) que debe realizar y enviar a la coordinación estatal; el cumplimiento de esta estrategia para el seguimiento del programa permitiría, de cumplir la cadena en tiempo y forma, estar en condiciones de responder de manera oportuna a las necesidades operativas y principalmente, a la responsabilidad de informar de manera puntual a las oficinas centrales del CONAFE.

De manera general, la revisión de nuestros procesos nos ha llevado a buscar de

manera continua ser más eficientes en nuestra gestión.

B. En busca de una mejor organización

Chester Barnard (Chiavenato, 1985) con su teoría de la cooperación en la organización formal, valora la participación de los individuos dentro de un grupo social. Declara que los seres humanos no actúan de manera individual, sino a través de interacciones con otros seres humanos; y en esta relación, ambos son influidos por el otro.

La fórmula para lograr mayor eficiencia y eficacia como equipo de trabajo, es decir, mejorar de manera continua, es la organización; desde el modelo indagativo-participativo, nuestros procesos fueron sujetos de constante revisión; las reuniones de trabajo como estrategia de mejora (estrategia 8, p. 46) permitió que como equipo aportáramos información relevante, y sugerencias de atención de las necesidades detectadas.

La cultura organizacional (Etkin, 1992) está constituida por los modos de pensar, de creer y hacer las cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados; son los modos sociales de acción en grupos de trabajo, que da un lenguaje propio al sistema. Para mejorar los procesos de operación, se buscó una mejor organización:

1. En las acciones al interior de la coordinación estatal.

Además de las reuniones de trabajo, que se tratarán en un apartado más adelante, los cuadros de doble entrada se volvieron un instrumento de trabajo indispensable para organizar información, especialmente previo a cada evento; las zonas de atención se dividieron entre las capacitadoras estatales para su atención; se delimitaron responsabilidades de comunicación a las zonas y control de pendientes, de acuerdo al área correspondiente a la operación; se revisaron de nuevo las funciones de cada técnico, para evitar la duplicidad de funciones, o la carga excesiva de trabajo para alguno de los integrantes de la coordinación. Se colocaron tableros y calendarios para información que es necesaria tenerla a la vista; se reorganizaron espacios en la oficina para volverlos más funcionales, de manera temporal, de acuerdo a las necesidades del

momento operativo.

Junto a esto, se organizaron actividades que vinieron a contribuir con el ambiente laboral, y la satisfacción del personal (McLaughlin, 1988), como festejo de fechas tradicionales, eventos especiales y cumpleaños; esta organización informal por parte del colectivo permitió contar con espacios que contribuyeron a la construcción de un "nosotros".

La organización nunca está acabada; conforme avanza la gestión de calidad, se transforma de manera continua para ajustarse a las condiciones operativas del momento y los agentes que participan en ella; la condición para que opere con eficacia, es decir, que logre resultados, es que sea construida y no impuesta; lo que funciona para un elemento no necesariamente es aceptado por el grupo, como podrá leerse en los resultados obtenidos.

2. En las visitas a la comunidad.

La organización para llevar a cabo las visitas a comunidad también es sujeto de revisión; se planteó en un principio la necesidad de elaborar un plan anual de visitas, que permitiera tener la visión del número de comisiones y sus objetivos para alcanzar la meta de visitar una comunidad de cada módulo de atención después de iniciar sesiones y antes de finalizar el ciclo operativo; se organizaron las fechas de realización de las visitas de acuerdo a las necesidades operativas, se propuso la entrega de recursos económicos para las capacitaciones de manera anticipada, se determinaron responsables en las visitas y se orientó acerca de los aspectos a observar y evaluar en las visitas (estrategias 1 y 3, pp.45 y 46).

Se programaron reuniones colegiadas (estrategia 8, p. 46) para determinar los objetivos a seguir por cada visita, y con base en la programación de eventos de las zonas y de sesiones con padres, así como el mapeo de cada módulo, se integró la información suficiente para elaborar el plan de visitas mensual, predeterminando objetivo, fecha, vehículo, responsable, acompañante en su caso, y gestión de viáticos y pasajes para el logro de los objetivos propuestos.

C. La supervisión y el seguimiento al programa

La supervisión es una aproximación a la realidad del servicio educativo, a fin de conocer más cercanamente el desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas que el personal pone en práctica. (CONAFE Supervisión y Seguimiento, 2001)

A través de la supervisión y seguimiento del Programa como equipo de trabajo evaluamos la operación y rescatamos información para tomar decisiones de mejora. Se detectan fallas para corregirlas y aciertos para mantenerlos, socializarlos y mejorarlos. Para conocer la calidad de los procesos de operación del Programa se utilizan como estrategia de trabajo visitas de campo, informes de avances y resultados, reuniones e intercambios de experiencias en reuniones informales. En este apartado se describirá la manera como se aplicaron las estrategias que tienen contacto directo con la cadena operativa y los beneficiarios del Programa: visitas y reuniones de trabajo; los reportes e informes, por responder a una problemática importante para la coordinación se trabaja en otro apartado del capítulo. El intercambio de experiencias se presenta a lo largo de cada interacción de la cadena operativa, con ellos mismos, y con nosotros como equipo estatal, enriqueciendo las experiencias acerca de la aplicación del programa educativo.

1. Las visitas a comunidad.

El objetivo de la supervisión de campo es conocer la calidad y efectos de la aplicación del PEI; incluye la verificación de procesos y resultados, asesoría y acompañamiento a la cadena operativa y padres de familia, y la provisión de recursos para los diferentes eventos de capacitación y difusión.

De acuerdo a la organización interna de la coordinación, 12 de 16 integrantes realizan salidas a campo; se cuenta con dos vehículos asignados, y se gestionan los necesarios para cubrir las necesidades de atención, especialmente en los eventos de capacitación con promotores educativos, que se llevan a cabo durante la misma semana en las 22 zonas que se atienden en el Estado, dado que los participantes de cada zona deciden el lugar y hora de los talleres de capacitación o reuniones mensuales, y un alto porcentaje los realizan en fines de semana. Con la participación de los coordinadores de

zona crítica se cubren 13 zonas, coordinando las fechas para estar en condiciones de asistir a todas sus sedes, y al resto de las zonas asiste personal de la coordinación estatal, generalmente en parejas, para estar en condiciones de observar y apoyar de una mejora manera.

Los objetivos de las salidas de campo, y que están incluidos en las estrategias de las páginas 45 y 46 de esta propuesta son:

- Asistir y apoyar en eventos de capacitación con promotores educativos (estrategia 1)
- Visitas a sesiones con padres de familia y visitas domiciliarias (estrategia 3)
- Participación y asistencia a eventos de difusión y acciones de Comités Pro-Niñez (estrategia 4)
- Entrevistas con autoridades locales y con promotores educativos (estrategias 5 y 6)

De acuerdo ala ruta establecida para la comisión, se establecieron el o los objetivos a cubrir en la visita; se previeron los recursos materiales para entregar en su caso, y se contó con una guía de pendientes a revisar y/o guía de observación.

En los eventos de capacitación pudimos, conocer el desempeño de los coordinadores y supervisores frente a los promotores educativos; el nivel de desarrollo de las competencias requeridas por nuestros promotores, responsables de la asesoría a nuestros beneficiarios, reconocer sus esfuerzos de manera sistemática y respaldar sus acciones, como equipos de trabajo en las zonas.

La asistencia a sesiones con padres y mayormente madres de familia, y las visitas domiciliarias nos permitió el contacto directo con los beneficiarios del Programa; a través de una observación participante verificamos los avances y efectos de nuestra acción educativa en las familias y comunidades. Las madres siempre muestran agradecimiento acerca de la información y orientación que han recibido, y reconocimiento a la labor del o de la promotora educativa.

La participación social es un aspecto importante para el PEI; en el nivel municipal y comunitario, en las visitas a comunidad se establece relación con las autoridades correspondientes, tomando en cuenta sus políticas administrativas y de atención a las necesidades de su área de influencia, debido al apoyo que nuestro programa puede brindara los problemas sociales que tienen relación con los niños menores de cuatro años de edad: falta de participación en la comunidad por parte de sus integrantes, desintegración familiar, violencia intrafamiliar, abandonos, desatención, desnutrición, entre otros; a cambio, se busca recibir apoyos para la operación del Programa: el respaldo -reconocimiento- ala cadena operativa, facilidades para traslados y comunicación necesarios, y de acuerdo alas posibilidades del municipio, hasta la institucionalización del servicio en alguna comunidad a través del pago de la gratificación de algún promotor educativo que se vuelve entonces municipal.

Los Comités Pro-Niñez cumplen una labor importante para el desempeño de las funciones del promotor educativo; las visitas a comunidad incluyeron la observación de sus acciones, para sistematizarlas, así como el desarrollo de la campaña de difusión y los medios alternativos de comunicación utilizados.

En todos los casos, el equipo estatal se constituyó como apoyo a la cadena operativa, y no únicamente un elemento fiscalizador o verificador. Al finalizar cada visita, se contó con información relevante de la zona, módulo o comunidad visitada, y evidencias de 'la operación, información revisada al interior del consejo técnico para la toma de decisiones, tanto para mantener procesos exitosos como mejorar aquéllos que lo requieren.

2. Las reuniones de trabajo.

El realizar un trabajo participativo requiere de la constante revisión de los diferentes aspectos operativos por parte del equipo estatal, congruente al modelo indagativo-participativo. Con este fin, como una de las estrategias de la propuesta (estrategia 8, p. 46), se programó llevar a cabo reuniones de consejo los lunes por la mañana, con la finalidad de revisar los procesos operativos en las zonas y al interior de la propia coordinación estatal, es decir, de acuerdo ala ruta crítica que señala la programación de los diferentes eventos (anexo 12), definir las actividades prioritarias de

atención de manera oportuna, de acuerdo a nuestra meta en la matriz de distribución del tiempo (p. 58).

Un segundo tipo de reuniones de consejo, con la asistencia de los coordinadores de zona crítica se programaron mensualmente, previas a cada evento de capacitación, para determinar políticas de atención, y entregar los recursos materiales y financieros de cada región a través de estas figuras operativas. En ellas se utilizó como insumo la información recabada en el mes, las necesidades operativas y los recursos disponibles, para detallar acciones para el siguiente periodo.

Como nuestro modelo, de manera regular participamos colegiadamente, tratando de sensibilizar y sumar a todos los integrantes del equipo estatal en la tarea, especialmente a los de reciente ingreso para fortalecer nuestro liderazgo, según el concepto de Davis y Thomas (1989); se busca que estas reuniones sean espacios para comunicar a los compañeros nuestros avances, necesidades de apoyo y concertar maneras de realizar las actividades conjuntas, así como problemáticas que se presentan para buscar juntos las soluciones y tomar decisiones como equipo de trabajo; al mismo tiempo se intenta convocar aun mayor compromiso con la tarea que perseguimos, y tomar decisiones por consenso para elevar la calidad de nuestro servicio.

D. Impulsando la cultura de la sistematización de experiencias.

La sistematización de experiencias es una estrategia de investigación crítica que implica producir conocimientos a partir de la práctica social (estrategia 4 y 7, p. 46). A partir de la vida cotidiana, y desde la perspectiva de los agentes educativos, con su participación dentro del contexto comunitario en que operan, reconstruyen el proceso operativo en la práctica; identifican sus elementos, los clasifican y reordenan; la propia práctica se vuelve un objeto de evaluación; de acuerdo con el modelo indagativo-participativo, para transformar. La sistematización permite:

- tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar nuestra propia práctica.
- Socializar las prácticas similares y las enseñanzas surgidas de las experiencias.
- Aportar a la reflexión teórica conocimientos surgidos de prácticas sociales

concretas.

Para sistematizar es necesario determinar los objetivos, para entonces diseñar indicadores e instrumentos en su caso para la recuperación de la información, organizar y analizar los datos, y con base en ellos buscar acciones que mejoren la práctica educativa. (CONAFE Supervisión y Seguimiento, 2001).

En nuestro caso, desde el origen del PIARE se recomendó el uso del diario de campo para el registro, interpretación y análisis de información; dentro de la propuesta de innovación, se retomó como una necesidad para el seguimiento de nuestras acciones. Por otra parte la necesidad mejorar los registros y llenado de formatos cuantitativos y cualitativos, que han ido incrementándose cada ciclo operativo, y su uso posterior, requirió un apartado específico en la propuesta de innovación.

1. Diario de campo.

La actividad requerida para la sistematización de experiencias de Educación Inicial es eminentemente etnográfica, y su principal apoyo el diario de campo, para describir cómo se organizan las comunidades, módulos y zonas; cómo satisfacen colectivamente sus necesidades para alcanzar sus objetivos o resolver sus problemas, qué es para ellos más importante o vital. Además se incluyen en el diario de campo, las entrevistas y los resultados de la observación participante, entre otras estrategias para obtener información de primera mano, es decir, del interior de la realidad operativa, de los agentes y beneficiarios que realizan la práctica educativa. De esta manera tienen como ventajas que quienes registran forman parte de la misma cultura, que son conocidos y aceptados por los padres y madres de familia, comités y autoridades locales.

Al inicio de cada ciclo operativo, a coordinadores y supervisores se les entregó un diario, forrado con la imagen del Programa para ese ciclo en la capacitación inductiva; se les instruyó acerca de las ventajas de utilizar el diario de campo, de la manera como puede registrarse, analizarse e interpretarse la información, y su uso en la mejora continua de la operación. Al interior de la coordinación estatal, cada elemento utiliza el diario de campo de manera regular para sus registros personales, y su información es la

base para los análisis que como consejo técnico se realiza después de las visitas a comunidad, llamadas con el área central y reflexiones acerca de las necesidades de cada área.

El diario de campo, junto con el calendario de actividades que presenta la agenda mensual de actividades, constituyen los principales registros de las actividades de la cadena operativa.

2. Reportes e informes.

Para dar seguimiento a las acciones del programa, se utilizan los formatos del SIAE que recuperan información cuantitativa relevante de los avances, procesos y resultados del programa, además de los informes cualitativos de diferentes eventos y procesos.

Pese a la flexibilidad de la que habla el Programa de Educación Inicial, debemos cumplir con una gran cantidad de información que alimente los sistemas de operación y comprobación de gastos, que vuelven muy exigentes las demandas de nuestra coordinación; sin embargo se brinda la mayor cantidad posible de información acerca del objetivo que se pretende alcanzar con la finalidad de que adquieran sentido para quienes requisita los formatos respectivos.

Por parte de la cadena operativa, cada figura debe reportar mensual y trimestralmente sus avances y resultados; se requiere información desde la focalización del servicio hasta el cierre del ciclo operativo. Para poder alimentar el sistema de información del Programa, que se realiza vía Internet o fax hacia las oficinas centrales, se hace necesario contar con oportunidad con la información de las zonas; por este motivo se implementó el calendario de actividades, que describiera mensualmente las responsabilidades de cada supervisor y coordinador de zona en relación con las actividades a realizar y los informes, reportes y evidencias de operación que debe entregar de manera mensual o trimestral. Teniendo como fundamento las guías operativas normativas, en la capacitación inicial se instruye en el llenado y elaboración de informes y reportes, y esta competencia se refuerza en los talleres trimestrales.

En las oficinas, se elaboran cuadros de doble entrada para llevar el control por zona y área del Programa; es decir, cada técnico (planeación, difusión, administración, difusión y capacitación) tienen el control de las recepciones y ausencias por parte de las zonas. Se implementaron memorándums trimestrales para recordar a cada zona sus pendientes de entrega, y se tomaron acuerdos de trabajo en las reuniones estatales.

Para nuestro beneficio, y por la necesidad surgida en la operación, se diseñaron formatos que permitieran tener a la mano la información utilizada con mayor frecuencia, y un formato para las situaciones detectadas en las visitas a comunidad.

E. Los resultados obtenidos.

En otras palabras para conocer si la gestión va alcanzando la "escuela deseada" se tendrá que analizar en qué medida se consiguen los factores de éxito planteados y cómo los problemas institucionales seleccionados se van modificando (Chávez; 1995).

La aplicación de las estrategias vino a modificar la situación detectada como problema, generando un avance en la gestión de calidad, en la introducción de una cultura de participación que incluye la autogestión y sistematización de experiencias.

Ma. Antonia Casanova Rodríguez, (Casanova; s/f) nos habla de la evaluación del quehacer educativo, del proceso realizado a partir de la evaluación inicial, cuantificando y calificando, clasificando y jerarquizando la información obtenida, teniendo como base la programación realizada y los objetivos planteados; la información recabada será la de base para la planeación del siguiente proceso.

Como equipo de trabajo obtuvimos logros y avances importantes, y se detectaron nuevamente áreas de mejora que permanecen en nuestra evaluación y otras diferentes que se han identificado como producto de nuestro quehacer. Después de explicitar la participación de la coordinación estatal y la cadena operativa, los resultados se presentan en dos apartados más: impacto del proyecto en la operación del Programa, y lo que debemos mejorar.

1. La participación de los agentes educativos. Compromiso de la coordinación estatal y respuesta de la cadena operativa.

- Compromiso de la coordinación estatal.

El papel de la interacción adulto-adulto radica en la creación de posibilidades y condiciones para el desarrollo de los niños; su labor está orientada a conjuntar esfuerzos para lograr una mejor potencialización de las capacidades de los niños. (SEP. PEI, 1992: 89)

En el modelo de gestión participativa, la coordinación estatal representa el liderazgo que dinamiza el trabajo cooperativo, potencializa procesos de participación y actúa como referente en situaciones de conflicto.

Un gestor en este modelo lleva al colectivo a superar las actuaciones individualizadas para construir auténticas comunidades educativas.

El clima de participación y su interiorización por parte del colectivo tiene que ver con el desempeño del liderazgo en cada día: la generación de espacios para la convivencia, el respeto mutuo, la solución que se dé a los problemas sin confrontaciones, la generación de un clima de confianza, de interés y de participación, alentando logros hace del liderazgo el elemento clave para la generación de esta nueva manera de participación, dentro de una comunidad que tiende a ser autogestiva o autónoma.

La coordinación estatal está convencida del valor del Programa de Educación Inicial No Escolarizado, y que de su actuación depende en gran medida la respuesta de la cadena operativa y los avances y resultados del Programa. La coordinadora estatal y los técnicos tienen un compromiso completo para su operación, y brindan el esfuerzo que sea necesario para el logro de los objetivos, aún cuando involucra viajes, y en ocasiones trabajo por la noche y fines de semana. Esta participación comprometida ha permitido la revisión de cada proceso, y la mejora continua en la operación, promoviendo esta cultura en la cadena operativa. Como maneja Silvia Schmelkes,

...la calidad comienza con una idea, con un plan, que es establecido por el director. El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo. El móvil fundamental del director; más que de ningún otro miembro del personal es satisfacer cada vez mejor las necesidades de los beneficiarios de la escuela. ... (Schmelkes, 1993)

En esta porción de texto, se identifica al equipo de la coordinación estatal como "el director", a los coordinadores y supervisores como "los maestros", la cadena operativa como "la escuela" ya los padres y madres de familia con sus hijos, junto a sus comunidades como los "beneficiarios de la escuela".

Como equipo que participa cada vez más de manera interdisciplinaria, se ha promovido la cultura de la calidad en la cadena operativa modificando los roles, y generado evaluaciones a partir de su liderazgo para identificar áreas de mejora. Participa activamente en todos los momentos de la operación, y avanza hacia una gestión más eficiente, al tiempo que vuelve menos rígidos los roles de cada uno de los elementos del Programa -dentro de las líneas normativas- tendiendo a ser vividos en relación con los otros participantes y no en segregación. Esta participación es el poder que toma parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo tanto en la coordinación estatal como en las zonas de atención. (Sánchez, 1991).

Las interacciones del equipo estatal con las zonas de atención se dan dentro de los diferentes eventos de trabajo y capacitación, vía fax, telefónica e Internet; al contar con un número de lada sin costo brindamos la oportunidad a toda la cadena de establecer contacto directo con nosotros, que ha sido usado para informar acerca de avances, solicitar recursos, apoyo, y denunciar problemáticas e injusticias cometidas con algún compañero por autoridades locales y del propio Programa.

En una estrategia de relación con otras personas, una parte importante la constituye la propia situación de autoridad por parte de la coordinación estatal; la representante sindical regularmente visita las oficinas estatales; para ver pendientes con las diferentes figuras operativas, y tomar acuerdos de trabajo, esta buena interacción de

trabajo facilita las relaciones de la propia coordinación con las y los compañeros de las zonas.

Pero dentro de esa figura de autoridad, se brindó la apertura en los procesos pedagógicos de operación y se favoreció el clima adecuado para la participación, y para ajustar el programa a las necesidades reales de las zonas; se tomaron acuerdos de operación y colaboración y se apoyó en cada ocasión que se fue solicitado.

Como proceso, no todos los elementos de la coordinación estatal tienen el mismo nivel de compromiso; el personal de apoyo administrativo -analistas y secretaria- cumple sus responsabilidades y difícilmente participan en el trabajo como colectivo en las reuniones de trabajo. Las capacitadoras estatales responden de diversa manera a los retos que constituyen las emergencias operativas; por su situación familiar y nivel de actividad dentro del Programa, permanecen, por lo general las de nuevo ingreso, un paso atrás de los técnicos estatales.

Como parte de introducir una nueva cultura, se presentaron diferencias en la práctica con respecto a los documentos normativos del modelo indagativo-participativo y de gestión de calidad; se encontraron situaciones que no se describieron: sentimientos de pérdida de tiempo; actitudes negativas; falta de responsabilidad; desconocimiento técnico; falta de experiencia o de liderazgo. Esto nos llevó a concluir que la apropiación de esta cultura, como cualquier proceso social, requiere de tiempo, para convertir una comunidad educativa en un grupo participativo, donde el directivo será el motor de esta culturalización, sirviendo de ejemplo imitable. Se considera que serán necesarios varios ciclos operativos para que, a mediano plazo, se pueda considerar interiorizada esta cultura en la cadena operativa y los beneficiarios del Programa.

Como equipo que no se conforma con lo que es, y que busca la calidad, hemos logrado cierto grado de confianza en la cadena operativa, de tal manera que las zonas nos perciben como un equipo abierto al diálogo, y con la actitud de apoyar su trabajo; nos expresan que se han dado cambios positivos en nuestro liderazgo para mejorar las condiciones de trabajo y convocar a la participación de los retos operativos del Programa.

- Respuesta de la cadena operativa.

...la calidad en la atención y la formación que se brinde desde el nacimiento, serán determinantes en las capacidades de los niños (SEP. PEI; 1992:p.50)

Al igual que en el personal de la coordinación, no se encuentra la misma respuesta por parte de la cadena operativa; conforme se involucran en el Programa, los agentes de nuevo ingreso van hablando cada vez más de las bondades de nuestra labor en las comunidades atendidas, incorporándose al trabajo como colectivo para el logro de objetivos comunes. Para lograrlo, desde el 2000 se han incluido talleres y contenidos en los eventos de capacitación ala cadena operativa acerca de diferentes aspectos del trabajo participativo: modelo investigativo-participativo, gestión pedagógica, gestión de calidad y plan de mejora, y de manera especial reflexiones acerca del liderazgo.

En cuanto a la cultura de la participación, ya se dijo que el proceso de interiorización es lento; en general, cada coordinador y supervisor tiene el liderazgo en su ámbito de acción, en diferentes estilos y niveles de participación. Por parte del equipo estatal, todas nuestras actividades como coordinación estatal están dirigidas a formar y fortalecer competencias en la cadena operativa (conocimientos, habilidades, actitudes); pretenden mejorar la calidad de la interacción adulto-adulto a favor de los padres de familia y los menores, facilitando y apoyando su tarea con los grupos que atienden.

Otro aspecto importante de la participación de la cadena operativa como respuesta a la meta de lograr ser además autogestiva, son los resultados de la relación interinstitucional que realizan para solicitar apoyos para el Programa con organismos gubernamentales y privados, con los siguientes logros: apoyos para traslados a comunidad ya eventos de capacitación, refrigerios para eventos de capacitación ala cadena operativa, capacitadores externos, asesores en temas de salud y nutrición; donación de juguetes y dulces para festejos con niños, reproducción de documentos y formatos, préstamo de locales para la realización de talleres y sesiones con padres, facilidades para la comunicación, como los principales alcanzados.

3. Impacto del proyecto en la operación del Programa.

Siguiendo el esquema para la presentación de los temas de esta tercera unidad, presento los siguientes resultados:

La reorientación de la gestión:

El modelo indagativo-participativo y la gestión.

Este modelo vino a reforzar y sustentar la operación del programa; inició su aplicación con resultados modestos; como todo proceso, los alcances fueron en un primer ciclo limitados (2000), aunque se presentaron muestras en la cadena operativa con el uso de un lenguaje que incluye términos de la cultura de la participación, aún cuando en su práctica reflejaban en una alta proporción los mismos modelos tradicionalistas; para el ciclo 2001, se reforzó la formación del personal, y en cada asesoría y visita a comunidad se hizo evidente la necesidad de reflexionar y permitir la participación en la toma de decisiones. Actualmente se identifican con facilidad la parte indagativa y la participativa para la búsqueda de soluciones, según lo manifiestan las zonas de atención; pocos son los elementos de la cadena operativa que reconocen que no se aplica; en la práctica, se puede distinguir que los modos de conducirse en el trabajo siguen presentándose estilos de liderazgo autoritarios, y en un afán de cumplir los requerimientos de la coordinación, controladores; se imponen asimismo la autoridad con base en el conocimiento y prestigio de supervisores y coordinadores, mientras que el resto de manera sencilla siguen su liderazgo.

El equipo estatal le ha dado cada vez más un sentido participativo a las actividades diarias; es algo común su participación en reuniones para revisar problemáticas, atender necesidades, tomar decisiones administrativas y enfrentar eventos operativos. Sus propuestas son consensuadas como consejo técnico, y este trabajo interno se refleja en el trato con la cadena operativa en reuniones estatales; se presentan las situaciones, y se convoca la participación comprometida para la búsqueda de soluciones.

En el proceso de interiorización de esta cultura, tanto en el interior de la coordinación como con el trabajo con las zonas se han presentado resistencias,

sentimientos de impotencia, descontento, insatisfacción; se perciben limitados y no obran con creatividad; Zapata y Aguilar (1986). Y de manera relevante, nos ha llevado a reorganizar tiempos de manera constante, dado que esta práctica requiere de una inversión mucho mayor de tiempo para llegar a consensos y construcciones o elaboraciones grupales.

Se reconoce la importancia de impulsar esta cultura; pero como ya se mencionó, no es fácil lograrlo; se hacen necesarios cambios en la planificación y organización de las diferentes actividades; se deben vencer las resistencias y las inercias. Aún con la reprogramación de los tiempos en las planeaciones, el tiempo no ha sido suficiente para alcanzar los objetivos propuestos, lo que ha llevado a replantear algunas estrategias de trabajo.

Gestión administrativa y gestión pedagógica.

Como gestores del Programa, se atienden y potencializan las relaciones que se establecen entre lo administrativo, lo laboral, lo pedagógico, lo material y la organización de estos ámbitos para operar de manera cada vez más eficaz y eficiente.

Existen como ya se describió momentos en los cuales la gestión administrativa rebasa la capacidad de atención; ocasiones en que los resultados no son los esperados, o cuando se descubre que no se realizó algún proceso que debía ser ya rutinario, como la compra oportuna de material para un evento de capacitación; al revisar estas situaciones, se encontró que en una gran mayoría de las ocasiones, no se dedicó tiempo o el tiempo suficiente para planeación, y en lo personal, para aquélla que se realiza de manera separada con el fin de organizar los pendientes, y asuntos que tratar con cada área de acuerdo al momento de la operación del programa; no se convocó a una reunión para organización de actividades, o bien, no se buscó el consenso en las decisiones tomadas; se reconoce que en este sentido el equipo esperó en un alto porcentaje la iniciativa en la convocatoria por parte de la coordinadora estatal; como último causa encontrada, no se cumplieron las expectativas por falta de seguimiento.

En esta gestión administrativa, debido a las sobrecargas de trabajo en determinados momentos del Programa, ya la necesidad de responder a las demandas de

informes del área central, dado que se requiere alimentar el sistema administrativo y la comprobación de los presupuestos ejercidos de manera continua, así como elaborar reportes e informes (cuantitativos y cualitativos), se ha priorizado lo administrativo sobre lo pedagógico, limitando la capacidad para asistir a las zonas de atención y dar seguimiento, apoyo y asesoría a la cadena operativa.

Tanto por parte de la coordinadora estatal y los técnicos del proyecto, especialmente planeación, administración y capacitación, se ha reconocido un sentimiento de desgaste y un trabajo insatisfactorio, no por los resultados que se obtienen, que han sido buenos, sobre todo en la gestión pedagógica, al constatar en las comunidades la aceptación del Programa, el cambio en la calidad de la comunicación en la vida de las familias, y en los niños que gracias a nuestra acción educativa son mejor atendidos y menos maltratados, la insatisfacción está en nuestra eficiencia, en el esfuerzo realizado, el costo con relación a la atención de la familia ya cada uno de los integrantes como personas, aunado al desgaste físico para lograr la eficacia. En los últimos meses, la auto evaluación de la gestión ha llevado a concluir que debemos coordinar más las acciones, en lugar de realizarlas por nosotros mismos, dado que todas las áreas de este conflicto cuentan con personal que apoya las actividades propias de cada área.

Por parte de la cadena operativa, y aún de los elementos de la coordinación estatal, se ha dificultado el involucrar y comprender dentro de los análisis, la participación de la dimensión administrativa del proyecto: sentido de los informes, uso racional de recursos, oportunidad en los reportes; la ruta crítica de actividades (diferentes eventos de capacitación, planeación y difusión), y su impacto en los procesos educativos, para prever acontecimientos y centrarnos en lo sustantivo del programa: la atención a los padres y madres en beneficio de los menores de cuatro años de edad.

En la gestión pedagógica hacia las zonas, el consejo técnico planea de manera personal y grupal, y organiza las actividades para coordinarlas más adelante, y separa momentos de evaluación de resultados, como insumo para una nueva planeación de actividades; repitiendo este ciclo mensualmente.

En las zonas se alcanza paulatinamente un mejor desempeño de la cadena

operativa, si bien no se han alcanzado los niveles esperados por el Programa en cuanto a detección de necesidades, planes de acción, planeaciones didácticas semanales, uso de materiales educativos; sin embargo se puede considerar que nuestras acciones son acertadas, y se encaminan a cubrir las expectativas del Programa.

Dentro del consejo técnico, el impacto en la capacitación de su personal no ha alcanzado las metas esperadas; se concluyó el taller de cómputo y el inductivo; sin embargo por dos ciclos consecutivos, la revisión de los nuevos materiales educativos ha quedado inconclusa, de nuevo debido a la gestión administrativa, y la falta de seguimiento como equipo de trabajo.

Oportunidad en la gestión

Para dar un seguimiento puntual a las necesidades de las zonas, se determinaron varias herramientas de trabajo que tuvieron diferentes niveles de funcionalidad; una carpeta para el registro de pendientes por zona que se revisaría antes de cualquier salida o evento, producto de una propuesta personal que no fue recibida como necesaria para el grupo y paulatinamente fue cayendo en desuso, variando su utilidad hacia programaciones de salidas, con buenos resultados. Las propuestas del grupo han tenido mejores resultados y su uso continúa con muy buenos resultados: sobres por zona y carpetas de seguimiento por zona y calendario de actividades, como los principales.

La problemática que se ha presentado es en la comunicación entre los miembros de la coordinación, que reciben necesidades vía telefónica o de manera personal y los pendientes no llegan al área responsable de atenderla con oportunidad; se retrasan envíos o se duplican por no indagar si alguien más requiere un envío a la zona o área del CONAFE de que se trate, generando exceso de gasto en llamadas, envíos o visitas; por otra parte, sucede la emergencia de otra necesidad operativa, por lo general del área central, dejando de lado la satisfacción de la primera necesidad de las zonas de atención.

En relación con las oficinas centrales, la oportunidad de la gestión administrativa va mejorando a través de los ciclos, tomando en cuenta que iniciamos el 2000 con graves rezagos en la información. Como equipo, se dificulta la entrega de reportes y concentrados cuando la información contenida depende de las zonas de atención,

especialmente por las dificultades de comunicación con los municipios más inaccesibles, como Batopilas y Morelos, cuya base es el teléfono satelital; cuando está nublado o no cuenta con saldo en la tarjeta del teléfono de la caseta es imposible la comunicación; algunas otras dificultades se presentan en las mismas casetas telefónicas, que en ocasiones no pasan los recados a nuestra cadena operativa; de manera paralela, nuestros retrasos se deben a la manera que controlamos nuestra información; cuando esta información la tenemos en varios tipos de informes, debe hacerse un ejercicio de investigación y análisis, que lleva varios días llevarlo a cabo.

En cuanto a la gestión pedagógica, ésta ha ido mejorando de manera lenta, pero firme; entendemos mejor las necesidades de apoyo de las zonas, y las atendemos con la mayor oportunidad posible.

En busca de una mejor organización

En las acciones al interior de la coordinación estatal

El trabajo participativo trajo beneficios inmediatos en la organización de la coordinación estatal; sus integrantes han sentido cada vez más confianza para hacer propuestas; los instrumentos utilizados -cuadros, calendarios, tableros- se han venido diversificando en su forma y su utilidad, con buenos resultados, aunque no en todos los casos se les da el seguimiento adecuado.

La organización informal para los festejos es alentada y apoyada, modificándose positivamente el ambiente laboral y la satisfacción del personal.

En las visitas a comunidad

La organización para visitar comunidades mejoró; los procedimientos para llevarlas a cabo fueron interiorizados por los miembros del equipo, y son sujetos a revisión conforme es necesario.

Al contratarse los coordinadores de zona crítica, se descansó en su participación dentro de sus zonas de influencia; los recursos económicos se enviaron con anterioridad,

y juntos estos dos factores permitieron diversificar nuestros objetivos de visita de manera importante; por primera vez en el 2000 se visitaron un alto porcentaje de módulos, directamente a los beneficiarios del Programa; debido al incremento en el personal adscrito a la coordinación estatal -al finalizar la aplicación se incrementó la plantilla con 2 educadoras más como capacitadas estatales y un contralor- se mejoró notablemente la programación de visitas a comunidad por elemento de la coordinación (al iniciar la aplicación viajamos hasta 5 veces por evento a diferentes zonas, la misma persona).

No todo fue mejora; no se cumplió con la elaboración de la programación anual de salidas, aunque se llevó el registro de los módulos y zonas visitadas para planear mensualmente, de acuerdo a los recursos disponibles, las salidas a realizar. La gestión de los recursos no siempre fue oportuna, o se encontraron problemáticas administrativas que no permitieron la realización de la comisión, o se utilizaron préstamos personales por la importancia del evento o el compromiso manifestado.

Por parte de la coordinadora estatal, faltó involucrar más a los compañeros en la evaluación y el proceso, en lugar de determinar qué se debe hacer al organizar la atención a una emergencia operativa; en muchas ocasiones sólo se presentó la situación problemática o las tareas por realizar y la forma de resolverlas, pidiendo su opinión, pero realmente sin, esperar nuevas propuestas.

Puede concluirse que la organización ha sido un proceso continuo de construcción, y se ha ido modificando de acuerdo a la evaluación de su uso, resultados y nuevas necesidades detectadas para mejorar.

La supervisión y el seguimiento al programa. Las visitas a comunidad.

El principal logro lo constituye el hecho de que la cadena operativa nos perciba como un apoyo, y no como fiscalizadores o verificadores. Al mismo tiempo, es esta estrategia la que presenta mayores áreas detectadas de mejora, por los resultados que arroja en su aplicación:

Como ya se mencionó, no se concretó el programa anual de visitas, aunque se

determinaron los números de salidas por módulo, y mensualmente se decidieron los módulos y comunidades a visitar (sesiones con padres y visitas domiciliarias).

No se alcanzó la meta propuesta de conocer el trabajo en el campo de una comunidad por módulo de atención, alcanzando en el ciclo 2000 un 80% con respecto a la meta, en el 2001, por cuestiones de cargas administrativas, falta de recursos económicos (el Programa creció un 44% en su cobertura y no tuvimos suficiencia presupuestal por parte de los SEECH) además de una distribución de trabajo inadecuada. Las salidas a comunidad para observar sesiones y llevar a cabo visitas domiciliarias no fueron significativas. En cambio, los eventos de capacitación se visitaron en un porcentaje mayor al 90%, cubriendo las metas de entregar materiales educativos, didácticos y difusivos cada vez con mejores resultados.

En cuanto a la estrategia de entrevistar autoridades, promotores educativos, sistematizar las acciones de Comités Pro-Niñez y de difusión en las comunidades los resultados son muy pobres; se observaron avances y resultados, como la pinta de bardas, exposiciones, parques infantiles, pero no se tomaron evidencias (fotografías o video) y no se registraron de manera detallada. Se infiere que al haberse determinado estas acciones como secundarias en las visitas de campo, se revisaron preferentemente eventos de capacitación y sesiones con padres.

Por otra parte, los registros de las sesiones y el mapeo de las comunidades no estaban actualizados en su totalidad, por lo que en algunas ocasiones se viajó a las comunidades y no se encontraron sesiones de orientación por haberse cambiado la hora o el día de la reunión, y no haberse reportado el cambio a las oficinas.

Se avanzó en la cultura de la sistematización con informes de visita, aunque el avance no es muy alentador; por parte de los elementos de la coordinación estatal, no se atendió en la mayoría de los casos la guía de observación elaborada por el equipo, y los informes de visita, debido a la inexperiencia del personal en este renglón, no constituyen una base confiable para la evaluación de los procesos operativos. Finalmente, no siempre se dio seguimiento a las dificultades detectadas ya sea a través de los supervisores y coordinadores, o mediante una segunda visita a la comunidad.

Acerca de los resultados de las visitas, por primera vez se realizó la devolución de resultados a los interesados durante una reunión trimestral, obteniendo como respuesta de la cadena operativa un mayor compromiso hacia la supervisión de sus comunidades, y credibilidad acerca de nuestro desempeño manifestado en el interés por el desarrollo de las actividades en campo.

Las reuniones de trabajo.

De las reuniones programadas semanalmente, no se llevó el seguimiento adecuado, superando las emergencias de la operación las actividades planeadas; muchas de ellas se convirtieron en quincenales u ocasionales por las cargas administrativas o salidas del personal a comunidad que no permitieron realizarlas conforme a lo previsto; fueron cortes evaluativos con el personal adscrito a la coordinación estatal; al realizarlas, cada reunión permitió establecer las políticas y líneas de trabajo de acuerdo a las necesidades de la operación del servicio educativo, y entonces rindieron buenos resultados.

En relación con las reuniones mensuales de consejo, que incluyeron la asistencia de los coordinadores de zona crítica, se iniciaron en el 2000 y para el 2001 se llevaron a cabo puntualmente, sin faltar una; se cumplieron sus objetivos propuestos con excelentes resultados, y como única área de mejora detectada se encontró que en su desarrollo se dejó de lado evaluar periódicamente el avance hacia los objetivos de las estrategias operativas anuales (planes anuales de mejora por área).

Impulsando la cultura de la sistematización de experiencias.

Diario de campo.

El personal de la coordinación estatal y de las zonas cuentan todos con su diario de campo; todos y todas hacen uso de él, y realizan registros; durante las reuniones de consejo, los registros son importantes para el análisis de las situaciones encontradas, y en base a ella se toman decisiones como equipo: contratación de personal entrevistado, seguimiento a necesidades materiales, y de apoyo a la gestión de las zonas.

Se avanzó en la cultura de la sistematización, si bien no en la medida esperada; el problema en este instrumento para el seguimiento del Programa es que no se ha obtenido todo el provecho que es posible; el personal inició su uso por el ejemplo de los compañeros; no se brindó una orientación sobre la utilidad del diario de campo, y sólo se contó con lo que en su experiencia como profesionistas conocen; los registros en su mayoría son pobres; o incompletos; de manera general, puede decirse que la información obtenida no se organiza para su análisis y determinación de acciones de mejora de manera individual y formal, como un espacio personal de reflexión y elaboración, sino que durante el desarrollo de las reuniones de consejo representa su contenido de manera verbal.

El personal de las zonas ha abordado contenidos en eventos de capacitación para su uso; sin embargo, ha sido hasta el presente ciclo 2002 que los integrantes de la coordinación recibieron formación al respecto por parte de personal de las oficinas centrales de la Dirección de Educación Inicial, por lo que se espera una mejora en este renglón.

Reportes e informes.

Este aspecto del seguimiento, junto a las visitas a las zonas, fueron prioritarias por la gravedad del problema al iniciar la aplicación de las estrategias; el corte evaluativo en este momento arroja avances importantes, y la operación del Programa ha sido impactada hacia una constante mejora. La organización en la coordinación permitió un mejor control en la recepción de formatos e informes, y mejorar en la oportunidad en los envíos a las oficinas centrales; si bien persisten retrasos, se deben a la dificultad para recibir la información por parte de las zonas, principalmente.

Difícilmente hemos podido trabajar sin la presión del tiempo, volviendo urgentes informes, elaboración proyectos y reportes, junto a la operación normal del programa, ubicándonos la mayor parte del tiempo en el área de crisis, de acuerdo a la matriz de distribución del tiempo presentada. También se evalúa de nuevo la sobrecarga de trabajo administrativo, y la necesidad de gestionar más apoyos con la adscripción de analistas para las áreas de administración y planeación; estas áreas, junto con capacitación tienen un volumen mayor de responsabilidades, y trabajan con mucha

frecuencia incrementando sus jornadas diarias o en fines de semana, e incluso periodos vacacionales.

Para las zonas de atención, se establece por parte de la cadena operativa que el tiempo para elaboración de reportes e informes no es suficiente; los retrasos en la entrega son sistemáticos, hasta en un 75% de las zonas en las fechas pactadas en el calendario, debiéndose requerir el cumplimiento vía telefónica de manera constante. Se ha llegado al extremo de informar a las oficinas centrales la situación para pedir prórrogas, y cuando el reporte y la información disponible lo permiten, generalizar la información con el muestreo disponible.

Al mismo tiempo, es común encontrar errores en el llenado de los formatos, a pesar de reforzar estas competencias cada reunión trimestral; las estrategias construidas por el área de capacitación con volantes de devolución en el 2001 dieron muy buenos resultados, disminuyendo de manera paulatina este problema. Para el 2002, se plantea la atención en talleres con grupos pequeños para atender las dudas en el llenado de formatos.

Hemos mejorado en el control de la información recibida en la coordinación, existiendo menos extravíos de informes de las zonas.

Al igual que las visitas a la comunidad, la recepción y análisis de información recibida es uno de los aspectos operativos que deberá persistir como una importante área de mejora.

4. Lo que debemos mejorar.

Para resumir: El objetivo del quehacer educativo, y lo que le da sentido al mismo, es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida -actual y futura- de los educandos, y de esta manera a la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad. (Schmelkes; 1992)

La gestión de la coordinación estatal está definitivamente orientada hacia la calidad, con base en un trabajo participativo (modelo indagativo-participativo); avanza

hacia la integración de un "nosotros" como equipo de trabajo; posee cualidades para la organización y la resolución de problemas, e intenta gestionar los recursos necesarios, y dar el seguimiento adecuado a los procesos operativos; al mismo tiempo, esta gestión no ha sido suficiente; requiere ser mejorada, y de nuevo reflexionada; apoyarse en teorías que expliquen los hechos, y la oriente. Se han hecho anotaciones con base en la evaluación de la gestión del 2001, sabiendo que se necesitan transformaciones en los elementos que se mencionan, y que se deben llegar a realizar.

De acuerdo a las convicciones y análisis, se requiere reforzar el valor de la colaboración y la construcción de proyectos, crear climas de confianza y de Compromiso con las tareas que se propone realizar, dentro de las líneas de acción que marca la Dirección de Educación Inicial.

Esta cultura de la participación requiere además Coordinadores con mayores habilidades en el manejo de grupos, pues se sabe que se puede perder el objetivo de una reunión si se permite la participación sin encauzar debidamente hacia objetivos determinados. En este renglón como equipo líder se pretende no sólo continuar la actualización del personal (estrategia 9, p.47), sino tener al interior del consejo mayor cantidad de momentos de reflexión, practicando la cultura de la participación al interior de la coordinación estatal. Estas prácticas han sido benéficas, aunque aún falta avanzar; en gran medida, la cadena operativa espera la dirección de las actividades a realizar, y la supervisión de las acciones; no siempre son conscientes de la importancia de participar, limitándose a concordar cuando se solicita su colaboración y propuesta, por lo que se deberá aprender a coordinar más que dirigir el trabajo a realizar.

La mejora en la gestión pedagógica y administrativa está vinculada con la oportunidad, y la organización como equipo de trabajo; la revisión de los procesos y el compromiso con el mejoramiento de la calidad deben llevarnos a buscar nuevas formas de hacer y organizar las cosas; la rapidez con que llega cada evento y las responsabilidades administrativas que se generan obliga a buscar nuevas maneras de hacer las cosas y ser muy creativos para resolver problemas urgentes; es necesario mejorar la calidad de la comunicación hacia el interior de la coordinación estatal, y aprovechar mejor los recursos disponibles, especialmente el tiempo. Se debe continuar el esfuerzo por organizar y planificar mejor las acciones, para evitar en lo posible

sobrecargas de trabajo y la presión del tiempo, que trae como consecuencia la insatisfacción en los integrantes del equipo.

Lo anterior lleva a reflexionar en la seriedad de la responsabilidad como líderes y gestores, y en qué medida depende la calidad y eficacia del programa del quehacer del consejo técnico. De manera que se requiere separar momentos de revisión a los procesos, de manera individual y colectiva, para planear lo conducente de acuerdo a las situaciones que se presentan; la mejor manera es cuando estando identificados los puntos a tratar en una agenda, se organiza el colectivo y resuelve las problemáticas que se presentan: quién puede salir de la ciudad, quiénes se encargarán de adquirir y organizar los materiales, fecha límite para presentar calendarización de visitas y programar viáticos, pasajes, camionetas, seguros, etc. ; de igual forma se integra el trabajo para la realización de un evento estatal de capacitación, una reunión de trabajo, seguimiento en una zona de atención o evaluación de algún proceso; una vez establecidos los objetivos, planear de manera conjunta las acciones a realizar, para la organización y designación de responsabilidades y apoyos requeridos. Por todo lo anterior, es imprescindible continuar con las reuniones mensuales de consejo técnico, así como designar tiempos específicos para realizar las reuniones semanales; y dado que a la fecha ha sido elaborado el Plan de Mejora de la Coordinación Estatal 2002, programar reuniones de consejo técnico (incluidos los coordinadores de zona crítica) para evaluar su seguimiento.

Todo proceso, acción o actitud es factible de innovar y mejorar. La organización del trabajo es un área de mejora detectada, pues las cargas para cada evento de capacitación son muy diversas, y requieren de una distribución más equitativa y oportuna; sin embargo, no se ha logrado anticipar por completo las necesidades y previsiones de recursos materiales para entregar a las zonas, los recursos financieros para realizar las comisiones que se programan a las sedes y la designación de los comisionados, provocándose algunos conflictos, que se resuelven por el compromiso que tiene el equipo con la tarea. Se reconoce que se debe hacer mejor.

La supervisión de campo, junto a los informes y reportes, proporciona la información necesaria para dar el seguimiento al PEI. La supervisión y seguimiento ofrece grandes oportunidades para sentar las bases de un trabajo comprometido con la

calidad.

Dado que en los ciclos de los cuales se ha hablado no se ha cumplido con la meta de visitas a comunidad, objetivos de visita y la sistematización de las experiencias adquiridas, siendo la parte sustantiva del Programa el apoyo que brindamos a lo pedagógico, y que finalmente impacta en el desempeño actual y futuro de los niños y niñas beneficiadas, se enumeran como áreas de oportunidad o mejora, así como de mantenimiento de los logros alcanzados:

- Elaborar un plan de visitas anual y mensual.
- Priorizar las salidas de campo para monitoreo del Programa.
- Mejorar los registros de fechas, horarios y sedes de sesiones y el mapeo las comunidades para programar las visitas.
- Mantener las visitas a eventos de capacitación
- Mejorar la entrega de materiales didácticos y educativos
- Realizar las entrevistas a autoridades ya Comités Pro-Niñez; observar y registrar las estrategias de difusión llevadas a cabo por la cadena operativa como objetivos factibles de alcanzar en las visitas de campo.
- Capacitarnos y actualizarnos de manera permanente para brindar un mejor apoyo y asesoría ala cadena operativa.

Con la finalidad de elevar la calidad de los informes y reportes, se plantea continuar con la capacitación y aclarar los errores ocurridos de manera más cercana a la cadena operativa, trabajar en pequeños grupos; realizar el análisis, uso y archivo cuidadoso de la información recibida, para estar en condiciones de responder de manera más eficiente a las oficinas centrales, así como continuar con la organización y diseño de concentrados a nivel estatal. Para contar con información relevante para el seguimiento del Programa, mejorar el registro y uso de la información contenida en los diarios de campo.

Finalmente, y de manera general, la administración del tiempo es el reto a vencer por la coordinación estatal; trabajar sobre lo importante, en función del impacto esperado, antes que en lo urgente, que se distingue por la cercanía en la fecha límite; contamos con la organización necesaria con relación al trabajo, pero es indispensable

revisar, planear y anticipar mejor las necesidades, así como capacitarnos en lo que se requiera para responder de manera más eficiente como equipo de trabajo a las necesidades de operación del PEI.

"Me sucedió en las Juntas el 19 de Septiembre, fui a visitas domiciliarias y me dice una señora: mi n/no tiene un año y no quiere caminar. Le estuve dando ejercicios de psicomotricidad; le dije a la señora qué hiciera con el bebé, y el 3 de Octubre regresé a una sesión y me da las gracias la señora y le pregunté ¿por qué? y me dice, es que le hice todo lo que me dijo al n/no y ¿qué cree? Ya casi camina solo, en ratitos camina sin apoyo. Yo me sentí también.

Zona 6 San José Baquiachi

CAPITULO 4

REFLEXIONES FINALES

CAPITULO 4

REFLEXIONES FINALES

Lo importante no sólo es atender al niño, más importante es el resultado que se obtiene con el adulto, que progresivamente es más consciente en reconocer que el patrimonio más valioso de su comunidad ES EL NIÑO

Gaby Fujimoto-Gómez

La coordinación estatal ha asumido la responsabilidad que significa elevar la calidad en los momentos y procesos del Programa; y como menciona Silvia Schmelkes acerca del inicio de procesos participativos que buscan calidad desde la dirección del colectivo escolar, el proceso ha partido del propio equipo estatal, apoyado por los documentos editados por el CONAFE y la necesidad surgida por las reflexiones sobre la práctica; el proceso de cambio no se implantó por decreto en el equipo técnico o la cadena operativa, aunque de manera paralela se presentó como línea oficial; la sensibilización y el involucramiento del personal en las tareas se inició en un taller nacional, y continuó a lo largo de todo el proceso; lograr que como equipo se vaya adquiriendo cada vez más el compromiso con la calidad requiere de entrega y ejemplo; el dar tiempo a las personas, y ser un apoyo en sus procesos. Esta responsabilidad es para todo el equipo que promueve la investigación acción, o como el Programa lo establece, operar dentro del modelo indagativo-participativo.

Un corte al concluir la aplicación de estrategias innovadoras, pero que no significa el término del proceso de cambio, es ahora importante; contrastar el momento de arranque con la primera propuesta de seguimiento al Programa en el 2000, elaborado con base en reflexiones ejercitadas y recabadas con el personal técnico, de manera particular en diferentes momentos, pero en una gran proporción como trabajo individual de la coordinadora estatal, y la transformación de la gestión actual como equipo de trabajo es alentador. El cambio no es estático ni terminal, sino que continua avanzando.

El programa de seguimiento actual (Coordinación Estatal de Educación Inicial No Escolarizada, 2002), que es el consecuente de este documento, muestra los resultados de un enriquecedor proceso, dado que ha sido desarrollado no como requisito de titulación,

pues es posterior al presente trabajo, o por línea oficial en la operación del PEI, sino como una necesidad de operación y resultado de la reorientación de la gestión que actualmente se lleva a cabo; para el Plan de Mejora 2002, no sólo se retomó la experiencia anterior que aquí se describe; se invirtieron 40 horas de diagnóstico y planeación de mejora para el presente ciclo operativo, que incluyen estrategias de seguimiento de las áreas de difusión, capacitación y supervisión. Como parte de los frutos de un trabajo participativo, el Plan de Mejora fue elaborado por el consejo técnico en todas sus apartados, incluidos en todas sus horas de construcción a los coordinadores de zona crítica junto al equipo estatal adscrito a la coordinación, todos organizados en equipos de trabajo; está basado totalmente en la metodología indagativa-participativa; y busca continuar la mejora en la participación del equipo estatal para dar respuesta a las necesidades operativas del PEI, que fue el problema que dio origen a la propuesta de innovación; los elementos del problema (página 39) fueron modificados de manera notable, de acuerdo a los resultados descritos: mejoró la elaboración, recepción, análisis y control de la información; se avanzó con calidad en el seguimiento a las necesidades materiales de las zonas; se brindó un mayor seguimiento a los eventos de capacitación, y de manera definitiva se trabaja como equipo de trabajo, participando activamente en la toma de decisiones, y teniendo una mejor organización en todas las actividades; se llevan a cabo reuniones periódicas de evaluación y planificación, y se ha avanzado en la cultura de la sistematización. Como lo describe Gaby Fujimoto, es importante observar cómo el adulto que está en contacto con la educación inicial es transformado; el compromiso con la calidad es evidente; el conocimiento crítico de la realidad y la práctica de la reflexión sobre la misma va modificando las prácticas hacia una mayor y mejor participación.

El análisis constante del quehacer de la coordinación estatal llevó a procesos cíclicos de revisión crítica de la realidad, para comprometerse en su transformación a través de la planificación y desarrollo de acciones, y más tarde analizar y valorar sus resultados (esquema de la página 48); como investigadores activos, el equipo está conciente de que su quehacer impacta en el avance hacia el cumplimiento de los objetivos del PEI; el seguimiento en la operación del Programa permite hoy prácticas mejores en la cadena operativa, y no por esto acabadas, que repercuten en el cuidado de los menores; este equipo cree en el valor de la educación inicial para mejorar las condiciones de vida de las comunidades más pobres; en las condiciones de vida de las

familias, de los padres y las madres que atendemos, y por sobre todo, de sus hijos e hijas. Estos beneficios se extienden no sólo a los agentes educativos, a los padres o los hijos atendidos por el Programa, sino al total de los hijos de las familias, y la inversión no sólo impacta en el plazo inmediato, sino en el futuro de todos ellos.

Con estas reflexiones, se puede concluir que el objetivo propuesto para elevar la calidad de los procesos y momentos del PEI para responder a las necesidades de operación, de manera congruente con las líneas normativas para el nivel educativo y modalidad de atención se cumplió, y sigue avanzándose hacia una mejora continua, en todos sus objetivos particulares (p. 42), aún cuando no se cumplieron en su totalidad las metas establecidas; el trabajo participativo ha probado reiteradamente su eficacia, y lo hizo también en la aplicación y evaluación de las estrategias innovadoras; centrara en la investigación acción como metodología de trabajo se garantiza que las acciones tomadas son congruentes a las necesidades de la práctica educativa; también garantiza que no serán definitivas ni permanentes, sino que requerirán de una constante revisión y adecuación a las necesidades, características y elementos que contextualizan la práctica de la coordinación estatal, así como a los recursos disponibles dado que, como balance final, también puede decirse que las estrategias planteadas fueron ambiciosas para las condiciones de la operación del PEI en el Estado, lo que limitó el cumplimiento de las metas propuestas.

En futuras evaluaciones y planificaciones para elevar la calidad de los procesos operativos de Educación Inicial se tiene contemplado avanzar en el modelo indagativo-participativo, es decir, continuar con la formación de competencias en el personal operativo como investigadores activos; muchas reflexiones al respecto fueron descritas en el apartado e.3. Lo que podemos mejorar, del capítulo 3.

Deberá además considerarse y priorizar la gestión pedagógica, que por el alcance de este trabajo no fue abordada de manera específica, aunque sus resultados la afectan de manera positiva; esto es, partir de las necesidades generadas por los procesos educativos desde los grupos de asesoría a padres de familia, y de sus necesidades de operación, reconocer aquello que debe ser evaluado y abordado para mejorar el desempeño de los padres y de los menores de cuatro años de edad, y entonces soportarlo desde una gestión administrativa de calidad.

Mayo del 2002

"Soy la supervisora del módulo 9 (Sandra Garay} zona 15 de ciudad Juárez
Mi experiencia se trata de cuando fue mi primer día de trabajo salí a conocer las comunidades y en el mejor de los casos a comenzar a buscar alguna persona que reuniera los requisitos para ser promotor, pero yo iba en el camión y no sabía dónde bajarme, ni a quién iba a buscar y mientras yo trataba de pensar qué voy a hacer de repente se subo una persona a pedir dinero, y mucha gente sí le dio dinero entonces pensé si él que va a pedir le ayudaron, entonces yo voy a regalar con mayor razón me van a apoyar, y me paré y en el camión empecé a explicar quién soy y qué es lo que busco y les di una muy breve introducción al programa y de esa explicación conseguí al promotor educativo de la colonia Avícola y además trabaja muy bien (Efrén Martínez Franco}.

BIBLIOCRAFIA

BIBLIOGRAFIA

CARR, W., Kemmis S. Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado. Hacia una ciencia educativa crítica. Tr: De J.A. Bravo, colec. Martínez Roca Libros Universitarios y Profesionales, España, 1988. pp. 167-188.

CASANOVA Rodríguez, Ma. Antonia. Et al. Evaluación Final, en: La evaluación del Centro Educativo. Curso de formación para equipos directivos. Subdirección General de Inspección Técnica de Educación. Pp. 74.84. Antología Básica. Evaluación y Seguimiento en la Escuela. LE 1994. UPN, 1997.

CONAFE. Diagnóstico Socioeducativo. Guía Operativa. México, 2000

Gestión de Calidad y Plan Anual de Mejora. Guía Operativa. México, 2001.

La Difusión del Programa de Educación Inicial. Fascículo de la Colección de Apoyo. México, 2000.

Los Materiales Educativos en la Planeación Didáctica de las Sesiones con Padres de Familia. México, 2000

Manual del Promotor Educativo. México, 2000.

Modelo de Capacitación para Agentes Educativos. Guía Operativa. México, 2000

Modelo europeo de gestión de calidad. México, 2000.

Modelo Indagativo-Participativo. Fascículo de la Colección de apoyo. México, 2000.

Seguimiento, Supervisión y Evaluación del Programa de Educación Inicial no Escolarizada. Guía Operativa. México, 2000

Seguimiento y Evaluación. Guía Operativa. México, 2001.

COORDINACIÓN ESTATAL de Educación Inicial No Escolarizada, Chihuahua.
Plan de Mejora 2002. Chihuahua, Abril del 2002.

CHÁVEZ Patricio. La lógica del método: momentos para la gestión institucional, en: Gestión para instituciones educativas. Caracas, Venezuela, CINTER-PLAN-OEA. 1995. pp.21-64. Antología básica. Bases para la planeación escolar. UPN LE 1994.

CHIAVENA TO, Adalberto. Teoría de la transición de la administración. En: Introducción a la teoría general de la administración. México, McGrawHill, 1985. pp. 139-151. Antología Básica La Gestión como quehacer escolar. UPN, LE 1994.

DAVIS, Gary A., Margaret A. Thomas. Los directores eficientes. En: Escuelas eficaces y profesores eficientes. Madrid, La Muralla, 1989, pp. 69-97. Antología Básica: La Calidad y la Gestión. UPN. LE 1994.

ECO, Humberto. La redacción, en: Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. 6ª ed. 38 reimpressiones. México, Gedisa, 1996. pp. 177 -221. Antología Básica Seminario de Formalización de la Innovación. UPN, LE 1994.

ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. Rezagos de la cultura organizacional, en: Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Buenos Aires, Paidós, 1992. Pp.207-213. Antología Básica La Gestión como quehacer escolar. UPN, LE 1994.

EZPELET A, Justa. Problemas de la teoría a propósito de la gestión pedagógica" en EZPELET A, Justa y Alfredo Furlán. (Comps.) "La gestión pedagógica en la escuela". Santiago, UNESCOIOREALC, 1992. pp. 101-117. La Gestión como quehacer escolar. Antología Básica de la UPN LE 94. 1996.

FRIGEIRO Graciela, Margarita Poggi y Guillermina Tiramoni. Planificación en las instituciones escolares. Troquel Educación, Serie FLACSO acción, Buenos Aires, 1992. Antología básica. Bases para la planeación escolar. LE, UPN 1994.

FUJIMOTO-GÓMEZ Gaby. Diagnóstico. Recientes estudios. Aportes de la no escolarización en la prioridad del desarrollo infantil. Conferencia. Washington, DC., 1996.

Marco Referencial de las Políticas Internacionales en relación a la Atención Integral del Niño en América Latina. Conferencia. Washington, DC., 1996.

GAIRÍN, Joaquín. La función directiva en la actualidad. En: Antología del curso Nuevas perspectivas en la formación del profesorado, verificado en la UPN, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1988.

MCLAUGHLIN, Milbrey. Ambientes institucionales que favorecen la motivación y la productividad de los profesores. En: VILLA, Aurelio. (Coord.) Perspectivas y problemas de la función docente. Madrid, Narcea, 1988. (II Congreso Mundial Vasco). Pp. 280-291. Antología Básica La Gestión como quehacer escolar. UPN, LE 1994.

MORGAN, Ma. De la luz. Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización. En: Centro de Investigación y Desarrollo de la Investigación. (CIDE). Sistematización v Producción de Conocimiento para la Acción. Santiago, 1996. Antología Básica La Innovación. UPN, LE 1994.

PASCUAL Pacheco, Roberto. La función directiva en el contexto socioeducativo actual. En: PASCUAL Pacheco, Roberto (coord.) La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, Narcea, 1988. (II Congreso Mundial Vasco) pp. 37 - 51.

PALACIOS Jesús. Texto presentado en la "Sesión Conmemorativa de L. S. Vigotsky", organizada por la Sociedad Española de Psicología. Madrid, mayo de 1985. Antología del CID, Diplomado de Atención Integral ala Infancia. Chihuahua, 1998.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. Ley General de Educación. México, 1993

Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, 1995.

Programa Nacional de Educación 2001-2006. México, 2001.

SÁNCHEZ de Horcajo, Juan José. Poder y gestión en la escuela. En: Escuela, sistemas y sociedad. Invitación a la sociología de la educación. Madrid, Libertarias, 1991. Pp505-527. Antología Básica El entorno sociocultural y la participación social. UPN, LE94.

SANTILLANA. Diccionario de las Ciencias de la Educación. Santillana Ediciones. México, 1987.

SCHMELKES, Sylvia. La calidad educativa mira hacia fuera, en: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México, OEA/SEP, 1992 (Col. Biblioteca para la actualización del maestro) pp.17-30. Antología Básica: La Calidad y la Gestión. UPN, LE 94.

SEP. Manual operativo para la modalidad no escolarizada. México, 1992.

Programa de Educación Inicial. México, 1992

VIGOTSKY, L.S. Zona de desarrollo próximo: una nueva aproximación, en: El desarrollo de los procesos superiores. México, Grijalbo, 1968. pp. 130-140. Antología Básica. El niño preescolar; desarrollo y aprendizaje. UPN. LE 1994.

ZAPATA, Adalberto y Margarita Aguilar. La tarea docente: una práctica enajenada, en: Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. México, Centro de Estudios Educativos, Vol. XVI, 3° y 4° trimestres, No.3 y 4, 1986. pp. 177-200.