



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096 NORTE

**LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR
EN LA ESCUELA PRIMARIA**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO(A) EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON CAMPO EN PLANEACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA:

ÁNGELA ROSARIO CABALLERO LUCERO
ALMA DELIA MARTÍNEZ SANTANA

DIRECTOR DE LA TESIS

DR. LUÍS FELIPE BADILLO ISLAS

MÉXICO D.F., MAYO DE 2006

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I.- LA CALIDAD COMO VÍA PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL PLANIFICADO.	6
La educación y los nuevos paradigmas.	7
La escuela desde la perspectiva de la calidad total.	10
La calidad en pro de la atención al cliente.	13
Una mejor calidad educativa a través del plan de trabajo.	15
El plan de trabajo, un proceso realizado mediante círculos de calidad.	18
CAPÍTULO II.- EL CAMBIO INSTITUCIONAL PLANIFICADO.	22
El papel de la educación dentro de la aldea global.	23
Origen de la planeación estratégica.	24
¿Qué se entiende por planeación estratégica?.	28
Modelo de planeación estratégica.	31
El directivo y la planeación estratégica.	39
Relación entre calidad total y planeación estratégica.	44
CAPÍTULO III.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PROYECTO ESCOLAR.	47
La conceptualización del proyecto escolar.	48
Orientaciones para el diseño del proyecto escolar.	55
Fases del proyecto escolar.	61
CAPÍTULO IV.- PARADIGMAS Y MODELOS DE FORMACIÓN DOCENTE.	69
Antecedentes del debate.	70
Tendencias actuales sobre formación docente.	73
Conceptualización de la formación docente.	78

CAPÍTULO V.- FORMACIÓN DOCENTE Y PROYECTO ESCOLAR.	87
La formación docente en México.	88
Componentes de la formación docente para la implementación del proyecto escolar.	97
METODOLOGÍA.	101
Objetivos de la investigación.	102
Hipótesis.	102
Hipótesis operativas.	103
Tipo de investigación.	103
Muestra de estudio y recursos.	104
Población.	104
Criterios de inclusión.	105
Variables e indicadores.	106
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	107
RESULTADOS.	108
CONCLUSIONES.	129
Proceso formativo.	130
Trabajo colegiado.	131
Apoyo técnico pedagógico.	132
Diseño e implementación.	134
PROPUESTAS.	137
Consideraciones preliminares.	138
Posibilidades y limitaciones del proyecto escolar como forma para elevar la calidad de la educación.	154
BIBLIOGRAFÍA.	156
ANEXOS.	159
A.- Cédula de la encuesta aplicada a los profesores.	160
B.- Guía de entrevista.	167

C.- Guía de observación.	168
D.- Concentrado de respuestas de la encuesta aplicada a docentes.	169

INTRODUCCIÓN

La escuela es una organización, que nace como resultado de una necesidad social. Y que tiene el objetivo principal de prestar un servicio.

El servicio al que debe responder la escuela, es el de formar a sus alumnos con base en valores, aptitudes, habilidades y conocimientos socialmente significativos, y así preparar para la vida a las nuevas generaciones.

La escuela por lo tanto, ya "tiene implícita su misión y visión de futuro"¹. Lo que ahora pretenden las políticas educativas es mejorar continuamente, para que ésta institución pueda cumplir su misión con una mayor calidad en los servicios.

Lamentablemente, "el Sistema Educativo tiene dos grandes vicios...la falta de calidad y de eficacia", ² los cuáles, no permiten ofrecer un servicio de calidad. Y aunque se les han tratado de solucionar, a través de **políticas uniformes**. Lo único que le queda a la escuela por hacer, es aplicar lo que ya está estipulado, aunque ésto no tenga nada que ver con sus requerimientos esto no ha dado el resultado esperado.

Lo anterior se debe a que en la escuela, tradicionalmente se han implantado dichas políticas, además de un tipo de planeación vertical, que han dado como resultado diversas reformas educativas. Sin embargo, no se ha logrado ofrecer un servicio de calidad, pues sólo se simulan los cambios, en realidad no ha habido una verdadera transformación.

La sociedad, tiene una "preocupación general por la calidad de la educación, hay una cierta sensación de que las escuelas no están dando lo que deberían dar o que quizás están dando menos de lo que daban antes"³. De ahí que la sociedad exige,

¹ CRUZ, R. José. *Educación y calidad total*. 1995, p. 4.

² PÉREZ, Leticia y MENDOZA, Emma. *Calidad educativa y organización escolar*. Entrevista con Sylvia Schmelkes, 1995, p. 6.

³ PÉREZ, Leticia y MENDOZA, Emma. *Calidad educativa y organización escolar*. Entrevista con Sylvia Schmelkes, 1995, p. 6.

que la escuela proporcione una formación profesional acorde a las nuevas necesidades.

Lo que se tiene que intentar para resolver la falta de calidad, es plantear la "posibilidad de volver la vista a la escuela"⁴. Lo que implica "creer en esta capacidad de la escuela de hacer modificaciones importantes"⁵, ya que nadie más que ésta, puede llegar a conocer sus necesidades.

El instrumento que en la actualidad, se está implementando para lograr en las escuelas cambios planificados, es el proyecto escolar. Sin embargo también es indispensable que se cuente con la formación y actualización del personal docente, para que esto pueda darse.

Se parte del supuesto de que a través de las herramientas que aporta la planeación estratégica la escuela, ha de satisfacer con calidad, las demandas, presentes y futuras que la sociedad demanda.

La planificación estratégica es creada para el cambio, pero para el **cambio institucional planificado**. El cual se pretende alcanzar mediante la implementación del Proyecto Escolar en la escuela primaria.

El **cambio planificado**, se define como: un esfuerzo para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto del análisis de la situación en cuestión. Para lo cual se implementa el proyecto escolar.

En este trabajo se busca identificar los principales factores que inciden en la implementación del proyecto escolar con objeto de definir un diagnóstico que

⁴ Ibídem, p. 8

⁵ Ibídem, p. 9.

permita plantear estrategias para lograr el cumplimiento del objetivo principal del proyecto escolar: mejorar la calidad de la educación en la escuela primaria.

En los capítulos uno y dos se abordan, de manera general, los nuevos paradigmas, el de la calidad total y el de la planeación estratégica. Los cuales están revolucionando las viejas estructuras administrativas que aún imperan en algunas naciones.

La calidad total y la planeación estratégica ya tienen algunos años aplicándose en países como Japón. Pero que en el caso específico de México, apenas comienzan a implantarse, por lo que aquí se tienen pocos avances al respecto.

Sin embargo, es necesario que se conozcan e implementen, no sólo el ámbito industrial, sino también en el contexto educativo. Pues ambas contienen aspectos valiosos que pueden ser rescatados y aplicados a la educación.

En el tercer capítulo, se aborda la relación existente entre proyecto escolar y planeación estratégica, así como algunas de las condiciones administrativas que deben imperar en el Sistema Educativo, las cuales forman parte de una nueva cultura organizacional. La cual está fundada en valores, actitudes, comportamientos y paradigmas compartidos por todo el equipo de trabajo que labora en él.

La cultura organizacional, junto con una formación adecuada; son determinantes para avanzar en esta búsqueda constante por mejorar calidad de la educación.

En los capítulos cuarto y quinto, se establece la necesidad imperante de contar con una formación docente (permanente), basada en los paradigmas de la calidad total y la planeación estratégica, enfocados específicamente a la aplicación del proyecto escolar. Para así, ir construyendo el perfil que el maestro debe tener para poder implementar de manera eficiente dicho proyecto.

La tesis estudia si el proyecto escolar, en las condiciones que se aplica actualmente, constituye la estrategia que le va a permitir al docente conocer, abordar, innovar, mejorar y solucionar las deficiencias presentadas en la institución donde labora. Se investiga si la organización escolar cuenta con las condiciones propicias para el desarrollo de los proyectos escolares; y a su vez, los profesores cuenten con la formación pertinente para desarrollar éstos. Si los supuestos se cumplen habría condiciones para poco a poco ir introduciendo innovaciones desde el propio centro de trabajo.

En los últimos apartados se revisan la problemática multifactorial que repercute en el proyecto escolar y por ende en la calidad de la educación. También se presentan algunas estrategias para superar los principales factores que se requiere abordar para aplicar con éxito el proyecto escolar.

CAPÍTULO I.

LA CALIDAD COMO VÍA PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL PLANIFICADO

La educación y los nuevos paradigmas.

El paradigma es una teoría o modelo científico que por su pertinencia con problemas actuales viene a desplazar a los anteriores, pero que no debe considerarse como algo acabado sino abierto a la reflexión, a la investigación futura y al cambio.

Hay paradigmas desfasados de la realidad, que siguen existiendo e impiden el surgimiento de otros, pese a que estos últimos pueden responder mejor a las necesidades presentes de la sociedad.

En cuanto a la toma de decisiones y a la solución de conflictos en diversos contextos de la sociedad existen dificultades. Tal vez el más importante ocurre en el ámbito educativo, donde imperan viejos paradigmas que evitan la transformación del Sistema Educativo en pro de un desarrollo humano integral.

Por ejemplo, se habla de una educación, basada en el paradigma del **Capital humano**, con fines eminentemente económicos. De ella se ha de generar la mano de obra a través de nuevos conocimientos, aptitudes y competencias, orientados a la productividad. Éste paradigma es limitado y unidimensional. Por fortuna existe un nuevo paradigma, basado en los **cuatro pilares** de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, las Ciencias y la Cultura (UNESCO) que se revisan abajo.

Este último paradigma establece el Desarrollo Humano como una de las prioridades que debe cumplir el Sistema Educativo para alcanzar la misión que la misma **aldea global** le ha encomendado para el siglo XXI.

De acuerdo con lo anterior, actualmente la educación se concibe no sólo como el medio para alcanzar el desarrollo económico que conlleve al bienestar social, sino que sobre todo tiene la misión de responder —entre otras cosas— a los recientes conocimientos científicos y al progreso tecnológico, a través de una formación que

propicie conocimientos, aptitudes intelectuales-cognoscitivas, así como competencias evolutivas del ser humano.

Se está hablando, entonces, de la formación de un nuevo tipo de hombre, caracterizado por: la capacidad de adaptación y de evolución, el desarrollo pleno, el dominio del cambio, la creatividad, la productividad, tener valores, disfrutar de sus derechos, ejercer sus obligaciones y principalmente por ser feliz. El desarrollo humano se concibe como un proceso dialéctico que comienza por el conocimiento de sí mismo y de las relaciones con los demás individuos, lo que permite ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes, competencias y destrezas existentes, con la finalidad de alcanzar la plena realización y bienestar del ser humano, por medio del mejoramiento continuo de la calidad de vida, lo cual se basa en una dimensión ética, cultural y ecológica.

El desarrollo humano se caracteriza por tres aspectos primordiales: la vida larga y saludable, la adquisición de conocimientos y el acceso a los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida decoroso. Para que se logre cumplir con la finalidad del desarrollo humano se requiere de las siguientes condiciones: libertad política, económica y social; equidad e igualdad; participación democrática; sustentabilidad y viabilidad para que se aplique de manera uniforme en todos los países.

Ahora bien, la educación va a ser el medio para lograr el desarrollo del hombre, lo cual es el fin de la humanidad. La educación se concibe como el medio para lograr que la humanidad sea capaz de coordinar la dirección de su desarrollo, por lo que ha de propiciar la participación responsable que contribuya al progreso de la sociedad.

Para cumplir con la misión y visión del Sistema Educativo, éste ha de estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales establecidos por la UNESCO y que son conocidos como los **cuatro pilares de la educación**. Los **cuatro pilares de la**

educación son los siguientes: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

Aprender a conocer.— Se refiere a la adquisición de instrumentos que permitan la comprensión del mundo, pero su mayor importancia radica en despertar el placer de investigar y descubrir su propio conocimiento, por lo que se estimula a la vez el sentido crítico, adquiriendo autonomía de juicio.

Aprender a hacer. — Se trata de una serie de competencias necesarias para enfrentarse a diversas situaciones, para lo cual se requiere de formación técnica y profesional, así como de un comportamiento social caracterizado por el trabajo en equipo para resolver conflictos.

Aprender a vivir juntos. — Es una calificación social y una formación profesional, que parte de un conocimiento propio hacia la comprensión del otro, lo que conllevaba a inculcar valores como el respeto a la diversidad cultural, la solidaridad, la comprensión mutua y la paz; todo con la finalidad de realizar proyectos comunes.

En los proyectos comunes toma gran relevancia la capacidad de comunicarse, ya que a partir de ésta se propicia la participación y el trabajo en equipo para solucionar conflictos.

Aprender a ser. — Combinan los tres aprendizajes anteriores para estimular capacidades que permitan el desarrollo de la personalidad, y así el ser humano pueda actuar con autonomía, juicio y responsabilidad.

Habiendo explicado la generalidad de este nuevo paradigma, a través de sus cuatro pilares, es necesario enfatizar el rol del docente y del alumno de acuerdo con este paradigma.

Desde la perspectiva del nuevo paradigma el rol del docente no es guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino ser el organizador y mediador, pues tanto el alumno como el maestro comparten experiencias que conllevan a un aprendizaje mutuo.

El alumno es el protagonista principal de su aprendizaje, pues a través de su propia investigación, de la orientación del docente, de la participación en equipo y de la socialización del conocimiento es como podrá aplicarlo a los problemas que se le presenten durante la vida.

La escuela desde la perspectiva de la calidad total.

La escuela es una organización que nace como resultado de una necesidad social, cuyo objetivo principal es prestar un servicio. El servicio al que debe responder la escuela es a formar a sus alumnos con base en valores, aptitudes, habilidades y conocimientos socialmente significativos, y así preparar para la vida a las nuevas generaciones.

La escuela, por lo tanto, ya "tiene implícita su misión y visión de futuro".⁶ Lo que ahora se pretende es mejorar continuamente, para cumplir su misión con una mayor calidad en los servicios. Lamentablemente, "el Sistema Educativo tiene dos grandes vicios... la falta de calidad y de eficacia",⁷ los cuales no permiten ofrecer un servicio de calidad. Y aunque se ha tratado de solucionar ambos problemas a través de **políticas uniformes**, esto no ha dado el resultado esperado.

⁶ CRUZ, R. José. *Educación y calidad total*. 1995, p. 4.

⁷ PÉREZ, Leticia y MENDOZA, Emma. *Calidad educativa y organización escolar*. Entrevista con Sylvia Schmelkes, 1995, p. 6.

Lo anterior se debe a que en la escuela de manera tradicional se han implantado esas políticas uniformes, además de un tipo de planeación vertical, lo cual ha dado como resultado diversas reformas educativas. Sin embargo, no se ha logrado ofrecer un servicio de calidad, se simulan los cambios.

Pero cómo se va a lograr esa calidad en la educación básica si a la escuela se le ha limitado con **políticas uniformes** y con una planeación vertical, donde lo único que le queda al colegio por hacer es aplicar lo que ya está estipulado, aunque esto no tenga nada que ver con sus requerimientos.

Por tanto, para transformar el Sistema Educativo y mejorar su calidad se debe cambiar esa política rígida por una más flexible, que pueda adaptarse mediante un tipo de planeación horizontal (planeación estratégica) a las particularidades de cada organización (escuela). Y así ésta pueda enfocarse a conocer lo que sus clientes esperan del servicio.

En otras palabras, lo que se tiene que intentar para resolver la falta de calidad es plantear la "posibilidad de volver la vista a la escuela".⁸ Lo que implica "creer en esta capacidad de la escuela de hacer modificaciones importantes",⁹ ya que nadie más que ésta puede llegar a conocer las necesidades de sus clientes o beneficiarios de la comunidad a la que pertenece.

Para el modelo de calidad total los clientes¹⁰ son muy importantes. Entendiendo por éstos a todas aquellas personas que "utilizan, se benefician o son impactados por las tareas o las cosas que realizamos"¹¹ en las escuelas. Dicho de otra manera, son aquellos para los que "la escuela existe. Por lo tanto la palabra cliente... significa

⁸ Ibídem, p. 8.

⁹ Ibídem, p. 9.

¹⁰ Para la realización de este trabajo las palabras clientes, usuarios, beneficiarios o solicitantes, son empleadas como sinónimos

¹¹ ALVEAR, Cecilia. *Calidad total: Conceptos y herramientas prácticas*. 1998, p. 27.

identificar al usuario, al beneficiario, identificar aquel para quien trabajamos y que es nuestra razón de ser".¹²

Dichos clientes se clasifican en dos tipos:

- Externos.— Aquellas personas que no son parte de nuestro grupo u organización.
- Internos.— Quienes pertenecen al mismo grupo u organización y directamente reciben el producto de nuestro trabajo.¹³

Desde esta perspectiva, la calidad será "asegurar la satisfacción del cliente a través de cumplir con los requerimientos en la prestación de un buen servicio".¹⁴

Pero ¿quiénes son estos clientes, usuarios, beneficiarios o solicitantes? Pues precisamente:

- Los alumnos.
- Padres de familia.
- Comunidad en general.
- Directivos y maestros.

Los alumnos son los principales clientes del servicio educativo. Todas las acciones de mejora deben girar en torno a ellos. La calidad debe propiciar mejorar su aprendizaje para que les sea útil para su vida. Los padres de familia juegan un rol muy importante en el aprendizaje, ya que "comparten la función formativa de los niños"¹⁵ y su apoyo es esencial para el cumplimiento de la tarea educativa y la mejora de la calidad. Los padres también se preocupan y demandan de la escuela un mejor servicio. Por lo que se convierten en otro tipo de clientes o beneficiarios de la educación.

¹² CRUZ, R. José. Op. cit. p. 8.

¹³ ALVEAR, Cecilia. Op. cit. p. 56.

¹⁴ CRUZ, R. José. Op. cit. p. 19.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 23.

La comunidad en general tiene alguna preocupación "por la calidad de la educación, hay una cierta sensación de que las escuelas no están dando lo que deberían dar o que quizás están dando menos de lo que daban antes".¹⁶ De ahí que la sociedad a la que pertenece el niño es un cliente, que evoluciona constantemente. La sociedad exige un tipo de formación muy específico, de acuerdo al tiempo y espacio actual.

Existe otro tipo de clientes que son los maestros, cuyas expectativas y necesidades son trascendentales para lograr la calidad.

La escuela debe privilegiar la constante y mejor satisfacción de todos sus beneficiarios (alumnos, padres de familia y sociedad). La escuela ha de satisfacer con calidad las demandas —presentes y futuras— de sus clientes antes mencionados. Y se les debe tomar en cuenta, porque la calidad está en función de quienes se ven impactados por lo que hacemos (cliente o usuario).

Pero una vez identificados los beneficiarios del servicio educativo (clientes), el problema mayor es cómo se les va a poder satisfacer con calidad a cada uno, si cada escuela es diferente de las otras.

Esto se verá un poco más adelante, después de entender qué es la calidad y cómo se llega a ella.

La calidad en pro de la atención al cliente.

La palabra calidad es entendida "desde hace mucho tiempo como el conjunto de atributos finales de un producto o servicio, que nos permite emitir un juicio de valor

¹⁶ PÉREZ, Leticia y MENDOZA, Emma. Op. cit., p. 6.

acerca de él".¹⁷ Este significado tiene mucho que ver con el origen de la palabra calidad.

El término calidad viene del griego Kalos y el latín Qualitatem Kalos que quiere decir: Bueno, hermoso, apto, favorable. Qualitatem significa: Propiedad.¹⁸

De acuerdo con esto, se deduce que calidad son los atributos, cualidades o características que le damos a las personas, productos o servicios; los cuales están en función de las expectativas y/o el impacto que tienen las personas con respecto a éstos.

Ahora bien, si utilizando el término cliente en el ámbito educativo se puede decir que la "calidad es cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios" con respecto "a la prestación del servicio".¹⁹ Lo anterior no es tan simple, ya que la satisfacción va más allá de lo mencionado.

En cuanto a los aspectos administrativos de la educación que se pretenden dar, se hablaría de calidad en términos de eficacia y eficiencia.

Con respecto a la calidad educativa en el tipo de formación que se quiere proporcionar, se entendería como:

La capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de

¹⁷ CRUZ, R. José. Op. cit., p.19

¹⁸ ALVEAR, Cecilia. Op. cit., p. 154.

¹⁹ Ibídem, p. 17.

valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.²⁰

Con relación a la cultura organizacional de la escuela se señalan como referentes los siguientes: la democracia, la participación, el compromiso, la responsabilidad, etc. Lo anterior lleva a analizar tres contextos importantes de la calidad:

- Calidad en el hacer.— Servicios o productos.
- Calidad en el ser.— Actitudes cualitativas y cuantitativas.
- Calidad en la cultura.— Cambio organizacional.

Por lo tanto, la calidad de la que se habla es un **concepto relativo** al contexto en el que se aplica. Lo más importante es que independientemente de éste, se propicie la calidad de vida de sus principales beneficiarios: el niño de la comunidad donde la escuela se encuentra circunscrita.

Entonces los servicios más importantes en el ámbito educativo, para lograr esa calidad de vida, son aquellos que:

Le permitan (al usuario) irse desarrollando como persona, ir aprendiendo en función de sus capacidades, ir desarrollando su potencial, ir fortaleciendo su autoestima, ir manifestando los valores adquiridos en su vida cotidiana, ir demostrándose a sí mismo su capacidad crítica y creativa. Pero también requiere de esos servicios le resulten útiles —y cualitativamente útiles— para su vida adulta.²¹

Una mejor calidad educativa a través del plan de trabajo.

²⁰ SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. 1995, p. 13.

²¹ *Ibíd.*, p. 22.

La calidad puede considerarse como un "enfoque que busca poner de relevancia la importancia de hacer las cosas bien desde el principio, de asegurarnos que les son útiles a las personas para quienes las hacemos, y de que el costo económico y el esfuerzo al realizarlas sea óptimo para todos".²² La respuesta que se puede dar a el cómo lograr esa calidad en nuestras escuelas es la búsqueda constante. La búsqueda de la calidad es un **proceso gradual, lento, constante y permanente**, "que, una vez iniciado, nunca termina... porque siempre será posible mejorarlo".²³

La búsqueda de la calidad ha de enfatizar "mejorar los resultados de aprendizaje"²⁴ de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios. Por eso, desde la filosofía de la calidad total ha de enfocarse a mejorar el proceso que conlleva a esos resultados.

Pero, ¿cómo se inicia la búsqueda de la calidad? Precisamente "con la insatisfacción con el estado de las cosas... con el reconocimiento de un problema".²⁵ El problema puede ser causado por dos aspectos: por los resultados o por los procesos deficientes logrados por la escuela. Aquí lo importante es no perder de vista la perspectiva que tiene el cliente al respecto.

Para reconocer las causas de dichos problemas se tiene que investigar en los diferentes clientes: alumnos, padres, el personal y la dirección de la escuela.

Cuando se parte de la dirección de la escuela las cosas son un poco más sencillas, pues el líder tiene que hacer que el personal, los alumnos, los padres de familia y la comunidad reconozcan el problema, participen y se comprometan a solucionarlo.

Para darle solución al problema el director, junto con el círculo de calidad del cual es líder, ha de poner en marcha un plan de solución. El plan conlleva a mejorar la

²² *Ibíd*em, p. 20.

²³ *Ibíd*em, p. 49.

²⁴ *Ibíd*em, p. 50.

²⁵ *Ibíd*em, p. 89.

calidad en el proceso, o como resultado, pues de acuerdo con Sylvia Schmelkes "la calidad comienza con la idea, con un plan, que es establecido por el director".²⁶

El plan "es una descripción sistematizada de las acciones necesarias para lograr un objetivo determinado. Se refiere al proyecto a realizar".²⁷ Sus características son:

- Elaborarse en equipo.— Por el círculo de calidad.
- Estabilizar los procesos actuales.— Especificando qué se hace y qué se logra, se requiere: Precisar las normas mínimas, los elementos para que se puedan cumplir y establecer conjuntamente sanciones para quien no las cumpla.
- Diseñar los resultados deseados.— Puntualizando qué resultados de aprendizaje queremos que alcancen los egresados.
- Privilegiar los procesos que previenen el problema.— Mediante una investigación sobre causas de los problemas y con la participación de todos.
- Procurar disminución de las variaciones.— De una manera gradual directamente en los procesos.
- Requerir programas más precisos.— Con los **círculos de calidad** abordar causas del problema global, mediante tareas más específicas.

Tanto el plan como los programas de los círculos de calidad se ponen en práctica, se monitorean y evalúan de acuerdo al ciclo PHVA (**Ciclo de Mejora Sostenida** de Deming) que consiste en cuatro procesos básicos:

- Planificar.— Hacer planes de mejoramiento.

²⁶ Ibídem, p. 66.

²⁷ ALVEAR, Cecilia. Op. cit., p. 75.

- Hacer.— Aplicar el plan.
- Revisar.— Analizar si se ha mejorado.
- Actuar.— Mejorar nuevamente para prevenir la recurrencia del problema.

El plan de trabajo, un proceso realizado mediante círculos de calidad.

En los procesos de mejoramiento de la calidad es importante el trabajo en equipo. Sin embargo entre éste y un ***círculo de calidad*** existen muchas diferencias.

ASPECTO	CÍRCULOS DE CALIDAD	EQUIPOS DE TRABAJO
Tipo de grupo	Pequeño homogéneo	Heterogéneo
Campo de actividades	Misma área de trabajo	Donde se requiera
Creación	Voluntario-formal	Por autoridad
Identificación de proyectos	Sus propios proyectos	Son asignados por Planeación gerencial
Vida	Continuo y permanente	Proyecto finito
Identificación	Nombre propio	Por el tipo de proyecto

FUENTE: UPN. Círculos de calidad. En: Antología II, segundo semestre de la especialidad Planeación Estratégica y Calidad Total en Educación. 2001, p. 55.

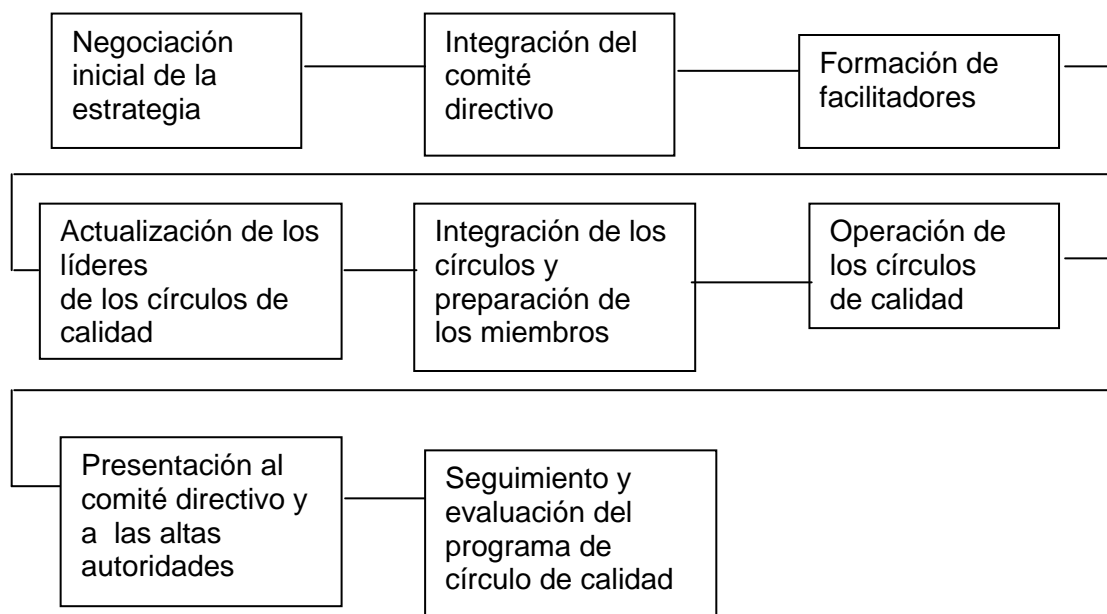
Una vez aclaradas las diferencias, se define lo que es un ***círculo de calidad***:

El círculo de calidad es un grupo pequeño que desempeña actividades de control de calidad voluntariamente dentro del mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad de toda la

empresa, un mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad y con la participación de todos sus miembros.²⁸

En este trabajo se entiende por **círculo de calidad** un pequeño grupo de personas que pertenecen a una misma organización, que se reúnen de manera voluntaria y periódica para detectar-analizar las causas a un problema común, por lo que buscan la solución a éste mediante la participación de todos sus miembros, realizando así un proceso de mejora que incide en una mayor calidad a nivel personal y organizacional.

Los **círculos de calidad** se integran mediante los pasos que se presentan en el siguiente esquema:



FUENTE: UPN. *Op. cit.*, p. 53

Los **círculos de calidad** se caracterizan por:

- Introducir innovaciones y mejoras en los procesos en función de los problemas que perciben.

²⁸ UPN. *Op. cit.*, p. 51

- Abordar un problema que les es común a los que en él participan.
- Observar en forma crítica e interna la forma como se actúa en la solución del problema.
- Revisar los resultados y evaluar la efectividad de las soluciones tomadas.
- Impedir que el problema recurra.

De acuerdo con Kaoru Ishikawa la metodología para el funcionamiento de los **círculos de calidad** es la siguiente:

- Escoger un tema (fijar metas).
- Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema.
- Evaluar la situación actual.
- Análisis (investigación de causas).
- Establecer medidas colectivas y ponerlas en obra.
- Evaluar los resultados.
- Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición.
- Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes.

- Planeación para el futuro.²⁹

Lamentablemente algunos **círculos de calidad** llegan a fracasar por la falta de compromiso, de comunicación y la poca formación de sus miembros.

²⁹ *Ibíd*em, p. 54.

CAPÍTULO II

EL CAMBIO INSTITUCIONAL PLANIFICADO

El papel de la educación dentro de la aldea global.

Todos los países, quieran o no, forman parte de una sociedad global, la cual establece mediante organismos multinacionales —como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional— ciertos mecanismos, lineamientos y normas, que forman parte de la política internacional.

La política internacional pretende lograr mejorar el bienestar social frente a la existencia de una realidad caracterizada por la desigualdad en cuanto al acceso del conocimiento, la distribución de éste y de las competencias, las oportunidades educativas entre el hombre y la mujer, fuentes de empleo, la marginación y la exclusión de diversos grupos humanos y/o países.

En la actualidad se vive la llamada ***Era del conocimiento***, surgida en el contexto del siglo XX, la cual se caracteriza por privilegiar la inclusión de los países exportadores de conocimientos científicos y tecnológicos dentro de la nueva aldea global y la marginación de las naciones que no cuentan con ellos, estableciendo así selectivas sociedades de información.

Además existe una crisis social y moral en muchos países, debido al proceso de fractura que hay entre los diferentes grupos sociales, cuya causa es precisamente la marginación y la exclusión, situación que afecta de manera seria el desarrollo social de cada nación.

Pretender lograr el bienestar social mediante el crecimiento macro económico no lleva necesariamente al desarrollo humano. En la educación, entonces, prevalecen paradigmas agotados, por lo que se debe transformar el Sistema Educativo para que cumpla con su nuevo rol social, dentro de esta globalización.

Se requiere, por lo tanto, establecer las condiciones necesarias para que la educación pueda desempeñar su misión con eficacia y eficiencia. Una de éstas es comenzar un movimiento de cohesión como intento de solución a tales problemas.

El Estado debe dar el primer paso para transformar la educación y llevar a la sociedad a un alto nivel de desarrollo, pero para ello tiene que estar consciente de lo trascendental que es ofrecer un Sistema Educativo de calidad.

Una educación de calidad es aquella que es pertinente al cambio social, es decir, que es evolutiva, promueve valores y actitudes que conllevan el desarrollo de la humanidad, y que es útil para cada circunstancia de la vida.

La educación puede contribuir al desarrollo de la manera siguiente:

- Luchar contra las exclusiones, mediante el rescate de la **cultura origen**, diversidad cultural y el pluralismo de los diferentes grupos sociales.
- Promover la democracia mediante la participación y la toma de decisiones.
- Proporcionar una información y formación de calidad, para formar a un ciudadano consciente de su identidad social, responsable y con alto nivel de compromiso social.

La educación también es un punto de partida para la implementación de la calidad total y la planeación estratégica. Pero ha de ser una educación de calidad.

Origen de la planeación estratégica.

La planeación estratégica ha tenido un largo proceso evolutivo, hasta llegar a constituirse como actualmente la conocemos. En *El arte de la guerra* de Tzu Sun,

que fue escrito durante la época de los Estados Beligerantes (453 a.C.), en China, ya se mencionan tácticas de batalla, que pueden servir para reflexionar sobre el origen de la planeación estratégica.

De acuerdo con Tzu Sun para hacer la guerra con éxito se necesita una **teoría estratégica** y una doctrina práctica sobre espionaje, planeación, comando y procedimientos operacionales y administrativos. Dichas teoría y estrategias se basaban, en ese libro, principalmente en la adaptación de maniobras flexibles y coordinadas con elementos de combate y su veloz concentración en los puntos débiles.

Con base en las propuestas anteriores se desarrollo la planeación a largo plazo conocida como estratégica. Este enfoque, sin embargo, no permitía a las empresas conocer a profundidad el tipo de mercado al que tenían que adaptarse cada día, de ahí que muchas fracasaban en la introducción de sus productos. Las ventas o la distribución dependen en alto grado del concepto que se tenga del consumidor para el rediseño de productos viejos, o el diseño de nuevos.

La planeación a largo plazo era el único medio que existía ante la carencia de un conocimiento más profundo de los problemas y de sus causas fundamentales. El resultado de dicha situación fue un nuevo enfoque, que se desarrolló mediante la experimentación, el error y el intercambio de experiencias, lo que llegó a ser conocido como planeación estratégica.

Hasta la década de los sesenta del siglo pasado el término planeación a largo plazo se seguía utilizando para describir lo que más tarde se llamó planeación estratégica.

En la actualidad el término que más se utiliza para describir la planeación estratégica es **planeación estratégica formal**. Sin olvidar que es binomio de la planeación

prospectiva. La planeación estratégica y la planeación prospectiva tienen un enfoque sistémico. Y para analizar la realidad del sistema realizan un diagnóstico profundo. Para realizar el diagnóstico sobre los problemas consideran, antes que otra cosa, las políticas públicas, así como el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (**fodas**) existentes, las cuales determinan la situación a resolver. De este análisis se desprenden la misión y visión institucional, con base en las que se abordarán los problemas.

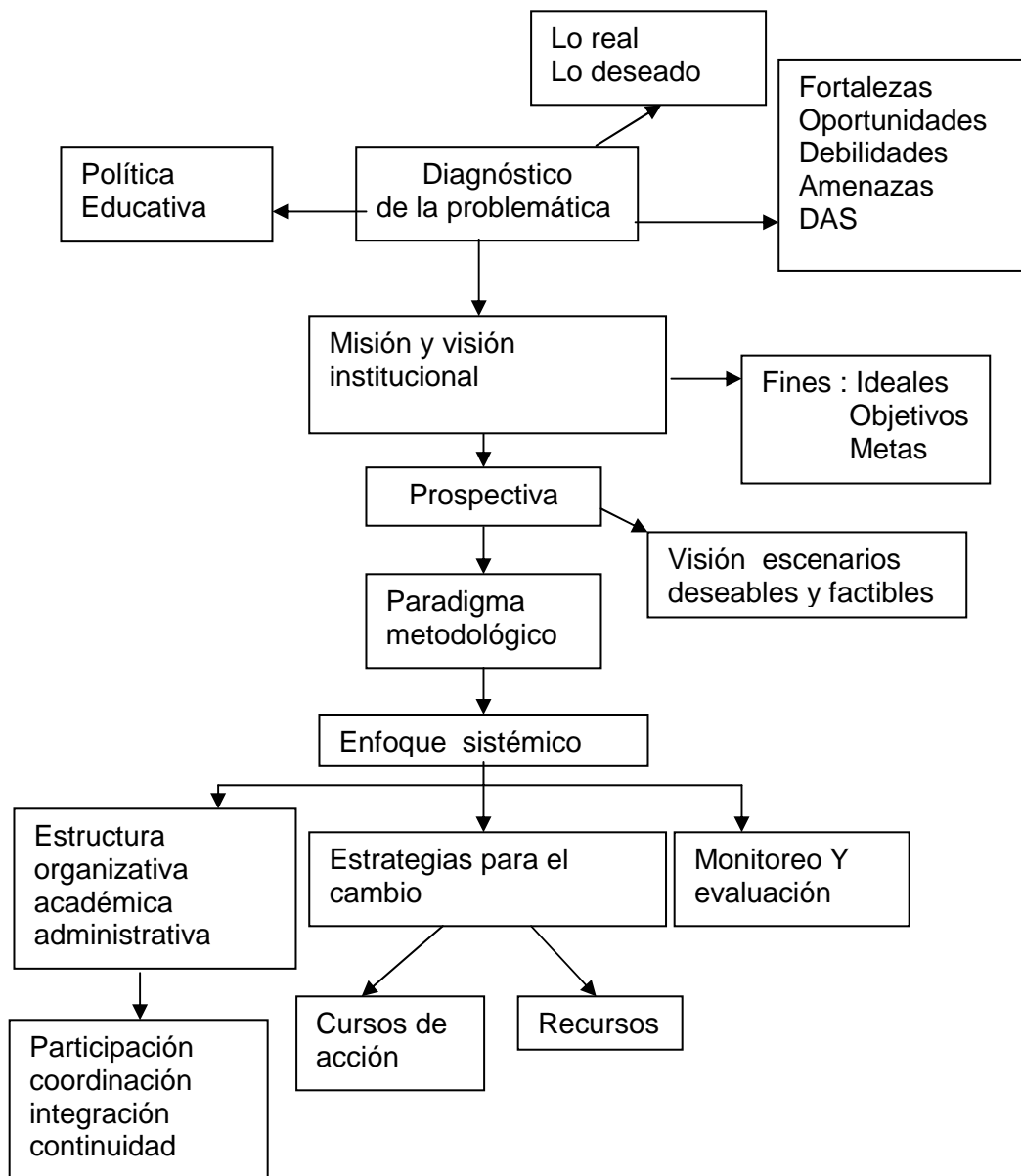
A partir de la misión se establecen los objetivos, las metas y las situaciones ideales. Luego delimitan los escenarios relacionados con esa misión institucional.

Los escenarios se manejan en dos niveles: uno que tiene que ver con la realidad actual y el otro es una proyección de la situación deseada.

Una condición indispensable de ambos enfoques es que existan las condiciones para que se puedan aplicar. La estructura de la institución, su administración y el personal (en el caso de la educación, académico) deben girar hacia la misma dirección de estos enfoques, para que de esa manera los proyectos sean viables.

En los proyectos se diseñarán e implementarán las estrategias, las acciones y los recursos necesarios para lograr la misión institucional. Todo esto ha de ser constantemente monitoreado y evaluado para poderse mejorar.

En el siguiente esquema se presentan, de manera resumida, los elementos de la planeación estratégica formal:



FUENTE: Las autoras

Es pertinente comentar que tal vez el punto más importante de unión de estos enfoques —en relación con la calidad total— es el impulso que se le da a la

participación y integración del personal. Lo que constituye una verdadera fuerza para impulsar el ***cambio planificado***.

¿Qué se entiende por planeación estratégica?

La planeación estratégica tiene diferentes enfoques, de los cuales sólo se manejará el ***enfoque sistémico formal***, que por sus características es el que más se puede adaptar al Sistema Educativo Nacional.

La ***planeación estratégica formal***, aunque requiere de cierto grado de anticipación intuitiva, se caracteriza por la estructuración de estrategias para enfrentarse al futuro de manera adecuada. Maneja tres tipos de planes:

- Planes o proyectos estratégicos.
- Programas a mediano plazo.
- Presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Steiner define a la planeación estratégica con base en tres puntos de vista diferentes:

- La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, el escoger alternativas que se convierten en la base para tomar decisiones, identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.
- La planeación es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, es decir es un proceso continuo.

- La planeación estratégica es una actitud ante la vida (una filosofía), requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Además es un proceso mental, un ejercicio intelectual.

La **planeación estratégica formal** es el esfuerzo sistémico para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias para lograr los objetivos establecidos, que por su flexibilidad sirve para crear estrategias adaptables a las necesidades reales de los destinatarios.

Para la planeación estratégica también es necesario cambiar la administración tradicional a un enfoque de **administración estratégica**, sin el cual no es posible realizar el nuevo tipo de planeación.

La administración en general es entendida como un proceso para satisfacer necesidades. Por lo que es innegable que la planeación estratégica no puede separarse del proceso administrativo aunque no forma parte de sus funciones, como son la organización, dirección, motivación y control.

Desde principios del siglo XIX se acostumbra definir a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Se considera a la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

En términos educativos la administración se concibe como un proceso en el que se parte de la identificación de necesidades, la determinación de los requisitos y alternativas de solución, la elección entre las alternativas (estrategias de solución), la implantación de éstas, la determinación de la eficacia de la ejecución y por último de la revisión siempre, donde y como se necesite.

No hay que olvidar que la administración es vista como una disciplina cuyo objeto de estudio es la organización. Para que ésta funcione adecuadamente debe estar basada en elaboraciones científicas, así como en normas técnicas para la conducción eficiente de la organización.

La administración, por lo tanto, se constituye por un proceso. Su explicación es la siguiente:

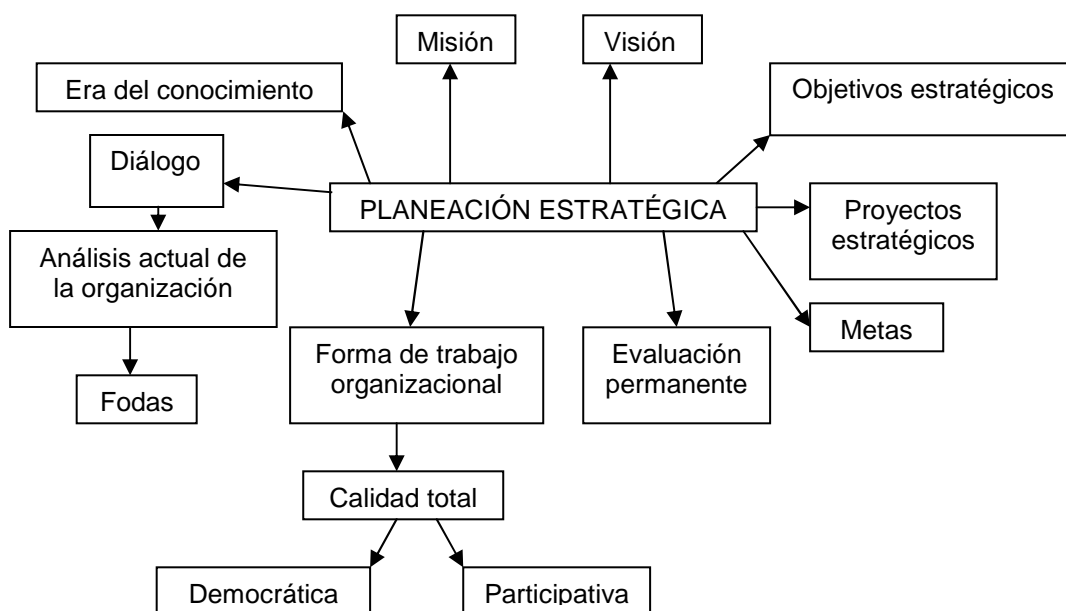
- Un líder que sepa cómo convencer acerca de la importancia de cumplir con la misión institucional, de influir positivamente en su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos y metas señaladas, que además tenga el dominio de los aspectos administrativos y ejecutivos.
- Funciones continuas que deben prevalecer en cada momento de la administración: el diagnóstico, la comunicación y la toma de decisiones.
- Funciones que conllevan a la calidad, por lo que requieren de una repetición cíclica: controlar, planear, organizar, integrar y dirigir.
- Actividades necesarias para cumplir con las funciones anteriores: pronosticar, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar, presupuestar, fijar procedimientos, formular políticas, establecer la estructura de la organización, delimitar las relaciones, fijar requerimientos, seleccionar, orientar, delegar, motivar, coordinar, superar deficiencias, administrar el cambio, fijar sistemas de información, medir resultados y tomar medidas correctivas.

Si se cumple con dichos aspectos, dentro del proceso administrativo, será más fácil de conformar una administración estratégica. Ésta debe ir en cada momento a la par con la planeación estratégica, de lo contrario se obstruirá su puesta en marcha y por consiguiente la mejora continua para arribar a la calidad total.

Modelo de planeación estratégica.

La planificación estratégica es creada para el cambio, pero para el **cambio institucional planificado**. El **cambio planificado** se define como un esfuerzo para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación.

Pero ¿cómo se va a lograr el cambio planificado? A través del proceso administrativo con todo lo que éste implica (características, funciones, actividades, etc.) —lo cual ya fue brevemente descrito— y mediante el siguiente modelo de planeación.



FUENTE: con base en apuntes de la clase del Profr. Roberto Araujo: (Maestría en Educación)

Dicha metodología se conforma de cuatro grandes fases, que son las siguientes: diagnóstico, planificación de la acción, ejecución y evaluación.

El diagnóstico de la situación insatisfecha, llamado también análisis estratégico o **diálogo estratégico**.

Diagnóstico estratégico para mejorar, cambiar y llevar al Sistema Educativo o cualquier otra empresa, organización o institución hacia la calidad total (que debe caracterizar a la misión y visión) es indispensable partir de la identificación de las necesidades.

Las necesidades (carencias) constituyen el problema a solucionar, el cual debe definirse con relación a un conflicto entre lo real y lo deseado. Resolver este problema implica partir del análisis de **fodas**.

El análisis de las fodas sirve para determinar las posibilidades que se tienen de llegar a la misión. De ahí que sea necesario entender cada una de éstas:

- Fortalezas.— Factores positivos que prevalecen en la institución, los cuales apoyan el cumplimiento de la misión. Son la posibilidad de poder ofrecer productos o servicios de calidad.
- Debilidades.— Aspectos institucionales que obstruyen la aplicación del proyecto estratégico y por consiguiente de la misión.
- Oportunidades.— Condiciones del entorno que rodea a la institución, las cuales pueden ser utilizadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la misión.
- Amenazas.— Situaciones del medio que pueden causar problemas para el cumplimiento de la misión. Lo primero que se tiene que hacer es diseñar la misión y la visión de la institución, para luego realizar el diagnóstico, el cual sirve de base para llevar a cabo el proyecto estratégico. Por tanto, se parte por definir ambos aspectos.

Después de conocer ante qué realidad se tratará de llevar a un cambio, mediante el análisis estratégico, se debe establecer la misión y la visión a seguir.

La misión.— Es la razón de ser de una institución, la cual describe el propósito principal de ésta. Por medio de ella:

- Se integran esfuerzos en torno a un objetivo en común.
- Se delimita el campo de acción.
- Se determinan responsabilidades.
- Se motiva y compromete a toda la institución.

Para lograr esos puntos se recomienda contestar las siguientes interrogantes:

- ¿quién es la institución?
- ¿qué hace?
- ¿para quién se hace?
- ¿para qué se hace?
- ¿a través de qué se hace?

Una vez contestadas, recapitular las respuestas en un enunciado que esté a la vista de todos los que participan en la institución.

La visión.— Es un escenario deseado, que representa hacia dónde se quiere llegar o lo que se quiere ser como institución en un futuro próximo. Para que tal escenario pueda cumplir con la filosofía de la calidad total debe tener en cuentas la plena satisfacción del cliente (definido en el Capítulo I).

Para concretar con mayor sencillez a la visión se han de contestar las preguntas:

- ¿qué?
- ¿cómo?
- ¿cuándo?
- ¿por qué?

Las cuales apoyan la descripción de las estrategias empleadas para el logro de la misión.

La visión debe considerar en su diseño plantearse en forma positiva para que pueda ser apoyada por todo el equipo. En este punto es importante recordar que aunque el líder (***ejecutivo de calidad***) es quien establece tanto la misión como la visión, éste tiene que vencer las resistencias ante la filosofía de la calidad total y la planeación estratégica, para poder integrar al equipo hacia la búsqueda del cambio.

La planificación de la acción es la fase que partiendo del análisis estratégico trata de cambiar lo real hacia lo deseado mediante las acciones más apropiadas, las cuales permitan modificar dicha realidad. En este proceso, por lo tanto, se realizan actividades como definición de objetivos estratégicos-metas, elaboración de las estrategias y diseño del proyecto estratégico.

Se comienza por concretar los objetivos estratégicos y las metas que permitirán llegar al cumplimiento de la misión.

Objetivos estratégicos.— Se encuentran expresados en los programas y/o en las actividades institucionales, por lo que se enfocan al cumplimiento de la misión.

Cabe aclarar que los objetivos estratégicos una vez que se transfieren en términos cuantificables se convierten en metas.

Metas.— Se refiere a la cuantificación de los ***indicadores de éxito***, mediante valores numéricos, que al plantearse de esta manera permiten conocer hasta qué grado se ha cumplido con éstos.

Al plantear las metas se debe de ver también que éstas sean viables de alcanzar en un tiempo determinado, ya sea corto, mediano y largo. Aquí lo importante es que

realmente lleven a la institución a un escenario en el que sea posible alcanzar la misión.

Una vez que se terminó con los objetivos estratégicos y las metas, se puede comenzar a seleccionar las estrategias que permitirán cumplir con éstos.

Estrategias.— Hay diferentes definiciones para la palabra estrategia, dependiendo del contexto en que se la utilice. Para este trabajo se usará la que más se relaciona con la terminología de la planeación estratégica, es decir la administrativa.

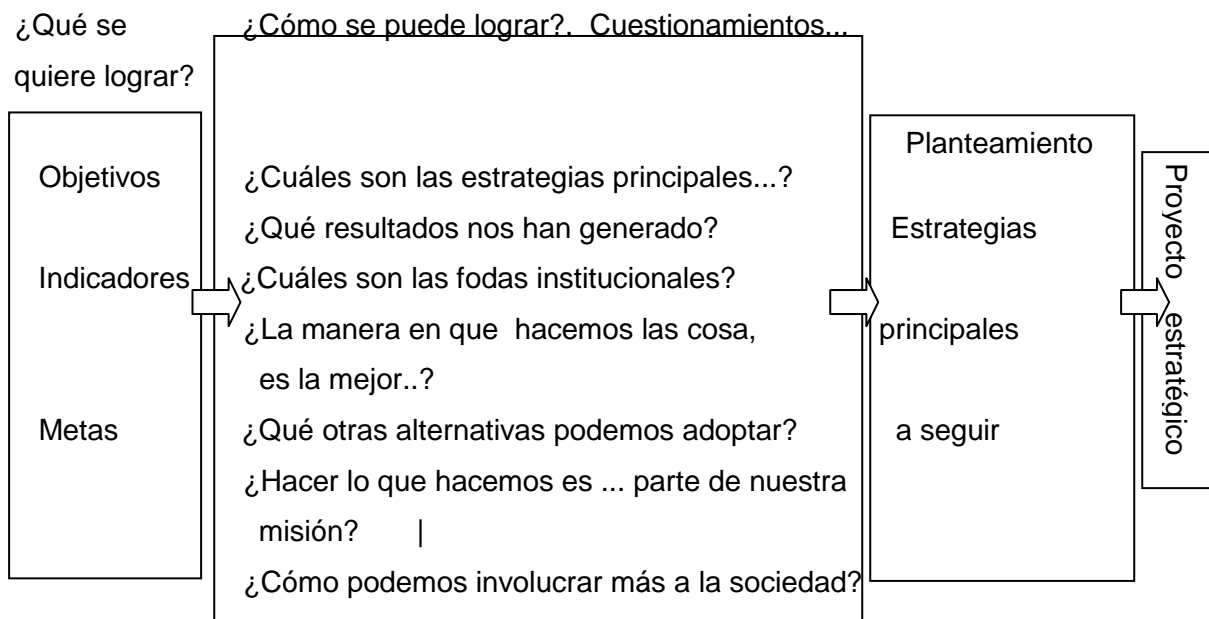
Desde la perspectiva administrativa se considera la estrategia como "la configuración de objetivos de largo plazo, los criterios para orientar las decisiones fundamentales y el conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias".³⁰ Es decir, todas aquellas decisiones y acciones que se derivan de los objetivos y de las metas, en busca de la misión.

Es importante la definición anterior, ya que del grado de operatividad incide en el compromiso con el futuro y duración de efectos, que vendrán a determinar si son factibles de tener calificativo estratégico o no.

Proyectos estratégicos.— Se diseñan los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores y que se seleccionan las estrategias más pertinentes a realizar, se concreta el plan de acción a través de un proyecto estratégico.

El siguiente esquema muestra, a través de cuestiones claves, el qué y el cómo, junto con indicadores, metas, objetivos y las estrategias principales a seguir. Se puede concretar un proyecto estratégico de manera más sencilla.

³⁰ OGLIASTRI, Enrique. *Manual de planeación estratégica*. 1993, p. 18.



FUENTE: Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. 1997, p. 73.

La ejecución es la fase en que se implementa el proyecto estratégico. Es aquí, por tanto, donde los mecanismos de control como medio para verificar periódicamente el nivel de impacto del proyecto estratégico son trascendentales para el alcance de la misión.

La fase de la ejecución está íntimamente ligada con las fases anteriores, pero principalmente con la de evaluación, pues una conlleva a la otra y viceversa.

La evaluación_se podría decir que es la última fase, más no es así. El papel que ésta juega en la mejora continua hacia el logro de la misión es trascendental. De ahí que el directivo, o ***ejecutivo de calidad***, junto con su equipo de trabajo, han de evaluar de forma permanente y hacer las adaptaciones necesarias en cada momento, no al final de la aplicación del proyecto estratégico.

La evaluación debe realizarse de manera permanente, pues así permite analizar el nivel de impacto del proyecto estratégico, a través de la identificación de la

pertinencia de las estrategias que se están aplicando en el cumplimiento de la misión, así como los resultados obtenidos en términos cuantificables.

La evaluación consiste en describir los resultados obtenidos mediante indicadores estratégicos, los cuales permiten tener una idea clara acerca de los resultados obtenidos con base en los objetivos estratégicos, las metas y las estrategias empleadas.

Es aquí donde los indicadores son indispensables. Por tanto hay que definirlos más a fondo.

Indicadores estratégicos.— Son parámetros de medición que proporcionan claridad para el cumplimiento de la misión, ya que se centran en los resultados obtenidos de los objetivos estratégicos. Por tanto sirven para orientar el rumbo de la institución, concentrando esfuerzos para el logro de las metas.

Permiten saber en qué medida se han alcanzado los objetivos, en función al impacto y la eficiencia de las estrategias, así como de los recursos, en el logro de los objetivos. A la vez ayudan a tomar nuevas decisiones corrigiendo el rumbo.

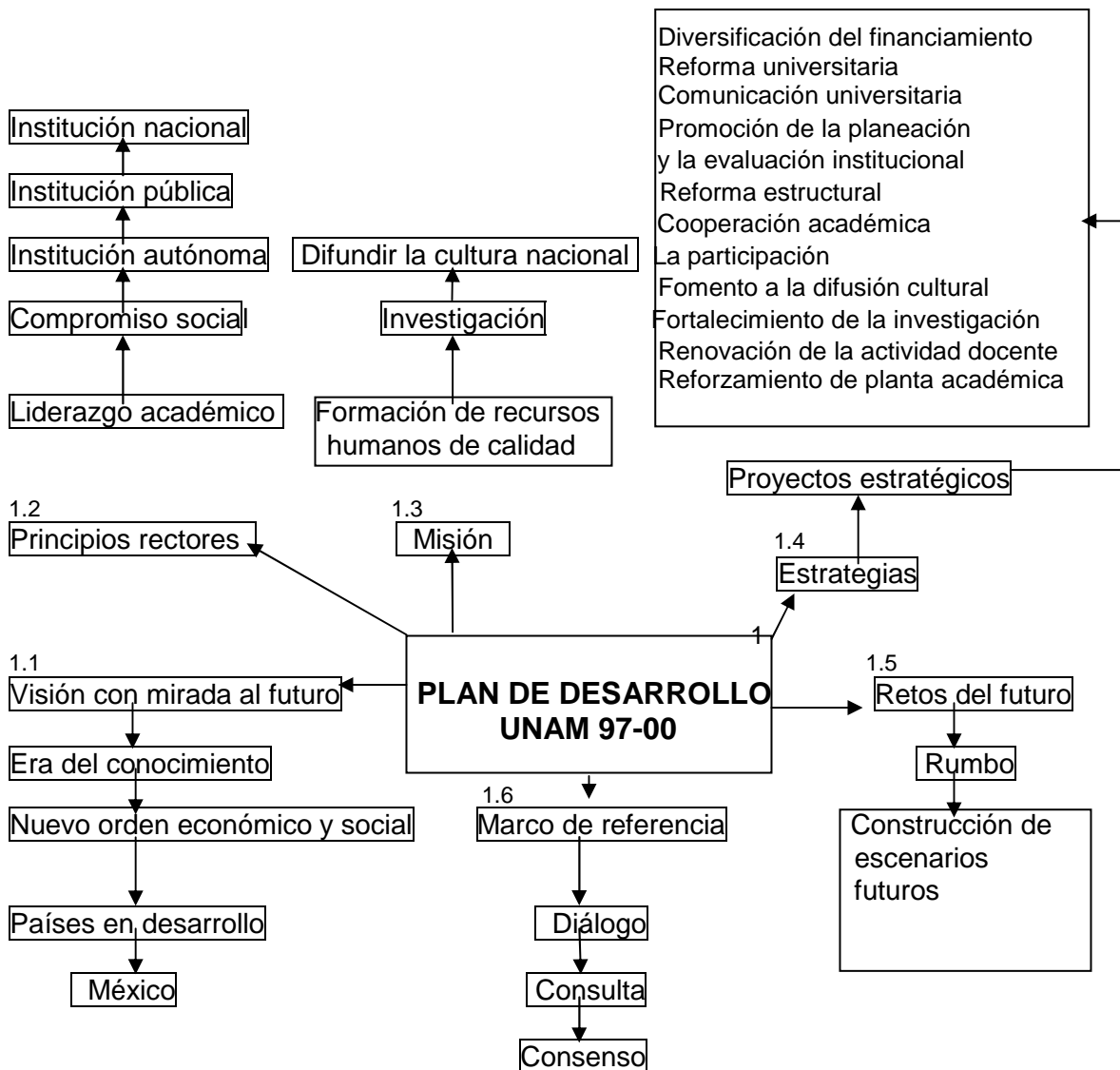
Los indicadores estratégicos analizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos con base en los aspectos siguientes: impacto, cobertura, eficiencia, calidad y recursos.

La evaluación se apoyará por lo tanto en los indicadores. Y de esta forma cumplirá con dos funciones:

- Proporcionar información para conocer el grado de intervención producido por la implementación del proyecto estratégico.

- Ayudar a decidir si se continúa con el mismo proceso, o si éste debe modificarse.

El siguiente esquema del modelo de planeación estratégica aplicado ahora al ámbito educativo, representa un ejemplo de cómo es que tal modelo puede ser factible de aplicarse en la educación. El caso es específico de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), es decir a nivel de educación superior.



FUENTE: con base en apuntes de la clase del Profr. Roberto Araujo: (Maestría en Educación)

El aporte más importante es la incorporación del diálogo, la consulta y el consenso al modelo de planeación estratégica. Al inicio del capítulo se hablaba sobre lo trascendental que es combatir la exclusión de determinados grupos sociales.

Continuar con la exclusión señala que algo está fallando dentro del gobierno y del Sistema Educativo, pues por esta marginación no se puede decir que se esté trabajando con planeación estratégica ni con calidad total.

El directivo y la planeación estratégica.

La planeación estratégica tiene la finalidad de ayudar a las organizaciones a realizar su trabajo con control de calidad. Sin embargo, se ha visto que existe una notable resistencia cuando se trata de llevar a la práctica.

Para evitar la resistencia al tratar de poner en marcha la planeación estratégica se deben seguir los mismos puntos que para tratar de aplicación del control total de calidad, que en esencia es tener la capacidad de involucrar a todos los que participan en el diseño, principalmente en la ejecución.

Para que se facilite lo anterior existe la necesidad de comprometer a la **alta dirección**. La planeación estratégica es considerada parte inseparable de la labor directiva, y requiere la misma coordinación y motivación que prevalece dentro de la administración del grupo.

Al involucrar a la alta dirección (gerentes en las empresas; directores en escuelas) se puede comenzar a motivar a las personas que trabajan en la ejecución de los proyectos estratégicos, para que se sientan parte de la organización, compartan sus ideales y participen de manera activa, incluso en la toma de decisiones. Esto es muy

importante para que no haya resistencia en su aplicación y se logren alcanzar los objetivos planeados.

La planeación estratégica, por lo tanto, es responsabilidad y función de todo director. Éste en cualquier organización debe conocer y manejar los catorce procesos directivos básicos, los cuales son:

- Establecimiento de objetivos. Un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.
- Estrategia de planeación. Es parte del proceso completo de planeación, el cual incluye la planeación directiva y operacional.
- Establecimiento de metas. Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos.
- Desarrollo de la filosofía de la compañía. Establecer creencias, valores, actitudes y lineamientos.
- Establecer las políticas. Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
- Planear la estructura de la organización. Desarrollar el plan de la organización.
- Proporcionar el personal. Contratación, selección y desarrollo de las personas para ocupar los puestos.
- Establecer los procedimientos. Determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo las actividades importantes y rutinarias.

- Proporcionar las instalaciones. Proporcionar el plan, equipo y las instalaciones físicas necesarias.
- Proporcionar el capital. Fondos y créditos necesarios para el trabajo.
- Establecimiento de normas. Fijar las medidas del desempeño que permitan lograr los objetivos planteados.
- Establecer los programas directivos y los planes operacionales. Para dirigir las actividades y el uso de los recursos que cuando se llevan a cabo conforme a la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas permitan que las personas realicen sus objetivos particulares.
- Proporcionar información controlada. Con la finalidad de ayudar a las personas a seguir la estrategia.
- Motivar a las personas. Para que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

Estos catorce puntos pueden adaptarse a cualquier sistema directivo o tipo de negocio, siempre y cuando exista la responsabilidad y el compromiso de los directivos.

La responsabilidad de la planeación estratégica por parte del directivo se da en los diferentes niveles organizacionales, pero esto depende del enfoque que se le dé a la dirección.

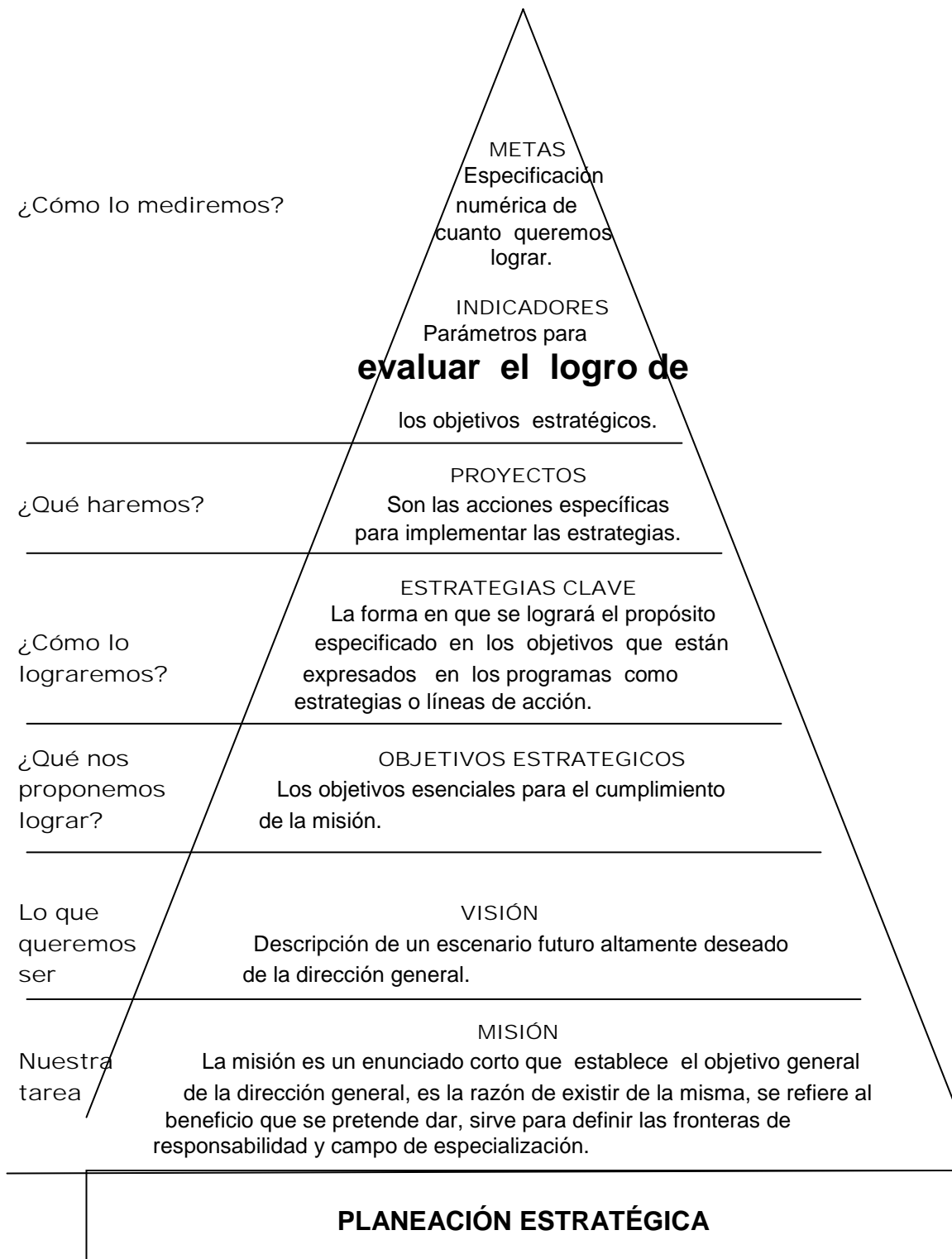
Existen dos tipos de dirección: **estratégica** y **operacional**. La primera se ejerce en los niveles más altos de la organización y la segunda tiene que ver propiamente con la ejecución. Los dos tipos de **dirección (estratégica y operacional)** están íntimamente relacionados.

- En la ***dirección estratégica*** se establecen el diseño de las estrategias, las cuales se convierten en la guía a seguir, y en la ***operacional*** es donde éstas se aplican.
- El enfoque de la planeación y de la ***dirección estratégica*** se concentra más en la estrategia que en las operaciones. De ahí que este tipo de dirección y la planeación estratégica se encuentren íntimamente entrelazadas.

De acuerdo con lo dicho, si se quiere aplicar la planeación estratégica se debe cambiar el enfoque de la dirección, para que éste vaya de lo estratégico a lo operativo.

En el siguiente esquema se muestra que dentro de la dirección estratégica todo director ha de saber guiar a la organización hacia una mejora constante.

Este esquema puntualiza los principales elementos que se deben tomar en cuenta para el diseño y puesta en marcha de un proyecto estratégico.



FUENTE: Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. 1997, p. 11.

Como se puede ver aquí el directivo "formula y contesta algunas preguntas claves en forma ordenada y en escala de prioridades y urgencia".³¹ Lo cual es la base de un proyecto asentado en la planeación estratégica que contribuye a elevar la calidad en todos los ámbitos de la organización.

La planeación estratégica, entonces, es utilizada por el directivo para cambiar una problemática real. Al apoyarse en esas preguntas puede conocer y comprender la situación a transformar, implementando las acciones para alcanzar la misión.

Relación entre calidad total y planeación estratégica.

La planeación estratégica y la calidad total no son procesos de la administración, más bien forman parte de una nueva filosofía de corte organizacional que se caracteriza por ofrecer un servicio o producto con calidad.

Independientemente del término gerente, ***ejecutivo de calidad*** o directivo, se requiere que dicha persona sea un ***líder participativo***, que sea capaz de unificar las fuerzas de su equipo de trabajo para alcanzar la misión y visión institucional.

Sólo si el equipo se identifica con la misión y la llegan a sentir como una necesidad primordial y se unen en esa búsqueda constante para alcanzarla, podrán sentirse orgullosos del trabajo que desempeñan, pues entenderán que cada uno contribuyó al logro de ésta.

Desde esta perspectiva, la misión no es otra cosa que ofrecer calidad total a los clientes. Entendiendo por ésta la plena satisfacción de sus necesidades.

³¹ STEINER, George. *Planeación estratégica*. 1997, p. 42.

Pero no se puede satisfacer plenamente a un cliente si el líder revisa y señala lo que está mal al final del proceso. Conjuntamente con su equipo de trabajo ha de diseñar e implementar la planeación que conlleve a alcanzar esa misión y visión.

La planeación basada en objetivos estratégicos, estrategias clave, proyectos, metas e indicadores será la guía que marque el rumbo a seguir en esta nueva filosofía que lleva al mejoramiento constante.

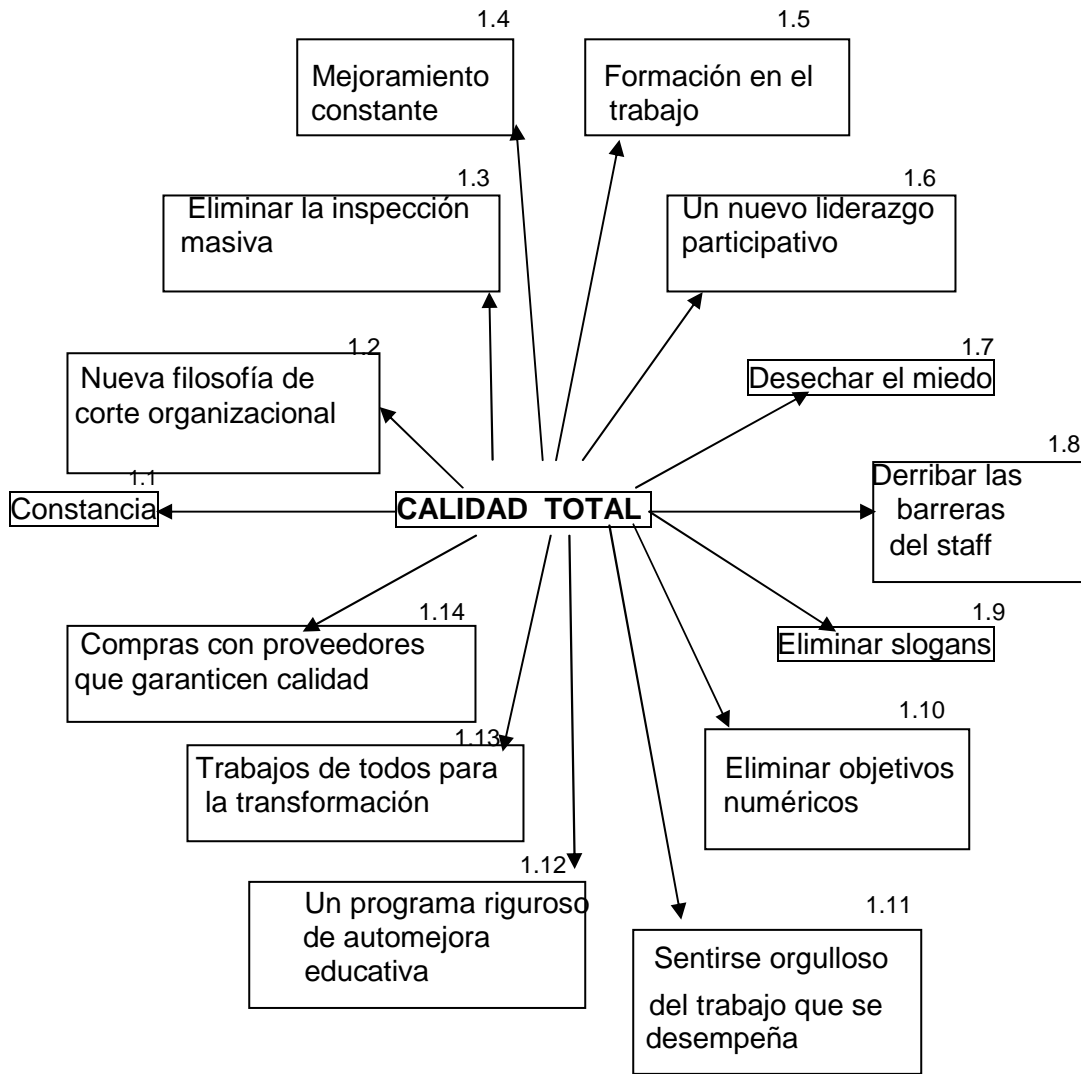
Para que el equipo de trabajo parta de una base común en este nuevo reto, el líder ha de propiciar la formación necesaria para que pueda participar en este proceso de cambio.

Los empleados preparados que conozcan hacia dónde quieren llevar a la institución no presentarán resistencia al cambio. Pues el temor a lo desconocido no existe cuando las personas están bien preparadas en su ámbito laboral.

Además se sentirán orgullosos de su labor, al ser parte importante del cambio y serán constantes en esa búsqueda por elevar la calidad de su centro de trabajo.

La planeación estratégica, por lo tanto, ha de ser el medio que permita arribar al control total de calidad dentro de cualquier empresa o institución.

El esquema siguiente muestra las principales características de la calidad total. Al analizarlas se ve que están relacionadas con la operatividad de la planeación estratégica.



FUENTE: Doctor ARAUJO, Roberto (Apuntes de la Maestría en Educación).

CAPÍTULO III
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PROYECTO ESCOLAR

La conceptualización del proyecto escolar.

El término proyecto es una invención relativamente reciente en nuestra cultura, pues apareció en el siglo XV y se definía como pensamiento de hacer algo, apunte, bosquejo, croquis, esquema, maqueta; representado en perspectiva; mirar hacia delante, examinar, considerar, etc.

El proyecto puede definirse también como “una conducta de anticipación que supone el poder de representarse lo inactual (que no es actual) y de imaginar el tiempo futuro por la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos”.³² Por lo tanto, proyectar es una actividad casi consustancial al hombre.

De ahí que en el proceso de planeación el desarrollo de proyectos constituye un elemento fundamental “no sólo por su relación directa con la fase de programación, de la que forma parte; sino sobre todo porque en los proyectos se reproducen integralmente las diferentes fases del proceso: diagnóstico, programación, discusión-decisión, formulación y selección de alternativas, instrumentación y evaluación; aunque su denominación sea diferente: origen y antecedentes, planteamiento del problema, ubicación y justificación, objetivos y metas o preguntas de investigación e hipótesis, acciones medios y estrategias o diseños de investigación, recursos humanos y organización, infraestructura disponible, previsiones de instrumentación, evaluación y control”.³³

La planeación, por desgracia, no sólo deja de lado al docente sino también se basa en proyectos inconclusos. Esto se debe en parte a la carencia de un modelo educativo definido y adecuado.

³² MOSCHEN, Juan Carlos. *La escuela con proyecto propio*. 1997, p. 56

³³ ÁLVAREZ, Isaías. *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. 1997, p. 49.

Una planeación que no se concreta en proyectos viables se queda sólo en el discurso, no incide en la realidad. De ahí que sea muy difícil que concreten acciones eficientes que produzcan los cambios esperados.

Al ser los proyectos parte del proceso de planeación (identificación de problemas, formulación de objetivos, metas, estrategias, etc.), es necesario que se involucre a la comunidad hacia la que va dirigida, puesto que su participación contribuye a una mejor implementación.

El proyecto que involucra a la comunidad en el análisis de la realidad, en el diseño de objetivos, metas, estrategias, etc., no es considerado por ésta como una moda o como solución improvisada, por lo que es más fácil que se involucren también en su operación y esto garantizará mejores resultados.

Concluyendo este punto: un proyecto ha de surgir como resultado del trabajo organizado de todos los afectados. Aunque, claro, a su vez tiene que ser competente en este ámbito.

Pero qué se entiende por proyecto. Algunas de las definiciones que dan una mejor idea de lo que es, son las siguientes:

- La unidad más operativa dentro del proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso. Está orientado a la producción de determinados bienes o a prestar servicios específicos.
- Instrumento para la acción que presupone la sistematización y ordenación de una serie de actividades específicas y la asignación de responsabilidades para alcanzar determinados objetivos.

- Conjunto de actividades que se proponen realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.³⁴

Un proyecto puede ser considerado un proceso de cambio que tiene como finalidad resolver un problema o modificar una realidad determinada; para lo cual establece un conjunto de acciones (estrategias) apropiadas que permiten alcanzar dicho objetivo en un tiempo específico.

En materia de instituciones educativas, se trata de una actividad consciente, explícita y profesional consistente en dibujar el futuro. De ahí que se haga referencia a proyecto de investigación, proyecto pedagógico, proyecto curricular, proyecto educativo, proyecto escolar.

Todos tienen en común que establecen un acuerdo de trabajo participativo y responsable. Es decir, una manera de participar en la construcción de la **arquitectura escolar**, una voluntad colectiva y una movilización de los actores alrededor de ciertas prioridades; en fin, la expectativa de un cambio real.

Por lo tanto, un proyecto no debe reducirse a una cuestión de formalidad, ni tampoco a una receta, una imposición, un mecanismo de control de **micropolíticas**, una improvisación o una moda.

Aclarado lo anterior, es importante saber que para que un proyecto se considere útil debe partir de los siguientes lineamientos:

- Satisfacer una necesidad relevante para un grupo humano o para una institución o persona, o bien remover

³⁴ **Ibídem. 49**

obstáculos que impidan la satisfacción de esa necesidad.

- Resolver un problema relevante y complejo, dentro de su contexto y de un sistema determinado de valores.
- Introducir y orientar un proceso de cambio que se considera necesario o deseable, de acuerdo con ciertos valores.
- Aprovechar la oportunidad de desarrollo o de mejoramiento de una actividad o servicio.

Ahora bien, además de que cumpla con los lineamientos mencionados, el proyecto puede tener diferentes finalidades, algunas de las cuales son las siguientes:

- Mantener un estado de las cosas (status quo) que se considera funcional o satisfactorio, preservando el equilibrio del sistema.
- Adaptar una institución, actividad o servicio a un ambiente que ha cambiado, promoviendo su ajuste funcional al cambio.
- Incrementar el conocimiento de una realidad poco conocida y compleja (proyectos de investigación).
- Aplicar los conocimientos de la ciencia para la construcción de instrumentos que permitan manejar o modificar una realidad (proyectos tecnológicos).

- Resolver un problema social o institucional y orientar un proceso de cambio.

Para este trabajo nos interesa un tipo muy particular de proyecto, el enfocado al ámbito de la educación, es decir, el proyecto educativo.

Existen muchas definiciones en torno al proyecto educativo, mejor conocido en la actualidad como proyecto escolar. Algunas de éstas son:

- Instrumento que incluye una propuesta integral para dirigir y orientar de manera coherente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar.
- Propuesta que se apoya en las necesidades, intereses y sueños de una escuela, a través de una lectura colectiva de la realidad, cuya principal finalidad es contribuir a que los niños y niñas accedan a una educación mejorada significativamente en calidad y equidad de sus oportunidades.
- Estrategia metodológica elaborada por el conjunto de actores de la escuela, incluida la participación de la familia y otros integrantes de la comunidad y concebida para los niños y por los niños.
- “Plan preciso de acción, centrado en torno a un conjunto de objetivos concretos y realistas, que toma en consideración los objetivos nacionales, las situaciones locales y las necesidades específicas de la escuela”.³⁵

³⁵ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Un buen proyecto de mejoramiento educativo*. 1992, p. 68.

- Conjunto de aspiraciones que expresan lo que la comunidad escolar —maestros, alumnos, directivos, administrativos, padres de familia— está dispuesta a hacer para mejorar la calidad de sus acciones. “Se constituye en una estrategia de acción la cual ha de partir de considerar los problemas y necesidades más agobiantes, para establecer los objetivos de la escuela, sus posibilidades de solución y de desarrollo; lo que va más allá de la mera enseñanza de contenidos programáticos, y nos obliga a reflexionar en otros ámbitos de nuestra competencia”.³⁶

- El proyecto escolar es un instrumento para planear, para diseñar un proceso de cambio de la escuela y en el que intervienen todos los miembros de la comunidad escolar, el cual debe ser utilizado con flexibilidad, creatividad e iniciativa. Es el resultado del trabajo conjunto, en primera instancia, del Consejo Técnico Escolar y en segunda instancia de los alumnos y padres de familia.³⁷

- Instrumento para lograr los propósitos... es el medio con el cual será posible planear los objetivos, los procesos, los recursos y los resultados esperados de cada escuela a partir de su situación actual, que en todos los casos es por definición una problemática. Es la forma en que la comunidad educativa plasma cómo pretende ir accediendo al logro cabal de los objetivos y propósitos del nivel educativo que la escuela imparte. Así entendido implica tener una visión de futuro. Implica saber hacia dónde nos encaminamos, qué queremos lograr en el mediano o largo

³⁶ ORTEGA, Neptalí. *El proyecto escolar y la gestión académica*. 1994, p. 179.

³⁷ SCHMELKES, Sylvia. *El Proyecto Escolar*. 1994, p. 23

plazo. Es realista. Asume una realidad problemática y opta por enfrentar de manera sistemática algunos de sus aspectos, que se encuentran al alcance del personal.³⁸

De las distintas definiciones, se puede sintetizar diciendo: el proyecto escolar es un instrumento que orienta el cambio en el ámbito educativo, al permitir realizar procesos de planeación desde la organización escolar.

El proyecto escolar es resultado del análisis, elaboración, implementación y evaluación colectiva por parte de la comunidad educativa; su finalidad es superar las necesidades, intereses y problemas presentes-futuros, derivados tanto de los objetivos nacionales como de la escuela, y que son factibles de solucionar por medio de estrategias pertinentes que conllevan a mejorar la calidad en la educación.

Dicho de otra forma, el proyecto escolar:

- Establece el ideario o línea definitoria del tipo, estilo o modelo de educación-instrucción que se quiere dar.
- Es resultado de la reflexión y acuerdo de los responsables del centro escolar.
- Determina los valores que se asumen como orientación del tipo o modelo de educación que se persigue.
- Perfila la formación del alumno y los principios que deben orientarla.
- Su duración no se circunscribe a un curso escolar, siendo susceptible de modificación gradual y progresiva.

³⁸ *Ibídem*, p. 87.

- Recoge las ilusiones e intereses de los miembros de la comunidad escolar.
- Unifica los criterios de actuación a favor de una mayor coherencia funcional.
- Configura paulatinamente y da carácter y personalidad al centro escolar.

De acuerdo con Vicente Barbera el proyecto escolar presupone:

- El concepto de educación que se pretende es la definición del proyecto, donde se fija lo que se quiere obtener de la escuela y lo que se quiere que aprendan y sean los alumnos.
- El estilo docente se someterá a la línea marcada por el proyecto.
- La actuación docente marcará el tipo de comportamiento y participación que se espera del alumnado para que puedan lograrse los fines del proyecto.
- La responsabilidad comunitaria hace que el proyecto sea un compromiso total de todos los miembros implicados en la formación del escolar, llegando a las propias familias.
- La selección de los campos de actuación especificará y centrará más las aspiraciones del proyecto.
- La estructura organizativa es imprescindible para el mejor encuadre de las múltiples actividades y funciones que deben coordinarse y sistematizarse para el logro de todo proyecto educativo.

Orientaciones para el diseño del proyecto escolar.

En las definiciones presentadas están implícitas características del proyecto escolar. Sin embargo, no está de más puntualizar.

Las principales características del proyecto escolar son:

- Flexibilidad.— No es una propuesta acabada, que tiene que llevarse a cabo al pie de la letra para que dé resultado; es dinámico, al adaptar en cada momento sus líneas de acción a las nuevas necesidades, intereses y problemas de la escuela.
- Creatividad.— No sólo se requiere flexibilidad de adaptación, sino también del ingenio de todos para diseñar las acciones que lleven a alcanzar la misión y visión de la escuela.
- Iniciativa.— Se requiere de mayor iniciativa para implementar estrategias que permitan innovar la práctica docente.
- Cambio.— El proyecto sirve para orientar el proceso de cambio de la escuela.
- Colectividad.— Es resultado de la participación del directivo, los docentes, los alumnos, los padres de familia y la comunidad en general.
- Compromiso.— Para tener el impacto esperado es indispensable que se comprometan y responsabilicen todos los que lo elaboraron, así como a quienes va dirigido.
- Visión de futuro.— Además de considerar dónde se está, no debe perderse hacia dónde ir; por lo general esta temporalidad se establece para un período de un año.
- Operatividad.— No se queda sólo en el papel, sino que es llevado a la práctica.

- Evaluación.— Permite revisar lo realizado y corregir lo que se está haciendo de forma incorrecta.
- Compartir.— Se informa a la comunidad los resultados obtenidos.

Vicente Barbera menciona que los objetivos que persigue el proyecto escolar son:

- Mejorar la conducta social del alumnado.
- Establecer y proporcionar canales de participación a los miembros de la comunidad escolar.
- Educar para y en la libertad.
- Promover la autogestión como forma preparatoria para un trabajo más eficaz y comprometido.
- Orientar al alumno hacia la comprensión de las diferentes corrientes ideológicas para la toma de decisiones.
- Orientar al alumno hacia la convivencia participativa y democrática.
- Conseguir una verdadera educación basada en valores, por encima de los contenidos e instrucción.
- Promover una enseñanza activa.
- Hacer de la escuela el centro cultural y educativo del medio en el que se halla ubicada.
- Posibilitar la maduración para la comprensión del trabajo como tarea de equipo y la responsabilidad.

- Cultivar la creatividad.
- Priorizar la formación científica para lograr alumnos críticos y objetivos.

- Implicar a la escuela en los problemas del medio ambiente.

- Partir de la educación física como materia globalizadora y dominante para conseguir un alumnado más participativo, fuerte y sano.

- Mejorar la organización del centro escolar y de sus elementos.

- Reducir la tasa de repetidores.³⁹

Además de lo anterior también se busca:

- Estimular el desempeño del papel profesional de los docentes al ofrecerles una oportunidad de desarrollo de iniciativa y creatividad, destinada a optimizar los procesos de enseñanza y a mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos.

- Contextualizar los contenidos curriculares en el entorno cultural de la escuela con el fin de lograr aprendizajes más significativos para los alumnos.

- Elevar la eficiencia de las funciones de la escuela, mejorando los niveles de logro de los alumnos en relación con los distintos aspectos de la educación básica, tales como: conocimientos, destrezas, capacidades intelectuales, habilidades psicomotrices, valores, etc.

³⁹ BARBERA Albalat, Vicente. *El Proyecto Educativo*.p. 87

- Mejorar progresivamente la distribución social de los aprendizajes, aumentando la igualdad de oportunidades mediante la discriminación positiva, a favor de los grupos en situación de riesgo educativo.

El proyecto escolar se formula en primer término con la participación de docentes y directivos para su formulación y en segundo término con la participación de alumnos y padres de familia, quienes también harán propuestas para mejorarlo atendiendo a sus necesidades y expectativas.

El campo de acción de un proyecto escolar lo constituyen aquellos problemas que pueden solucionarse mediante la acción coordinada de los docentes. Esto se encuentra relacionado con tres ámbitos a los que se deben de limitar la búsqueda de los problemas a resolver y que son los siguientes:

Aula (enseñanza-aprendizaje).— Comprende todo aquello relacionado con la docencia y las condiciones en cómo ésta se expresa en el aula:

- Comunicación entre el maestro y sus alumnos en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Problemas de aprendizaje y de rendimiento escolar.
- Tipo de relaciones en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, como son la colaboración, competencia, dependencia, autoritarismo, etc.
- Dominio y manejo de los contenidos programáticos por parte del maestro.
- Si se hace atractivo o no.
- Tipo de material utilizado.
- Apoyo bibliográfico para consultar y preparar los temas.

- Problemas de evaluación y de asignación de calificaciones.
- Tipo de actividades y ejemplos desarrollados en clases (pertinentes, reales y cercanos al alumno).

Organización y administración escolar.— Abarca el conjunto de relaciones y acciones que se dan en la escuela, que permiten organizar y administrar los tiempos y espacios de directivos, maestros y alumnos, dentro y fuera del aula:

- Atención a la formación y actualización permanente del maestro en tiempos laborables.
- Formas de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar, así como el tipo de relaciones que establecen entre éstos.
- Administración de los recursos disponibles en la escuela (humanos, materiales, financieros) y su trascendencia en la calidad educativa de los educandos.
- Tipo de relación que el maestro establece con las normas escolares que rigen la vida institucional (cómo las vive y cómo las utiliza).
- Carga de trabajo administrativo, que consume tiempo e influye en el desarrollo del maestro en el aula.
- Desarrollo de actividades extraescolares.

Vinculación con la comunidad.— Se refiere a la relación de la escuela con los padres de familia, las autoridades locales, las necesidades sociales, económicas y políticas de la comunidad que si se integran a los otros ámbitos se logrará una educación más significativa y relevante para los alumnos.

- Falta de interés de los padres de familia por las actividades que promueve y realiza la escuela: campañas, eventos cívico-sociales.
- Los padres de familia no advierten que son corresponsables de la tarea educativa que se desarrolla en la institución.

Fases del proyecto escolar.

El proyecto escolar es resultado de un esfuerzo colectivo de directivos y docentes de la escuela con la participación de la comunidad a la que sirven. En su construcción es importante la participación de todos los involucrados, a quienes por medio de entrevistas o de reuniones se les consultará sobre los problemas de la escuela y se les comunicará el deseo de los directivos y docentes por transformarla.

Es necesario que con la participación de todos se detecten los problemas que enfrenta la escuela y se jerarquicen, para proponer y concretar soluciones a corto o largo plazo. También es importante establecer los apoyos que se requerirán: humanos, materiales o financieros.

Son los directivos y docentes quienes diseñan el proyecto escolar integrados en el Consejo Técnico Escolar, pues este es el órgano responsable de darle operación y seguimiento. El director coordinará su elaboración y promoverá reuniones para lograr consensos para la toma de decisiones que comprometan a los participantes.

De los directivos y docentes se espera que ordenen sus esfuerzos para conseguir logros importantes en el aprendizaje y formación de los alumnos; sistematicen y documenten sus actividades para apoyar el logro de los propósitos educativos;

definan procedimientos para vincular a los padres de familia con la escuela; en fin, la elaboración del proyecto escolar requiere del convencimiento del director y de su capacidad de convocatoria para que los involucrados participen de manera comprometida y responsable.

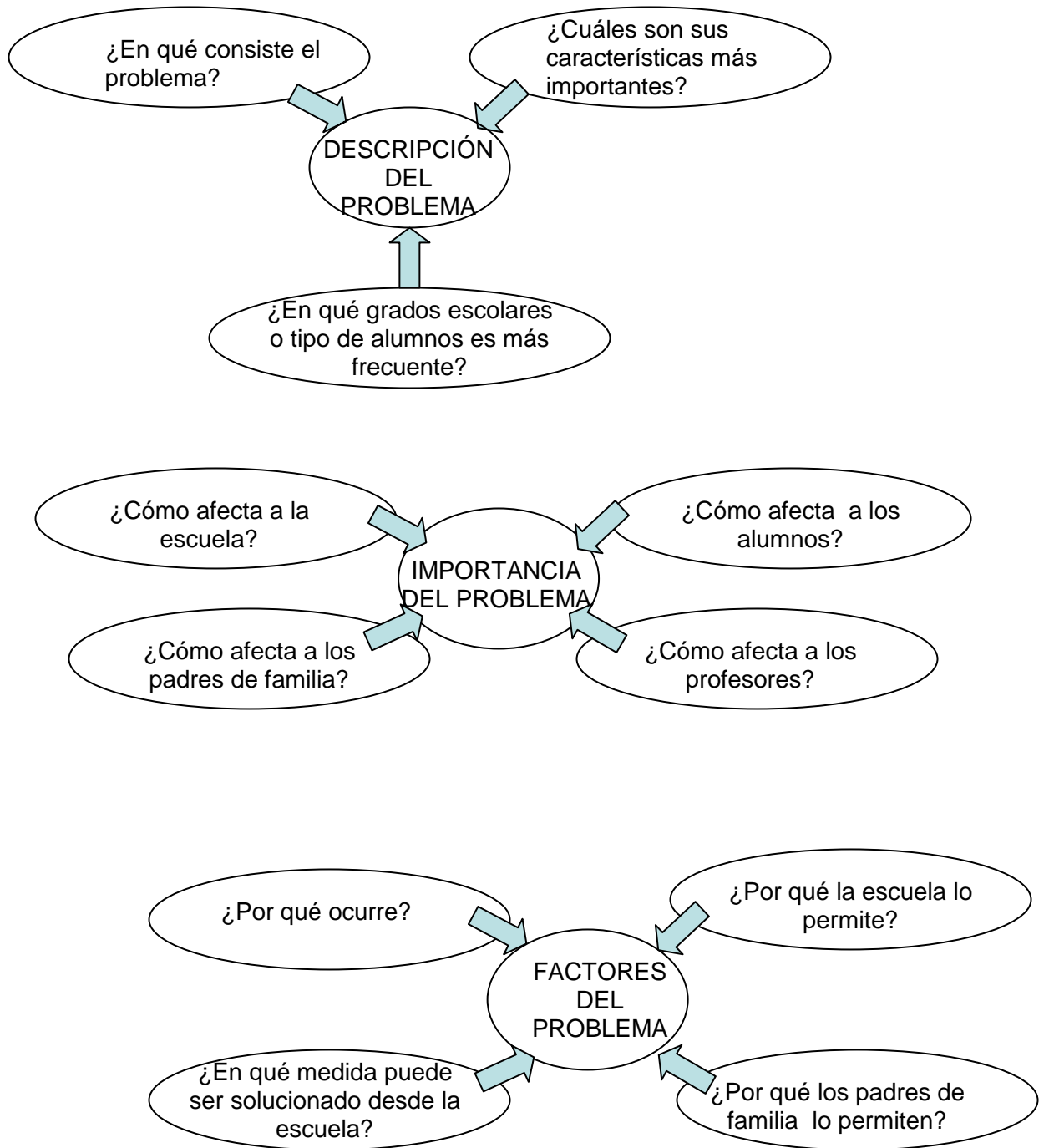
En cuanto a las fases del proyecto escolar, aunque no existe un determinado número de fases según algunos autores, todos coinciden en que se debe empezar por la preparación o análisis de la situación, el diseño o elaboración, la puesta en práctica o ejecución y el seguimiento y evaluación.

Preparación o análisis de la situación (diagnóstico). La elaboración de un proyecto escolar tiene como fundamento dos aspectos primordiales:

- El análisis de los propósitos educativos nacionales.— Constituyen el punto de partida para definir, con base en todos aquellos documentos que definen la política educativa, la misión y la visión de la escuela primaria, pues constituyen el horizonte hacia el que deben orientarse los esfuerzos individuales y colectivos de los docentes del centro de trabajo.

- El diagnóstico de la situación educativa de la escuela.— Sirve para determinar los problemas que enfrenta el centro escolar, los cuales impiden lograr los fines de acuerdo con lo estipulado en los propósitos educativos. La identificación de las causas que originan dichos problemas permite determinar los aspectos que hay que fortalecer para contribuir a mejorar la calidad de la educación de los alumnos.

El siguiente esquema muestra algunas preguntas necesarias para definir las causas y los problemas principales que atañen a la escuela.



FUENTE: SEP. *Guía del proyecto escolar*. 2000, p. 12.

En el esquema anterior es importante ubicarse en que la escuela no puede solucionar todos los problemas, sólo se ha de enfocar a aquellos que:

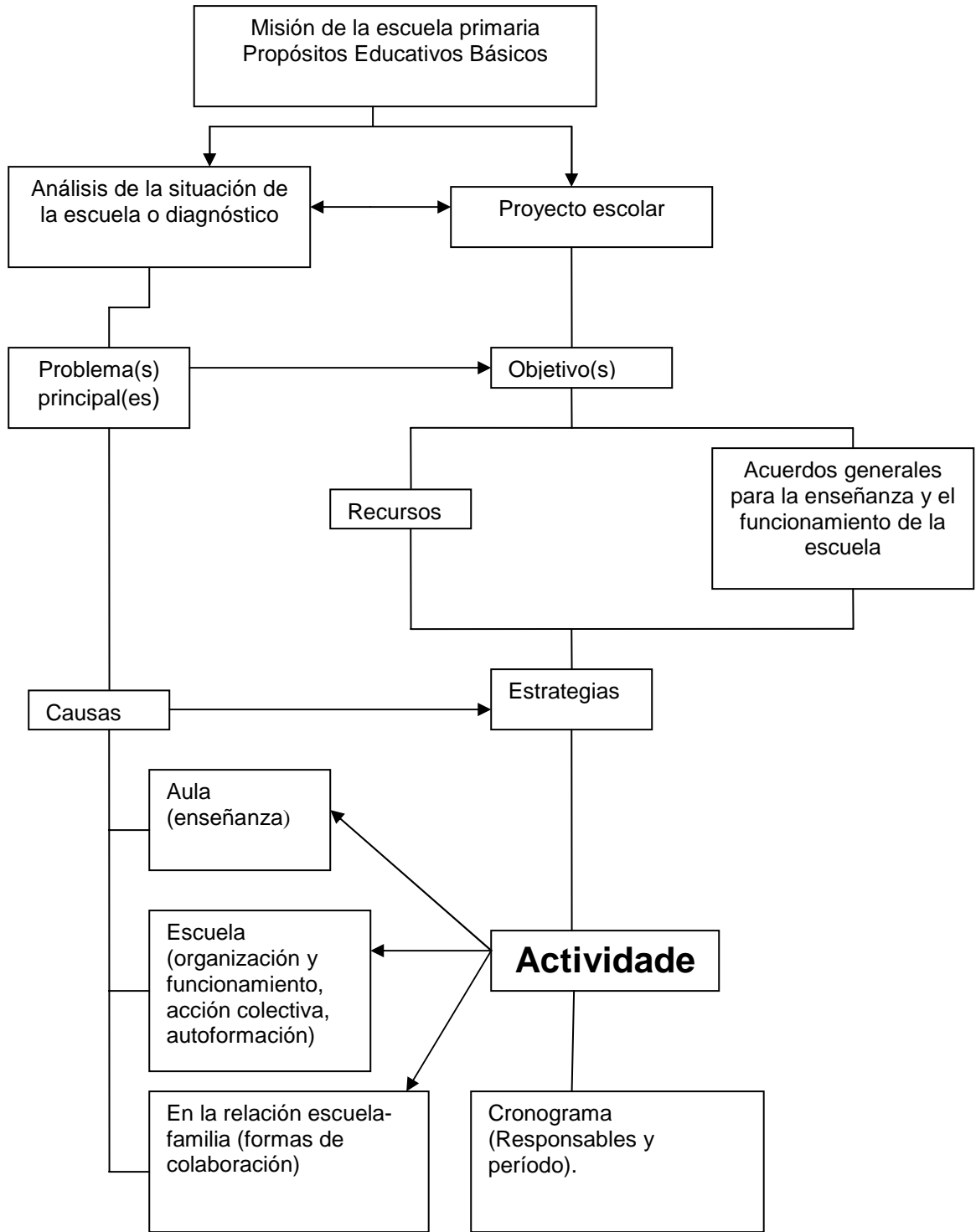
- Puede incidir con sus propios recursos.
- Es fácil impactar a través de la negociación.
- Tienen que ver con la demanda educativa
- Son más factibles de ser solucionados.

Se puede decir que el diagnóstico en sí mismo es un ejercicio de evaluación interna. Porque no sólo permite detectar problemas principales que en general se refieren a los resultados educativos.

También llega a proporcionar información precisa sobre las distintas causas o factores que influyen en ellos y que se generan en la escuela.

De ahí que las características de los procesos desarrollados en los espacios donde se da el aprendizaje: el aula y la escuela. Sirve también para que los docentes establezcan como prioridad en su labor resolver los principales problemas que enfrenta la escuela con respecto a los resultados esperados, y que estos resultados sean asumidos por ellos.

A continuación se presenta un cuadro que representa los elementos esenciales para la elaboración general del diagnóstico:



FUENTE: SEP. *El proyecto escolar, una estrategia para transformar en la escuela*. 1999, p. 26.

Concluyendo: en este cuadro se manifiesta cómo el análisis de los propósitos educativos nacionales y el diagnóstico de la situación educativa de la escuela constituyen las bases para que la escuela adquiriera una identidad propia que tratará de mejorar a través del diseño de un proyecto escolar único.

El diseño. De un proyecto escolar tiene como fundamento la fase de preparación, identificando en ella los propósitos educativos nacionales y los principales problemas a los que se enfrenta la escuela, así como las causas que los originan.

En esta fase es necesario prever los cambios que se pretenden realizar con una visión de futuro, estableciendo objetivos, metas, estrategias, actividades, cronograma, responsables, compromisos, recursos (humanos, materiales) y apoyos con que cuenta la escuela y definir formas de seguimiento-evaluación.

No hay que olvidar que es fundamental establecer propósitos claros sobre aquello que los alumnos tienen que alcanzar con el apoyo del maestro y de toda la comunidad escolar, definir las actividades que se desarrollarán, principalmente en el trabajo dentro del aula, y también los cambios deseables en la organización de la escuela.

Ejecución. La puesta en práctica del proyecto escolar es la culminación de la fase de diseño y manifiesta los compromisos establecidos por la comunidad escolar.

Esta fase conlleva diversas acciones que van desde el análisis consensado del Programa de Trabajo hasta la difusión de sus resultados.

El Programa de Trabajo requiere de la participación y compromiso de la comunidad escolar, pues el Proyecto Escolar se ejecuta todos los días del curso escolar e involucra a la comunidad, porque es el fruto del consenso de quienes participan.

Seguimiento y evaluación.— Consiste en realizar un registro detallado de lo que sucede con cada una de las actividades propuestas en el Proyecto, con el fin de corregir oportunamente las que no produjeron los resultados esperados y analizar el cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos.

El seguimiento abarca dos líneas de acción:

- Constar si las actividades y los compromisos establecidos se cumplen.

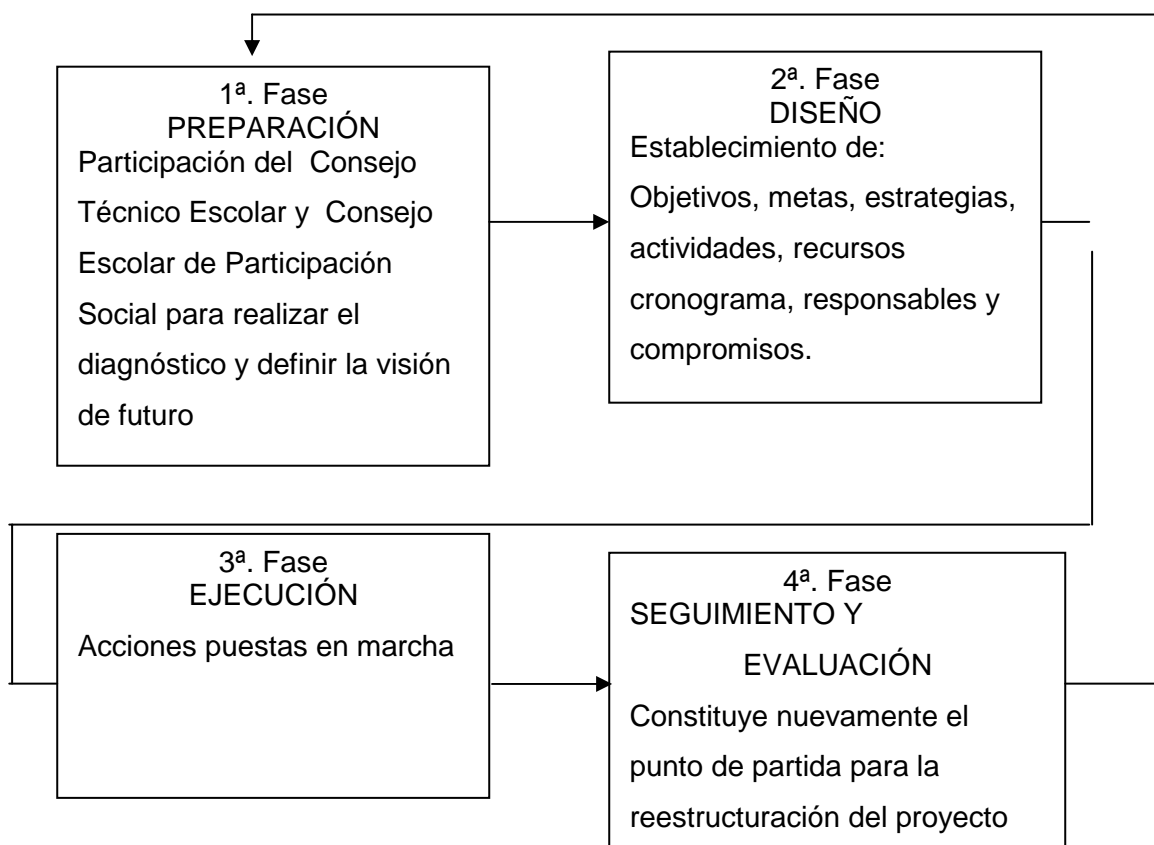
- Analizar el proceso y los resultados que se obtienen, particularmente en relación con el aprendizaje de los niños.

Por lo tanto, implica la revisión periódica de los compromisos, las estrategias y el logro de los objetivos que se han establecido, conformándose en un proceso periódico de estimulación en la medida en que los esfuerzos están encaminándose hacia el rumbo correcto.

La evaluación implica la revisión de los cambios que la escuela ha presentado, permite hacer juicios de valor necesarios para la orientación y la toma de decisiones relativas al avance y los resultados del proyecto escolar.

Es de vital importancia analizar los logros y contrastarlos con los propósitos establecidos en el diseño del proyecto. Además, es recomendable considerar que la evaluación permitirá conocer el grado en que los esfuerzos dieron los resultados esperados e identificar lo que debe modificarse.

Para terminar con este punto las fases anteriormente explicadas se presentan de manera general en el siguiente esquema:



FUENTE: SCHMELKES, Silvia. *Guía operativa para la elaboración del proyecto escolar*. 1995, p. 140.

CAPÍTULO IV
PARADIGMAS Y MODELOS DE FORMACIÓN DOCENTE

Antecedentes del debate.

En los años recientes todo lo relativo a la profesión docente y a su proceso de formación goza de un interés creciente y progresivo. Este hecho se ve reflejado en todos sus niveles y grados, tanto por la profusión de trabajos que han ido apareciendo en diversos países (libros, artículos, informes...) como por la organización de debates, congresos, jornadas.

Sin embargo, la actualización docente no deja de ser compleja por su particular nivel de calidad con el que se ofrecen sus diversos cursos y talleres. Esta situación no se remite a los últimos años.

El debate generalizado ha permitido que la formación del maestro haya experimentado, durante los últimos tiempos, una evolución significativa tanto por lo que respecta a sus estructuras, como a sus planteamientos teóricos, o a sus procedimientos de aplicación. Cabe destacar que se ha desarrollado más en el ámbito teórico que el práctico. "La profesionalización de la docencia parece más un elemento retórico de las políticas modernizadoras"⁴⁰.

Esta mayor preocupación se refiere más a los aspectos cualitativos que a los cuantitativos, es decir, a la formación del profesorado que es otro aspecto a desarrollar dentro de las escuelas de calidad en el sistema educativo.

Esta preocupación se traduce en un nuevo interés por la formación del profesorado, distinto del que surgió en los años sesenta y setenta del siglo anterior. La causa de este renovado interés es la importancia que se le atribuye a la función que desempeña en relación con la calidad de la enseñanza.

⁴⁰ RUIZ, Amparo y SORIANO, R. Raúl. *Vínculo docencia – investigación para una formación docente*. 1997, p. 23

En la última década del siglo XX, caracterizada por cambios tan relevantes en la economía, la crisis en los valores, la cultura del docente“. En la sociología y la antropología, la palabra cultura señala el conjunto de modos de vida, creados, aprendidos y transmitiéndose una generación a otra”⁴¹ el proceso de legitimación de la política, la tendencia en el debate se centró en la profesionalización del magisterio.

Esta es una época en la que se cuestiona la eficacia de la educación y en la cual se intenta desde posturas a menudo conservadoras analizar la función del profesorado y de los centros educativos.

Con el paso del tiempo se asume la inserción de nuevos paradigmas que den cuenta de la lógica del descubrimiento dentro del área de las ciencias sociales, así como aceptar el hecho educativo como un campo fértil en el que los sujetos no pueden ser **medibles** ni **cuantificables** por la **lógica verificativa**.

El análisis se centra en que la educación abarca la diversidad, la diversidad está inmersa dentro de la totalidad, como un hecho complejo, y la **multidisciplinariedad** ha venido a cambiar nuestra forma de pensar con respecto a las formas de enseñar.

Este abanico de posibilidades abre otras opciones de investigación dentro del campo educativo: la aparición con fuerza del concepto de profesor-investigador, constructor y elaborador de juicios.

Han cambiado las viejas concepciones existentes sobre el profesorado y su formación. Se ha renunciado a la formación enciclopedista y técnica del docente, o la capacitación mecánica de la actualización que se podía recibir. En las nuevas propuestas aparece el concepto del profesor como investigador-constructor, superando el **rol de reproductor**. Otra dimensión que se da a la formación

⁴¹ PORTUONDO, J. A. *Notas para una definición de la cultura latinoamericana*. 1986, p. 101

permanente es su carácter compensatorio de las deficiencias y lagunas que se han tenido de la formación inicial.

La formación permanente del profesorado, que es una constante; en términos cualitativos, vendría a ser una alternativa paradigmática dentro de la reorganización académica en el ámbito mundial.

La investigación y formación permanente del profesorado aterrizan en la conceptualización de la calidad en la educación, en la necesidad de seguirse actualizando de manera constante.” La calidad en la educación debe definirse en función de resultados y rendimientos académicos”.⁴²

Algunos de los estudios sobre la docencia han estado a cargo de organismos como la UNESCO. bajo la óptica de estas investigaciones se han dado a conocer análisis sobre la profesión docente, entre los que podríamos destacar las propuestas para formar a los profesores en estilos de enseñanza más eficaces.

Las investigaciones apuntan hacia el desarrollo profesional del docente, que le permita mejorar la formación inicial, así como la participación de sectores sociales y de las personas implicadas en la formación del profesor, “las profesiones siempre han ocupado una posición marginal en la sociedad, periférica a las divisiones principales de clase, estatus, poder e interés”⁴³

⁴² SCHMELKES, Sylvia. *La calidad en la educación primaria*. 1997 , p. 25

⁴³ PHILLIP, Elliot. *Sociología de las profesiones* . 1975, p.102

Tendencias actuales sobre formación docente.

En las últimas décadas la formación del docente ha ido experimentando un cambio en el campo de las ciencias de la educación, tanto en el aspecto teórico como en las técnicas de aplicación a su metodología en el campo del aprendizaje.

Las últimas investigaciones, de 20 años a la fecha, reportan la influencia del docente en los resultados obtenidos a través de la educación y por ende la evolución de los sistemas educativos. La formación del profesorado se ha hecho institucionalizada, basada en planteamientos curriculares.

Uno de los anteriores es el hecho de que las propuestas curriculares de formación quedan en el plano discursivo porque son irrelevantes en relación con la práctica profesional de los egresados. Derivando así el concepto de eficacia docente, vinculado a las investigaciones que se realizaron en el campo de la enseñanza.

Escudero propone un paradigma centrado en el estudio de la eficacia de la enseñanza, entendiendo a ésta como un conjunto organizado e institucionalizado de asignación de recursos para el sistema educativo. Un segundo modelo se centra en el análisis del funcionamiento interno de la enseñanza como institución.

Con ello se intentó realizar cambios en programas de formación del profesorado basados en la competencia docente. Es decir, de ahora en adelante se tomaría en cuenta la complejidad educativa, en contraposición con la **pedagogía experimental** que se basaba en la aplicación de instrumentos.

La labor del docente se analizaba desde una supuesta perspectiva objetiva, empírica y cuantitativa. Posteriormente se vio que este modelo sólo remitía a la mera transmisión del conocimiento científico.

Estas tendencias vinieron a reforzar el concepto de **saber es poder y hacer**, poniendo interés en los contenidos que se podían transmitir; identificaba conocimientos y conocían la capacidad del sujeto para aplicar ese conocimiento.

Más tarde cambiaron los rumbos de estos modelos. La propuesta de los siguientes advertía que más que cambios se deberían realizar transformaciones. De ahora en adelante lo más importante era que el docente supiera qué hacer, cómo y por qué.

En la actualidad se estima que la aptitud y la actitud del profesor al diseñar o planificar su tarea docente, y como **facilitador del aprendizaje**, han de provocar el aprendizaje en los sujetos mediante la cooperación y la participación.

Desde la década de los setenta las nuevas tendencias sobre formación docente comenzaron a penetrar a nuestro país. En el siguiente decenio ya había más investigaciones realizadas en congresos pedagógicos sobre el campo de la formación docente. En esos momentos la didáctica era utilizada como proceso de comunicación. Se realiza la programación y reformulación de objetivos educacionales, se toma el módulo de aprendizaje como forma de evaluación.

La formación de los profesores comprendería el **revestimiento** completo para el docente de destrezas concretas y conductas específicas, que se relacionan con el rendimiento escolar. Este enfoque era una versión **eficientista** de la enseñanza de la formación para docentes.

El enfoque **eficientista** estaba basado a partir del marco de la tecnología educativa. “La tecnología no puede sustituir la filosofía, y no se puede educar sin una filosofía de vida y una concepción del mundo. Si no hay una orientación valorativa, la educación será ciega. Se sugiere basarse en una cultura humanística y democrática como marco ideológico y valorativo hacia el cual educar”⁴⁴

⁴⁴ JIMENEZ, Isabel. *La intelectualidad como clase social y la escuela como su matriz*. 1989, p. 115

La corriente crítica tiene su **fundamento epistemológico** en la Escuela de Frankfurt. Su fundamentación del docente era de corte humanista, basada en valores como la razón, la justicia, la equidad y la ética.

Este tipo de formación debe de estar inmersa dentro de una dimensión histórica en donde los sujetos son agentes del cambio, vinculados a su cultura, a su medio social, político y económico, en donde les es necesario comprometerse para transformar la realidad.

Esta práctica educativa es entendida a partir de un **enfoque multidisciplinario**, donde el conocimiento y la complejidad abarcan la **multirreferencialidad** con los que son interpretados.

Tales **enfoques multirreferenciados** podrán desarrollarse en la práctica cotidiana y compleja de la diversidad de la comunidad docente.

Desde esta perspectiva se considera a la práctica profesional del docente como una práctica intelectual autónoma, como un proceso de acción y de reflexión cooperativa de indagación profesional. “Los estudios humanísticos deben ampliarse en proporción directa a la ampliación de las tendencias tecnológicas. Sólo así se podrá equipar a los alumnos con una cultura y conocimientos que les permita dominar las poderosas fuerzas de la tecnología y de la ciencia, usándose para beneficio de la humanidad”⁴⁵

La perspectiva de la formación profesional del docente se distingue desde tres perspectivas de reflexión:

Primero, como acción o medio para entender mejores propuestas y métodos de investigación.

⁴⁵ JOMTIEN. UNESCO/OREALC *Conferencia mundial sobre educación para todos*. 1990, p.23.

Segundo, como proceso para diferenciar perspectivas de los fenómenos educativos y anticipar las consecuencias de la opción que se elija.

Tercero, como reconstrucción de la experiencia mediante la reconstrucción de sí mismo como profesor, de las situaciones donde se realiza la acción y de los supuestos básicos sobre la enseñanza.

A partir de este enfoque se desarrollan programas de formación de profesores en donde se hace hincapié en la capacidad que tiene el docente para investigar, para desempeñar su labor a través de espacios de reflexión.”La educación debe orientarse hacia el entrelazamiento de las dos tradiciones de la educación humanística, que establecen que hay que perfeccionar la realidad o que hay que modificarla, para así lograr una vida más agradable, buena y justa”⁴⁶

Desde la perspectiva de la racionalidad técnica el docente deberá superar la idea y a partir de esta perspectiva la formación de profesores no es sólo el papel tradicional, reproductor y **acrítico**. Más que un compromiso académico para la obtención de conocimientos, presupone una mayor preparación profesional.

La pedagogía crítica realiza planteamientos como:

- ¿Cómo transmitir una pedagogía crítica?
- ¿Cómo establecer una ciencia pedagógica crítica y emancipadora?
- ¿Cómo abordar la pedagogía crítica?
- ¿Como hecho reflexivo y factor detonador de la transformación en el sujeto que se forma y forma a otros individuos?

A partir de estos postulados el docente recupere la crítica del la labor docente en el campo de la tecnología y no se dejen de lado los fundamentos de tipo humanísticos que sustentan la práctica educativa. “Los estudios humanísticos deben ampliarse en proporción directa a la ampliación de las tendencias tecnológicas. Sólo así se podrá

⁴⁶ DELORS, Jaques. *La educación encierra un tesoro*. 1996, p. 45

equipar a los alumnos con una cultura y conocimientos que les permita dominar las poderosas fuerzas de la tecnología y de la ciencia, usándose para beneficio de la humanidad”⁴⁷.

La pedagogía crítica va de lo teórico y lo práctico, a lo reflexivo. La ciencia educativa crítica como investigación para la educación y como fuente formadora y transformadora del hecho educativo.

La investigación social crítica comienza a partir de los problemas vitales de unos agentes sociales particulares y definidos, que pueden ser individuos, grupos o clases, que están oprimidos por procesos sociales que los alienan, y que ellos tal vez mantienen o crean pero no controlan.

Tras partir de los problemas prácticos de la existencia cotidiana, retoma a esa vida con la finalidad de ilustrar a sus sujetos acerca de los factores sociales limitativos que no habían advertido, así como de las posibles líneas de acción que le permitirían liberarse.

Su meta es el **autoconocimiento** ilustrado y la acción política eficaz. Su método es el diálogo, y el resultado del mismo es elevar la autoconciencia de sus sujetos en cuanto a su potencial colectivo como agentes activos de la historia.

Su meta es el **autoconocimiento** ilustrado y la acción política eficaz. Su método es el diálogo, y el resultado del mismo es elevar la autoconciencia de sus sujetos en cuanto a su potencial colectivo como agentes activos de la historia.

Entonces ¿cuál es el papel que juega el enfoque teórico de la pedagogía crítica en la reconstrucción social de la identidad de los docentes?.

⁴⁷ *Ibidem*, p. 18

Se trata de una búsqueda interna de la identidad del sujeto como un ente social, transformador, crítico reflexivo, con un bagaje político cultural que le permita abandonar métodos educativos.

Los educadores críticos necesitan desarrollar un discurso que pueda servir para plantear cuestiones a las escuelas. O como agentes intelectuales del cambio, es decir como críticos ideológicos del sistema en que se encuentra.

En la compleja red de relaciones culturales y de poder los docentes deben ser constructores de lugares socialmente construidos y comprometidos activamente con la producción de experiencias vividas.

Conceptualización de la formación docente.

Al crear sistemas escolares la enseñanza se transformó en una práctica específica que requirió de profesionales, ya que se trata de una experiencia organizada en el seno de instituciones especializadas (escuelas).

La política educativa de carácter nacional y democrático deberá plantear una reforma profunda del sistema educativo, que entre otras cosas haga posible “la distribución equitativa de las oportunidades educativas; la adaptación de los contenidos educativos a las circunstancias económicas, sociales y culturales en que se desenvuelven los educandos; la elevación de la eficacia interna y la calidad de la educación; la participación de la sociedad civil en el control y la gestión de las actividades educativas; la formación de habilidades y capacidades que favorezcan el desarrollo de una economía nacional de base popular, creativa e innovadora; el aumento de los recursos financieros para la educación; la creación de mecanismos que permitan la evaluación sistemática del desempeño de los maestros”.⁴⁸

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 78.

A medida que se fue institucionalizando el saber, distinguiéndose el saber práctico (relativo a la experiencia y la intuición) del teórico (escrito, formalizado, calificado), comenzaron a construirse mecanismos más sofisticados de legitimación y control de las nuevas prácticas e instrumentales, correspondió una acreditación, basada en la reputación, del reconocimiento de la experiencia y de resultados.

Estos procesos de diferenciación y complejización de la profesión docente operan no sólo en el conjunto de los sistemas de formación de profesores sino en el interior de ellos.

La formación del docente es concebida como una actividad comprometida con la transformación social que requiere del conocimiento y la convicción individual de los miembros de la comunidad educativa en la sociedad, lo cual, necesariamente, lleva a una toma de conciencia sobre la realidad; y esta a su vez a crear condiciones que conduzcan a un cambio cualitativo, tanto en lo educativo como en lo social.

La formación docente deberá contribuir al compromiso que adquiere el maestro, con ello viene la transformación. Ésta le permitirá al docente convertirse en un sujeto reflexivo.

La formación académica en general también es tocada por el profesionalismo de ocupación en la medida que la enseñanza de la ciencia va, cada vez más, restringiéndose a la selección de contenidos que cada sociedad o país va requiriendo en función de la demanda cultural, productiva, tecnológica e industrial. La distancia temporal entre la demanda y la readecuación de perfiles profesionales no es inmediata, de ahí que el impacto de la formación profesional en la sociedad varía de acuerdo con lapsos variables, que dependen tanto del modelo y ritmo

desarrollo de un país como de la capacidad de modificación interna de las estructuras.⁴⁹

Continuando con el concepto de formación en la educación, Ángel Díaz Barriga piensa que aún es un centro de debate y polémica, en donde se conjuntan perspectivas disciplinarias como enfoques **multirreferenciados** de la realidad educativa. La formación invita a situarnos en planos de reflexión filosófica e histórica que permite desentrañar su origen.

La formación apunta hacia la multiplicidad de procesos formativos guiados por normas y lineamientos institucionales.

El concepto de formación está siempre asociado a referentes del campo del conocimiento y de la realidad. La formación oscila así de lo complejo a lo complicado y de lo analítico a lo simple, adecuándose a los requerimientos de la demanda temporal, ya sea de las organizaciones, de los grupos o de los sujetos que interactúan.

Sin embargo, existe otra dimensión en la que se intenta iniciar la formación en la actividad propiamente científica: la investigación.

La institución educativa, como eje del proyecto educativo, ha asumido bajo diversas formas y dispositivos la modalidad de formar para la investigación.

Esta aspiración, en general, se ha traducido en la inclusión de algunos contenidos de investigación, en los diversos instrumentos pedagógicos institucionales, aunque éste se ha venido enfatizando más en los estudios de postgrado que en el nivel básico.

⁴⁹ CARDOSO, Fernando y DÍAZ B. Ángel. *El concepto de formación docente en la educación universitaria*. 1993, p. 33.

Al referirnos a la investigación y a la docencia como dos procesos que pueden y deben articularse para elevar la calidad de la formación académica, puede afirmarse que la creación y la transmisión de conocimiento, habilidades, valores y actitudes adquiere un sentido diferente para la institución y para los actores principales del proceso educativo. Esto implica “analizar ambas actividades —docencia e investigación— desde una perspectiva en la que una y otra deben retroalimentarse y complementarse, con el objeto de que los resultados de las indagaciones sirvan para mejorar la calidad de la docencia y el desarrollo de ésta se convierta en un proceso permanente de investigación por parte de docentes y alumnos y, a la vez, permita generar líneas concretas de indagación científica”.⁵⁰

Al referirse a formación se tiene que hacer la distinción entre formación inicial, actualización, superación, capacitación y nivelación de docentes, las cuales se pueden describir brevemente de la siguiente manera:

La formación inicial.- Es la preparación profesional para la docencia que se especializa en algún nivel o área educativa, que le permite al profesor obtener un título de licenciatura que avala el ejercicio docente.

Actualización.- Es la profundización y ampliación de la formación inicial incorporando nuevos elementos (disciplinarios, metodológicos, tecnológicos, etc.), sin conducir necesariamente a la obtención de un grado académico.

Cuando se habla de **formación permanente** nos referimos a un proceso de desarrollo:

Dentro del campo de las ciencias de la educación, la educación permanente del profesorado se acerca más a un perfeccionamiento en todos los ámbitos

⁵⁰ RUIZ, Amparo y ROJAS S, Raúl. Op. Cit. p. 35.

profesionales del profesorado y hoy en día es más la facilitación de crear espacios de reflexión y de participación para que el profesorado pueda poner en cuestión sus teorías que sustentan la práctica educativa.⁵¹

Lo anterior nos lleva a una reflexión sobre el quehacer del docente, centrado en el reconocimiento de sus contradicciones, de la identificación de los elementos explícitos e implícitos de su carácter alienante y, en consecuencia, de la necesidad de reconceptualizar la práctica docente de acuerdo con el propio maestro.

Enseñar para aprender es el nuevo reto. La nueva tendencia en la educación es que los alumnos aprendan a desarrollar procesos cognoscitivos, con la finalidad de que estos sean aplicados a situaciones inéditas; y no sólo aplicaciones del conocimiento de su grupo, en su actualización profesional cuenten con los estímulos necesarios. En el complejo mundo de hoy, nuestros maestros no aciertan siempre a definir los valores que deben transmitir ni a precisar la manera de hacerlo para preparar a los niños y jóvenes a adoptar conductas colectivas adecuadas a nuestro momento de desarrollo.⁵²

La capacitación de docentes debe reconocer a la práctica educativa como objeto de conocimiento, en sus dimensiones de práctica política, escolar y aúlica; incluir entre las tareas de los formados la experiencia empírica de los problemas que emergen de la práctica y así integrar la teorización al hecho concreto.

Desde los años sesenta del siglo XX fue evolucionando el concepto de formación docente, pues en sus orígenes se le designó como adiestramiento, luego como capacitación y en la actualidad como formación profesional permanente.

Sin embargo, la falta de calidad en la formación inicial y otros factores más han incidido en la calidad de la actividad docente. La actualización se ha llegado a ver

51 FERRES S., Vicente. *Formación y actualización para la función pedagógica*. 1999. p.56

52 GUEVARA Niebla, Gilberto. *La catástrofe silenciosa*. 1997, p. 24

como una sustitución del desarrollo escolar de un sujeto“. Tanto para los educadores como para todos los agentes sociales, es un hecho que la profesión docente atraviesa una profunda crisis, además de que no goza del prestigio, apoyo y reconocimiento de los gobiernos, de las instituciones ni de la sociedad en general”⁵³

Esta necesidad de actualización docente va desde el nivel básico hasta el superior. Finalmente existen dos posturas con respecto a la formación docente:

Una de ellas considera a la educación permanente como una sustitución de la falta de aprendizaje, que se puede dar desde el nivel básico hasta el superior.

La otra supone a la formación docente como una prolongación de la educación en la edad adulta; otros la limitan al campo laboral.

En 1972 la Conferencia Mundial de Tokio sobre educación de adultos, organizada por la UNESCO, introdujo la educación de adultos dentro del contexto de la educación permanente.

En el campo de la formación permanente dirigida hacia la población docente, los términos más utilizados para designar esta actividad son:

- Educación permanente.
- Formación permanente.
- Formación continúa.
- Formación continúa profesional.
- Formación en ejercicio.
- Formación técnico-profesional.
- Perfeccionamiento del profesorado.
- Reconversión.

⁵³ LUCIO G. Rafael. *La reforma educativa y el nuevo rol de los maestros*. 1997, p.56

En todos los casos se requiere profesionalizar al docente. La profesionalización se entiende como la capacidad, competencia y calificación para actuar como profesional.

Suele diferenciarse del que no lo es o decimos que tiene un oficio porque: “hay cuatro formas de aproximación al problema de la formación de los docentes. Una tendencia se preocupa por la forma y la calidad de la educación que están recibiendo los docentes. Una segunda tendencia trata de encontrar respuesta para los roles y controles educativos del futuro en tanto la cuantía y la valía de los cambios sociales que experimenta el mundo. Una tercera tendencia señala que hay que estudiar el problema de la calidad de la educación siendo uno de sus componentes o variables la formación docente. La última examina las necesidades y posibilidades del desarrollo socioeconómico desde las diversas fuentes de riqueza existentes, lo que influye en la formación de recursos humanos”⁵⁴

- Posee autonomía para actuar, nacida del entendimiento de los problemas de su ámbito.
- Toma decisiones adecuadas y pertinentes a las demandas del cliente.
- Posee disposición a la formación continua y a mejorar siempre su tarea.
- Posee un código deontológico propio del ámbito intelectual y profesional en el que se desarrolla.

El concepto de educación permanente se introdujo a partir de 1960, a raíz de la II Conferencia Mundial de Educación celebrada en Montreal (Canadá).

⁵⁴ MANTEROLA A., Carlos. *La formación docente, un reto imprescindible*. 1995, p. 78

Según la UNESCO este concepto parte de que la educación no es un acontecimiento que se da de repente o que está confinado a un ciclo de educación que se inicia en la infancia, sino que es un proceso de aprendizaje.

De acuerdo con la UNESCO el perfeccionamiento del profesorado es un proceso educativo dirigido a la revisión y la renovación de conocimientos, actitudes y habilidades previamente adquiridas, que está determinado por la necesidad de actualizar los conocimientos como consecuencia del cambio y avances de la tecnología y la ciencia.

Esta terminología relativa a la educación continua es utilizada en Francia para referirse a las actividades que permiten a un sujeto desarrollar conocimientos y capacidades a lo largo de su vida, y más tarde perfeccionarse.

En Francia se designa al perfeccionamiento y la formación continúa de los maestros como formación del profesorado; la educación continua es la destinada generalmente a los adultos.

La UNESCO ha intentado unificar criterios desde 1979. Sin embargo, en el ámbito educativo los términos se siguen utilizando indistintamente, inclusive como sinónimos.

Por lo tanto, la educación permanente incluye la educación gradual de cualquier sujeto, así sea en edad adulta; desde luego también de aquellos estadios que abarcan la formación inicial en algunas disciplinas.

La formación permanente o continua cubre la formación profesional derivada de la ocupación profesional. La UNESCO considera que formación implica la adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas íntimamente asociados al campo profesional.” Esto obligará a los profesores a reemplazar su actual autoimagen como recipientes de la información, por otra que los convierta en

facilitadores del aprendizaje y en agentes de cambio. Deberán dejar de ser líderes transaccionales –que se apoyan en el status quo- para convertirse en líderes transformacionales, que promuevan la creación de un nuevo orden... lo que requiere el desarrollo de nuevas estrategias de enseñanza”.⁵⁵

En el siguiente cuadro veremos más claramente la diferencia entre formación inicial y formación permanente.

FORMACION INICIAL	FORMACION PERMANENTE
Análisis de situaciones educativas globales	Análisis de la práctica educativa
Situación general	Investigación aplicada
Currículum general	Entorno específico
Aspecto social de formación	Currículum específico
Práctica pedagógica	Aspecto autónomo e institucional de la
Métodos y técnicas	formación
aplicadas a situaciones globales	Experiencia directa
Modelos pedagógicos globales	Métodos y técnicas aplicadas a situaciones
Organización e investigación educativa	específicas
Técnica básica	Modelos pedagógicos específicos
	Organización e investigación educativa
	Técnica aplicada

FUENTE: FERRES, Vicente S. *Formación y actualización para la función pedagógica*. 1999, p. 240

⁵⁵ MEJÍA J, Marco Raúl. *Educación y escuela en el fin de siglo*. 1996, p. 80

CAPÍTULO V
FORMACIÓN DOCENTE Y PROYECTO ESCOLAR

La formación docente en México.

En México tenemos un plan y programa encaminado a la formación de los maestros en las escuelas normales, que más adelante desglosaremos, y por supuesto los maestros cuentan con el Programa Nacional de Actualización Docente (PRONAP).

El PRONAP es un programa de actualización permanente, debido a la demanda y necesidad de los docentes de educación básica en servicio.

Contar con un programa de actualización permanente ha representado una necesidad y una demanda de los docentes de educación básica en servicio. En correspondencia con ese requerimiento, y con la convicción de que para elevar la calidad de la enseñanza es necesario un proceso sistematizado de actualización de los conocimientos y competencias didácticas de los profesores, la Secretaría de Educación Pública estableció en 1994 el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP).

A través de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal la SEP elabora la normatividad y las autoridades educativas estatales operan el programa. Éste programa forma parte del sistema nacional de actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica.

La coordinación general del PRONAP es atendida por la unidad de normatividad y desarrollo para la actualización, capacitación y superación profesional de maestros.

Los talleres generales de actualización son espacios que se brindan durante el ciclo escolar a los maestros de educación básica.

Con la finalidad de fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos que les permiten adentrarse en el uso de los materiales de apoyo que utilizan para trabajar con sus alumnos, a través de los talleres se pretende que el profesor consolide y

aplique los conocimientos científicos y humanísticos que favorezcan su desarrollo profesional.

Se pretende que la calidad de la educación se construya a través de la formación y la capacitación del personal.” De hecho, la práctica pedagógica es el espacio más importante, permanente y efectivo de la formación docente, mucho más que los cursos, seminarios o talleres, pues es en la práctica donde los maestros vuelcan sus conocimientos, valores y actitudes, y donde perciben sus fortalezas y debilidades”.⁵⁶

Estos dos factores permiten incidir en la calidad de la educación. Pero por otra parte permiten plantear acciones tendientes a mejorar la práctica docente e impulsar la investigación en el campo educativo, y por ende en otros campos.

Se reconoce que los profesores necesitan una mejor preparación, no sólo en el nivel de licenciatura sino también en postgrado. El proyecto de formación y actualización constituye un nuevo perfil que “no puede alcanzarse de inmediato, por lo que deberá establecerse su logro por etapas. Los miembros de este grupo deben tener la autoridad suficiente dentro de sus instituciones para poner en práctica los acuerdos alcanzados. Esto es posible hacerlo si el grupo cuenta con apoyo de las más altas esferas políticas y si cada uno de los miembros está comprometido con el proceso y cree en su necesidad”⁵⁷

Existen diversos programas para el fortalecimiento de la actualización docente:

- A corto plazo (cursos breves).
- A mediano plazo (programas de especialización y diplomados).
- Largo plazo (con programas de maestría y doctorado).

A partir de 1998 se pone en marcha el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) en todas las instituciones educativas de nivel superior, los pioneros en

⁵⁶ MEJÍA J., Marco Raúl. *Nuevos tiempos, nuevos maestros, en búsqueda de un perfil*. 1997, p. 96

⁵⁷ PACHECO, Francisco Antonio. *Educación y sociedad en Costa Rica*. 1996, p. 123

ese terreno. En este programa se impulsa a los profesores para que realicen estudios de postgrado, gracias al otorgamiento de becas.

Con la finalidad de poder llevar a cabo las metas previstas en el programa se han puesto en marcha estrategias tales como:

- Fortalecer constantemente los programas en el área de la ciencia y la tecnología.
- Estimular al profesorado con la finalidad de que realice sus estudios en maestría y doctorado.
- Otorgar becas a profesores en servicio (receso sabático).
- Establecer convenios con instituciones públicas o privadas, con la finalidad de otorgar becas.
- Concertar acuerdos con organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, con la finalidad de obtener becas a través de convenios.
- Crear condiciones para que los becarios una vez concluidos sus estudios se incorporen a la institución.

Se ofrecen postgrados institucionales con la finalidad de fortalecer la docencia en el área de investigación y la docencia a nivel superior, con instituciones como el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

En la planeación con el Programa de Desarrollo Educativo se contempló para el período 1995-2000 promover la formación y la capacitación magisterial.

Las acciones a favor de la calidad de la educación durante 1999 fueron fortalecer el sistema de formación y actualización. La principal tarea institucional fue renovar los contenidos curriculares, distribuir materiales para los alumnos y atender la organización escolar.

A partir del ciclo escolar 1999-2000 entran en vigor, de acuerdo con la SEP, nuevos planes de estudio para la licenciatura en educación, preescolar, primaria y secundaria.

El análisis y la reelaboración de los argumentos prácticos hacen posible que el conocimiento académico tenga significación y relevancia para ser utilizado como medio de entendimiento y orientación para la acción.

La propuesta de métodos innovadores parte del conocimiento que procede de la investigación. El conocimiento teórico aislado de la práctica educativa no garantiza mejorar la calidad en la formación docente.

El conocimiento que procede de la investigación científica no es único elemento importante. El conocimiento teórico por sí mismo no garantiza mejorar la calidad de la acción si no logra conformar los argumentos prácticos que funcionan en la mente del profesor.

En este terreno la reflexión cobra un valor extraordinario como medio para lograr la emancipación del profesor. Se trata de una condición de la práctica profesional, del profesor, porque la reflexión sobre la acción es un componente esencial del proceso de aprendizaje que contribuye a la formación profesional. “La reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción”.⁵⁸

⁵⁸ NIETO, Gil. *La autoevaluación del profesor*. 1996, p. 39.

La docencia como profesión exige cada vez más una formación y un proceso de actualización especializada. La escuela Normal Nacional de Maestros en sus inicios preparaba docentes con un nivel de estudios básico, que era de bachillerato.

A partir de 1984 la Normal Nacional de Maestros realizó una reestructuración a sus programas de estudio. Para lograr sus objetivos se requería como requisito principal que los aspirantes a docentes tuvieran el nivel de bachillerato como mínimo para ingresar al nivel de licenciatura.

Es importante insertar la calidad total en la formación docente, pues esta acción formativa puede posteriormente ser ofrecida no sólo a una dirección de primarias en el D.F. sino a todo el territorio nacional.

La viabilidad del proyecto escolar funcionará en la medida de la diversidad cultural de nuestro territorio, la actualización docente, la complejidad de sus componentes culturales e ideológicos, etc. Los siguientes elementos son una propuesta de cómo podría quedar configurado:

Es muy importante tener en cuenta la experiencia profesional de los docentes en el campo de la capacitación con sus compañeros. “Los profundos cambios que se deben dar en los procesos de formación docente no requieren más de lo mismo - más tiempo, más materias, más cursos- sino más bien la transformación del modelo convencional que ha demostrado ineficiencia e ineffectividad, tal como lo muestran los resultados de las pruebas nacionales, al final de cada ciclo”⁵⁹.

La planeación de la formación docente deberá contemplar la participación activa de todos los docentes que se encuentran laborando como asesores de proyecto escolar.

⁵⁹ PANIAGUA, Ma. Eugenia. *El docente de la educación parvularia: un reto social*. 1997p. 90

Es determinante y necesaria la coherencia entre política global educativa y formación institucional.

Planeación a corto, mediano y largo plazo de cursos, seminarios, que se basen en las necesidades académicas de los docentes.

Es indispensable contar con un perfil profesional de los docentes que deseen ingresar al proyecto escolar.

La funcionalidad del proyecto escolar en la actualización docente está en función de la evaluación permanente que se tengan a personas y/o instituciones responsables.

Cada proyecto escolar deberá determinar la viabilidad de su campo de acción en función del presupuesto asignado para la captación de recursos humanos, recursos materiales, etc.

Volviéndose la práctica educativa del profesorado es sumamente compleja. Día con día quedan insertos en la problemática multifactorial factores que inciden en el desarrollo integral de los docentes, que a continuación esbozamos.

Factores que inciden en el desarrollo integral de los alumnos:

- Socioeconómicos
- Culturales
- Físico-geográficos
- Infraestructura
- Recursos
- Clima
- Organizacional
- Planeación
- Condiciones propias del currículum
- Estructura del plan de estudios

- Calidad de los programas
- Sistemas de evaluación
- Recursos didácticos
- Investigación e innovación

Cada uno de los factores impactará más o menos en cada institución, dependiendo de la planeación, la actualización y profesionalización de cada una. Las diferencias, por ejemplo, se verán entre las ciudades y el campo.

Los docentes cuentan con doble jornada de trabajo. Si bien por el lado económico les ayuda, va en detrimento de la calidad de sus clases, ya sea de docentes frente a grupo, directivos o de formadores de docentes.

El vertiginoso cambio socio cultural que presenta el magisterio, en el tránsito de la modernidad al paradigma impostergable de la **posmodernidad**, plantea cambios profundos en el interior de las instituciones educativas dedicadas a la actualización docente. Destacándose la necesidad de una formación permanente del profesorado en todos los niveles.

Dicha necesidad se justifica sobre todo por la evolución y el progreso de las ciencias en el campo educativo; los cambios sociales y culturales; el cuestionamiento continuo de los contenidos de enseñanza y el desarrollo profesional de los profesores en el Sistema Educativo.

Por lo tanto, la necesidad de una actualización de la formación docente en el ámbito del proyecto escolar es un aspecto esencial para evitar la improvisación y obtener una educación de mayor calidad.

Proponiendo un cambio de actitud del maestro, su prioridad es romper con la enseñanza tradicional, al poner énfasis en el respeto por el proceso de desarrollo cognoscitivo del alumno.

Es necesario replantear una propuesta con la finalidad de analizar las relaciones entre autoridad y trabajo docente, entre la capacitación a docentes y el orden social.

A partir del estudio de la problemática multifactorial que incide en la calidad del proyecto escolar, se analizan los espacios de formación permanente que contribuyen a la construcción de un sujeto activador de la vida académica en los espacios educativos de primaria.

La generalización de los procesos de actualización docente presupone un proceso expansivo de profesionalización del magisterio, que incluya a profesores, asesores, directores e inspectores. A través de la institución se puede rescatar el compromiso con el sector educativo, con la finalidad de vincularse a través de la práctica formativa con los problemas del contexto regional y a su vez global.

En la conformación del objeto de estudio es necesario recurrir a la planeación educativa en el área de formación y capacitación docente. Cada programa o proyecto emanado del Plan Nacional Educativo necesita realizar una planeación conforme a las necesidades de la comunidad educativa. Este enfoque deberá integrar ciertas categorías que conformen un marco de referencia. A continuación se enuncian:

- Sistémico. Esto es, aborda todos sus aspectos y relaciones, enfocándolo como una totalidad.
- Multidisciplinario. Porque abarca todos los aspectos de un problema, donde se recurre a varias disciplinas científicas, tratando de integrar las diferentes aportaciones de cada una.

La actualización del profesorado se ubica en el ámbito institucional. Esta lógica se orienta hacia la compensación de desfases en una práctica docente atrasada y

subordinada a la dinámica de otros procesos de la realidad social. Nos referimos a los de índole científico-técnico vinculados con la producción.

La actualización se concibe como un proceso permanente de formación que parta del autoanálisis de las prácticas reales, de las necesidades y problemas que se han venido dando. La actualización será el esfuerzo con la finalidad de alimentar la práctica educativa.

Es necesario convertir a la actualización en ese proceso de profesionalización permanente desde el ejercicio de la práctica docente; transformada en un proceso de autoconciencia y autoconstrucción profesional. Partiendo de la siguiente premisa para su construcción:

- Un perfil profesional para los docentes que impartan cursos de actualización.

- Estímulos económicos.

- Promociones y ascensos para los docentes que trabajen en proyectos innovadores.

- Becas para continuar sus estudios a nivel de maestría y doctorado.

En una sociedad cambiante hay que estar a la altura de la evolución a escala mundial que se da en la educación, la ciencia y la tecnología, además de la propia evolución del magisterio.

La actualización permanente ha de suministrar a los profesores capacidades y conocimientos nuevos que promuevan una crítica constante de su papel profesional y social.

En la organización de la formación permanente del profesorado encontramos que los obstáculos provienen de la administración —aunque ésta sea la planificadora y organizadora de esta formación— y de los profesores —los receptores de esta formación.

Respecto a la organización, la formación permanente del profesorado se enfrenta, fundamentalmente, con dos problemas:

- Uno abarca el proceso organizativo como tal, en el que se plantea la necesidad de la participación de los profesores interesados en los diversos niveles de la toma de decisiones en el área de la planeación.
- El otro está relacionado con un nuevo aspecto de la planificación que surge cuando la formación permanente es de toda institución.

Esta nueva formación docente deberá plantear una actualización permanente obligatoria para todo el profesorado. En el siguiente apartado se analiza por qué sigue siendo un problema multidimensional la formación docente y cómo nos afecta directa o indirectamente el que nuestros maestros no se encuentren preparados para el desarrollo, la planeación y la organización del proyecto escolar.

Componentes de la formación docente para la implementación del proyecto escolar.

Los estudios sobre formación docente, inicial y permanente, destacan la importancia de desarrollar tres componentes que conforman el objeto de estudio: el científico, el psicopedagógico y el cultural. Estos elementos conforman los ejes fundamentales de la formación, determinan la forma de analizar y entender la práctica educativa del docente.

Componente científico.- Mediante este componente el docente se prepara para abordar el conocimiento de forma multidisciplinaria. Ello le permite avanzar dentro del campo educativo y dirigirse hacia la investigación y la innovación.

La formación científica de los docentes ha de completar un cierto nivel de información constante, cambiante.

Esta preparación en las disciplinas ha de responder más exactamente a la especialidad y a las afinidades de los futuros enseñantes. Por tal razón es necesario que el docente adquiera nuevas técnicas y conocimientos científicos, mediante la formación permanente, ya sea por medio de postgrados, diplomados, cursos, etc.

Uno de los objetivos primordiales de la formación docente, tanto inicial como permanente, es que el docente pueda ser autónomo profesionalmente.

Durante su formación es necesario que el docente analice los medios con los cuales se actualiza.

Sería importante formar a un docente autogestivo, quien no sólo se forme periódicamente por disposiciones institucionales, sino por cuestiones de compromiso individual y social.

Un docente que sea investigador sobre su práctica educativa, y que sea capaz de reconstruir un puente entre la teoría y la práctica.

Por tanto hay que desarrollar el sentido y la idea del desarrollo profesional del docente; para que sea concebido el docente como investigador, pero desde la postura de la investigación como base de la enseñanza.

Componente psicopedagógico.- La formación permanente psicopedagógica es el conducto metodológico de transmisión de los contenidos metodológicos. En cuanto al aspecto social, el docente deberá analizar los elementos que conforman la estructura educativa, retomar los elementos económicos, políticos y administrativos que afectan al sistema educativo.

El docente puede asumir una determinada función dentro del marco social. Dentro del ámbito pedagógico es importante que aborde las diversas técnicas docentes y metodologías en cuanto a la planeación y programación de su trabajo escolar o de capacitación.

Componente cultural.- El docente es una composición social y cultural híbrida de esta sociedad. La extracción social del docente es la clase media-baja, con una fuerte participación de la sociedad rural y con una significativa participación del proletariado. Esta tendencia se ha mantenido en las últimas décadas. En suma, la situación social y cultural de los maestros constituye, para Baudelot y R. Establet, “La típica representación ideológica de la promoción individual, o sea, acceso mediante el esfuerzo y el éxito escolar a un desahogo honesto”.⁶⁰

La cultura es un elemento que se encuentra inmersa en la formación docente. La culturización de la formación docente, según Stenhouse “constituye una función peculiar que los grupos educativos presentan a sus miembros: una cultura que tiene una entidad propia fuera del grupo y que no se ha autogenerado”⁶¹. La educación existe para proporcionar a los individuos el acceso a grupos culturales que se encuentran más allá de los suyos.

Por tradición la posición del maestro ha sido pequeño- burguesa. El trabajo que tiene que realizar es determinado por el sistema en el cual está y desde el que se reproduce como agente intelectual al servicio de la clase dominante.

⁶⁰ AGUAYO, Rafael. *El método Deming*. 1993, pp. 280-281.

⁶¹ STENHOUSE, citado en Kemmis. *El currículum: más allá de la teoría*. 1984, p. 33

Reclutado selectivamente por medio de una socialización permanente, en el campo de la cultura ocupa un papel importante ya que su función consiste en imponer la legitimidad de esa cultura dentro de la clase que amenaza con confundirlos y absorberlos.

Los componentes de la práctica docente vislumbran la posibilidad de profesionalización, esto se ve plasmado en la práctica profesional.

METODOLOGÍA

El instrumento que en la actualidad, se está implementando para lograr en las escuelas cambios planificados, es el proyecto escolar. Sin embargo también es indispensable que se cuente con la formación y actualización del personal docente, para que esto pueda darse.

El proyecto escolar busca permitir a las escuelas conocer y abordar sus problemáticas propias. Pero esto va más allá de este simple planteamiento, ya que existen una serie de factores que no se han considerado y que inciden en la operatividad de éste.

De ahí que este trabajo pretende identificar los principales factores que inciden en la implementación del proyecto escolar. Con la finalidad de analizar si en realidad éste, está cumpliendo con el objetivo principal para el cual fue creado, es decir transformar la de la calidad de la educación en la escuela primaria.

Objetivos de la investigación.

Identificar y analizar los factores que inciden en la implementación del proyecto escolar como una vía para mejorar la calidad de la educación

Hipótesis.

La implementación del proyecto escolar depende de: los procesos formativos, del trabajo colegiado del apoyo técnico pedagógico y de la concepción sobre su diseño y aplicación.

Hipótesis operativas.

Los cursos en torno al proyecto escolar carecen de elementos, que le permitan al profesor aplicarlos en su práctica docente.

Se percibe una escasa vinculación entre el proyecto escolar y práctica educativa.

El apoyo técnico pedagógico es insuficiente para el desarrollo del proyecto escolar.

En las Juntas de Consejo Técnico no se aborda en forma adecuada y suficiente e el proyecto escolar.

Esta investigación se trató de superar el simple conocimiento y comprensión de las situaciones problema para pasar a la acción comprometida con la solución de los problemas o el mejoramiento de lo que se hace. La elección de la opción metodológica conlleva a comprometerse con los sujetos inmersos en el objeto de estudio, con la participación de los directamente involucrados se intente redefinir un proyecto político alternativo a la situación actual.

Tipo de investigación.

El estudio de la presente investigación es aplicada de tipo exploratorio y descriptivo, en la cual la implementación del proyecto escolar se asocia a las siguientes variables: los procesos formativos, del trabajo colegiado del apoyo técnico pedagógico y de la concepción sobre su diseño y aplicación.

Muestra de estudio y recursos.

La investigación se llevó a cabo básicamente en dos primarias “Profr. Rafael Molina Betancourt” en la esquina de Bandera y Plan de Ayutla S/N Col. Ticoman. Así como en la “Emperador Cuauhtémoc” en Av. Cuchilla del Tesoro 174 Col. Cuchilla del Tesoro, ambas de la delegación Gustavo A. Madero.

Población.

El universo con base al que se determinó la muestra estuvo conformado por los profesores frente a grupo, los profesores de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), y los directivos. La muestra se conformó por 30 maestros.

NO.	CARGO	ESCOLARIDAD
1.	Docente	Normal Primaria Terminada
2.	Docente	Normal Primaria Terminada
3.	Docente	Normal Primaria Terminada
4.	Docente	Normal Primaria Terminada
5.	Docente	Licenciatura Terminada
6.	Docente	Normal Primaria Terminada
7.	ATP	Licenciatura Terminada
8.	Docente	Licenciatura Incompleta
9.	Docente	Licenciatura Terminada
10.	Director	Licenciatura Terminada
11.	Docente.	Licenciatura Terminada
12.	Docente	Normal Primaria Terminada
13.	Docente	Normal Primaria Terminada
14.	Docente	Normal Primaria Terminada

15.	Docente	Normal Primaria Terminada
16.	Docente	Normal Primaria Terminada
17.	Docente	Licenciatura Terminada
18.	Docente	Normal Primaria Terminada
19.	Docente	Normal Primaria Terminada
20.	Docente	Normal Primaria Terminada
21.	Docente	Normal Primaria Terminada
22.	Docente	Licenciatura Terminada
23.	Docente	Normal Primaria Terminada
24.	Docente	Licenciatura Incompleta
25.	Docente	Licenciatura Terminada
26.	Docente	Normal Primaria Terminada
27.	Docente	Normal Primaria Terminada
28.	Docente	Normal Primaria Terminada
29.	Docente	Normal Primaria Terminada
30.	Docente	Normal Primaria Terminada

Conformación de la muestra en las escuelas primarias “Profr. Rafael Molina Betancourt” y la “Emperador Cuauhtémoc”.

Criterios de inclusión.

- Docentes frente a grupo participantes en el diseño y/o la implementación del proyecto escolar.
- Directivos participantes en el diseño y/o la implementación del proyecto escolar.

- Personal de Apoyo Técnico Pedagógico participante en el diseño y/o la implementación del proyecto escolar

Variables e indicadores.

VARIABLES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del proyecto escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en las fases del proyecto escolar ▪ Diseño y/o reformulación de instrumentos ▪ Formulación del diagnóstico ▪ Evaluación y seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos formativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación inicial ▪ Formación continua para el diseño y la implementación del proyecto escolar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo colegiado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud frente al trabajo colegiado ▪ Importancia atribuida al trabajo colegiado ▪ Participación en el trabajo colegiado ▪ Propuestas para el mejoramiento del trabajo colegiado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo técnico pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo de la zona o sector ▪ Apoyo de personal especializado ▪ Importancia atribuida al apoyo técnico pedagógico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concepción sobre el diseño y la aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos sobre el proyecto escolar ▪ Importancia atribuida al proyecto escolar ▪ Percepción del proyecto escolar como vía para el cambio

FUENTE: Las autoras.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para recolectar información sobre los factores asociados a la implementación del proyecto escolar se usó:

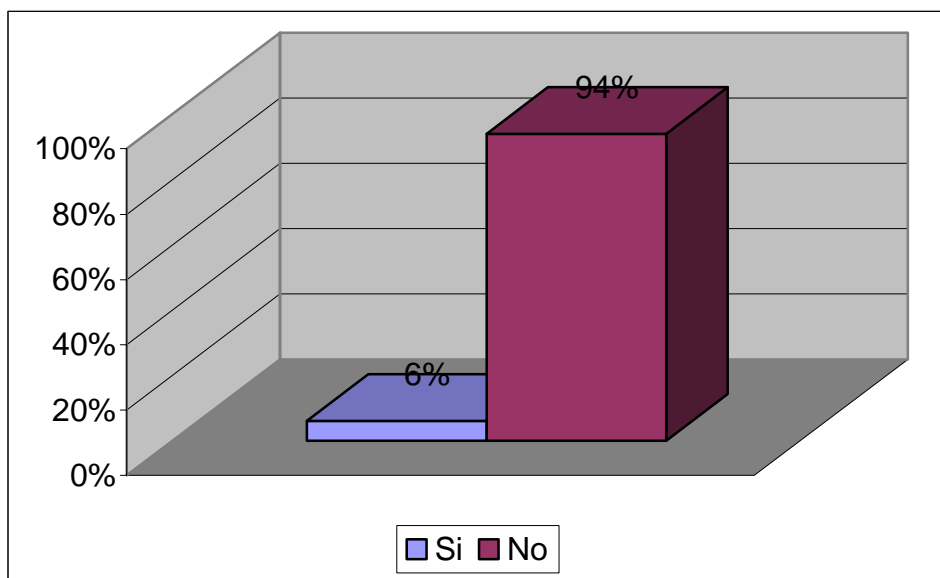
- Cédula de encuesta a docentes (Anexo A).
- Entrevista abierta de carácter informal (Anexo B).
- Observación (Anexo C).

RESULTADOS

A continuación se presentan las diferentes gráficas que incluyen varias preguntas, las cuales están indicadas con un número consecutivo y sus respectivos incisos, así como el porcentaje obtenido en éstos. También al final de cada gráfica se encuentra la interpretación de los resultados y para evitar confusión tienen el mismo número que la pregunta, lo que sí como es más general no está por incisos.

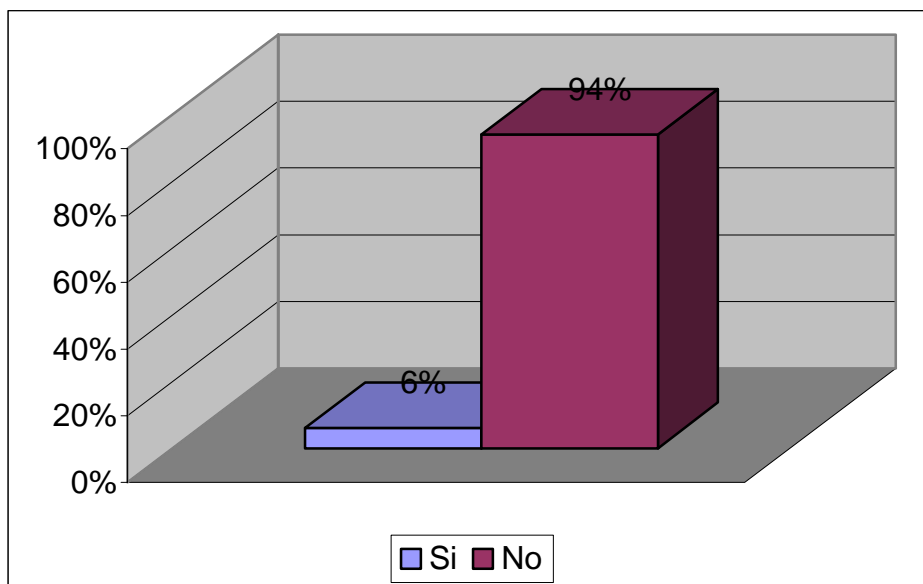
Los maestros en general no ha tomado cursos sobre:

1.- Planeación estratégica Siendo este el estilo de planeación que se pretende lograr en los proyectos escolares. Resulta preocupante el ver que no se tiene ni la menor idea de que es, cuales son sus características, ni de cómo se realiza.



2.- Calidad Resulta todavía más grave que se busque el mejoramiento constante de las escuelas publicas, para la calidad de la educación básica en México. Y no se aborde primero a que se refieren con el término calidad, así como cuales son los indicadores que se tienen que considerar para saber que estamos en el camino correcto para poco a poco ir como colegiado hacia su alcance.

Cabe mencionar que nunca se va a terminar dicha búsqueda, pues la calidad no es un estado estático, sino una transformación paulatina.

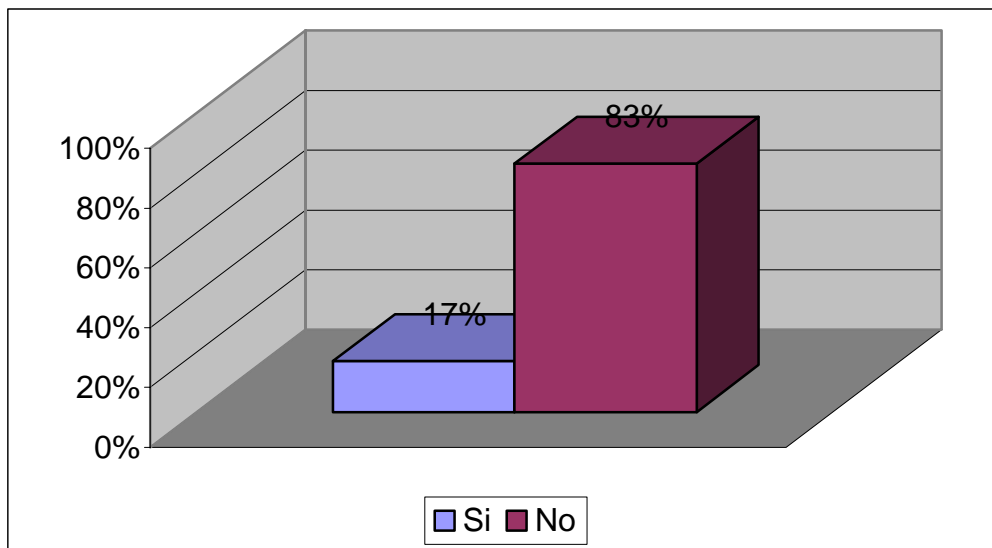


3.- Ya lo de menos sería dejar de lado la actualización y capacitación de los docentes en relación a la planeación estratégica y la calidad total, Pero es increíble que de proyecto escolar tampoco se cuente con los recursos necesarios para que el maestro lo conozca a profundidad con sus elementos, fases, y cómo implementarlo en las escuelas.

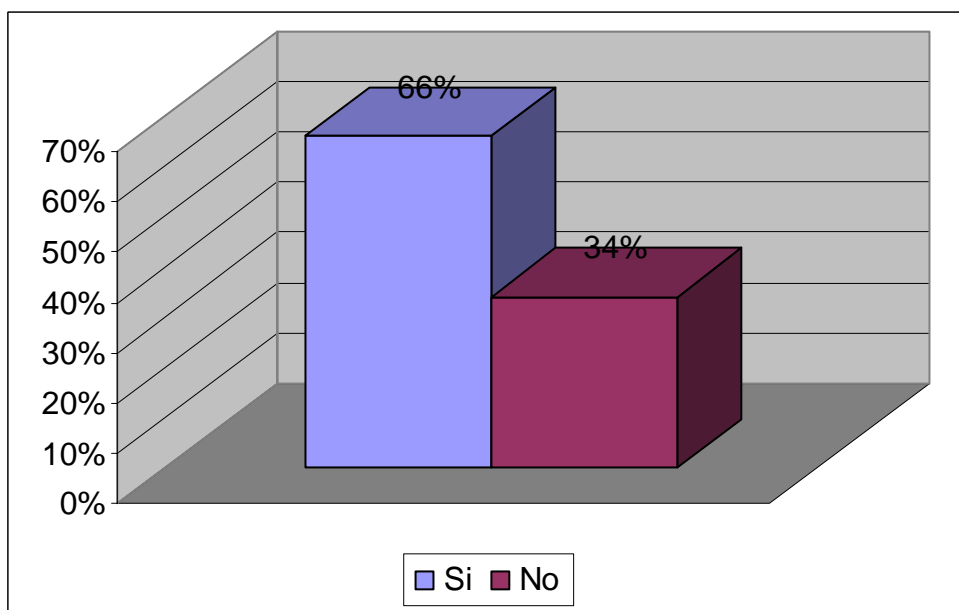
Pues si bien, se han distribuido materiales escritos sobre estos últimos puntos, no se ha ido a cada escuela a apoyar su realización, por lo que el nivel de impacto depende en gran medida del conocimiento y orientación que tengan los encargados de realizarlo en su centro educativo. Abriendo a su vez una gran brecha entre el servicio que se oferta en las diferentes instituciones, al impulsar la competencia en desigualdad de condiciones entre los planteles.

Uno de los motivos de este aspecto, es que no existe variedad de oferta referente a la planeación estratégica, la calidad y los proyectos escolares. Por lo que continúa

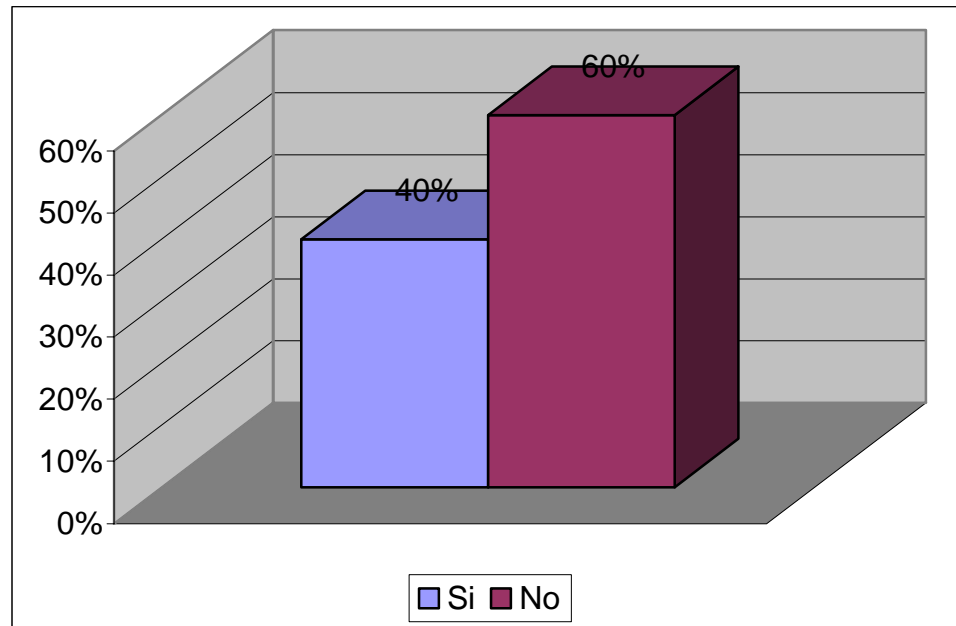
siendo deficiente el nivel de capacitación y actualización de las autoridades educativas.



4.- Con respecto a que los diagnóstico de los años 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005 sirvieron para conocer las necesidades y planear el proyecto escolar, la mayoría consideraron que sí.



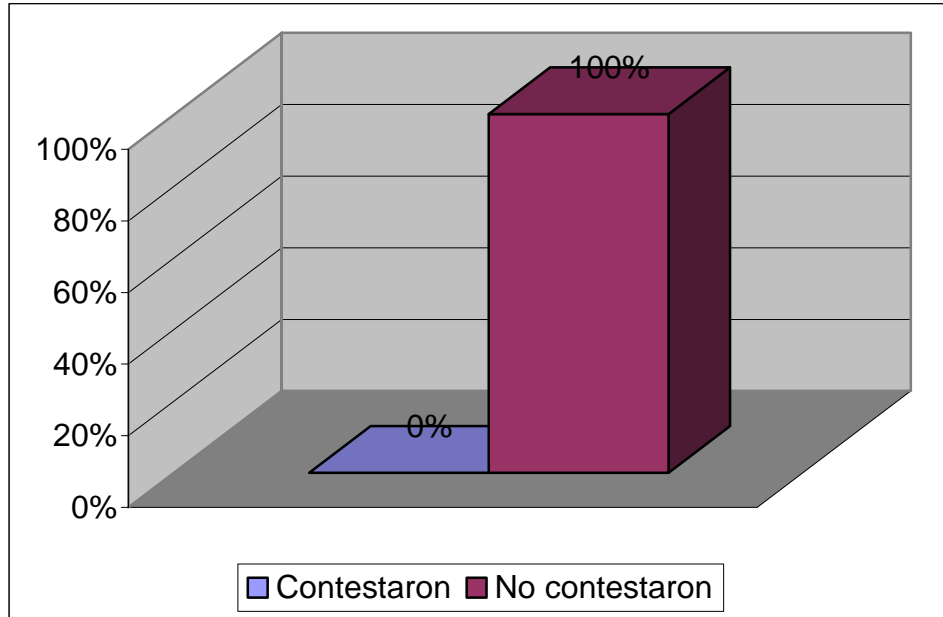
5.- Sin embargo más de la mitad, mencionan que no se realizó el seguimiento, la evaluación y el acopio de evidencias durante el desarrollo de los dichos proyectos.



6.- Por lo mismo nadie pudo contestar que instrumentos se emplearon para realizar tales fases. Justamente parte del conocimiento que requieren tener los maestros sobre el proyecto escolar, es precisamente como se realiza un diagnóstico y cuáles instrumentos son los más factibles para que este sea lo más pertinente a las características y necesidades de la escuela.

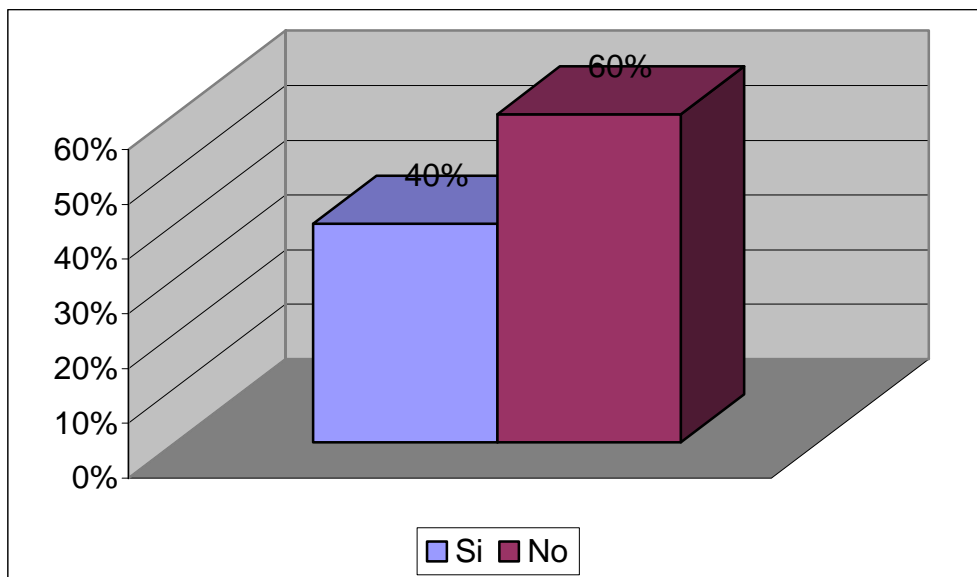
Por lo tanto cuando el maestro carece de esos elementos, muchos lo realizan de manera muy superficial. Mientras que otros de manera más sistemática y profunda.

Lo cual no sólo es básico afectará la detección de las necesidades principales. Si no que tendrá mayores problemas a la hora de tratar de diseñar, aplicar y evaluar las acciones emprendidas para lograr darles solución.



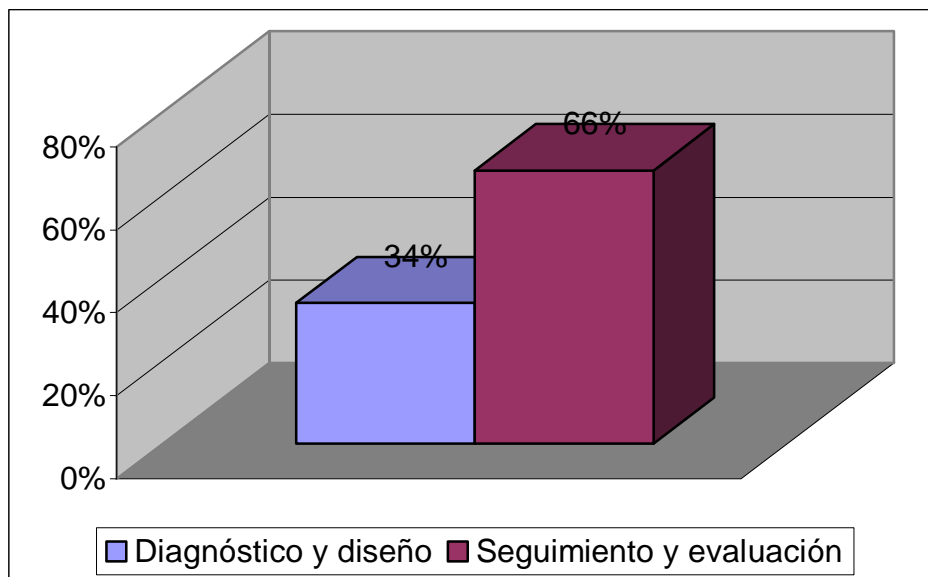
7.- Una consecuencia del punto anterior, es que un poco más de la mitad del personal, piensan que no se logró mejorar realmente en las formas de enseñanza, la organización escolar, ni la relación con la comunidad. Pues al no existir el seguimiento y evaluación, se pierde el rumbo del proyecto y las acciones no tienen el impacto que se esperaba.

Concluyendo sino se conoce el proyecto escolar, ni se sabe diseñar y por tanto menos aplicar, cómo se va a poder mejorar la calidad del servicio en la escuela, y en la educación del país. Por lo que se demuestra que se llega a convertir muchas veces en un documento más, en un requisito absorbente y tedioso de tipo administrativo, que no impacta en ninguna mejora educativa.

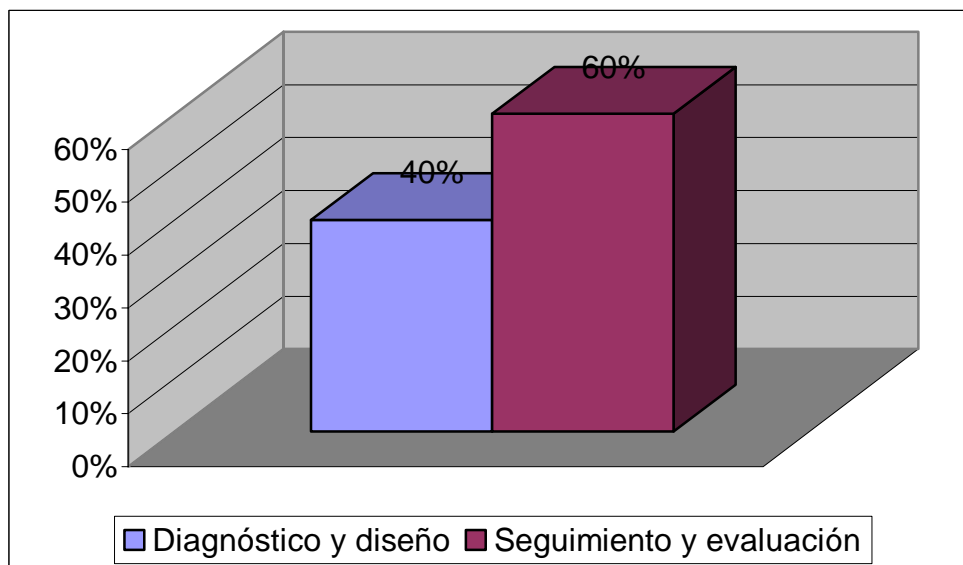


8.- Aunque desde el diagnóstico y diseño del proyecto, se presentaron varias dificultades. Precisamente es en la fase de seguimiento y evaluación, en la que constó más trabajo.

Aquí el proyecto se vuelve una verdadera utopía, pues como ya se mencionó anteriormente, tampoco se cuenta con instrumentos, ni indicadores, para aplicar eficientemente. Y a pesar de que en este último ciclo escolar, se elaboró el cuadernillo de seguimiento y evaluación, donde se explican técnicas, instrumentos e indicadores para hacerlo, varios elementos, no se adaptan al contexto de la escuela.



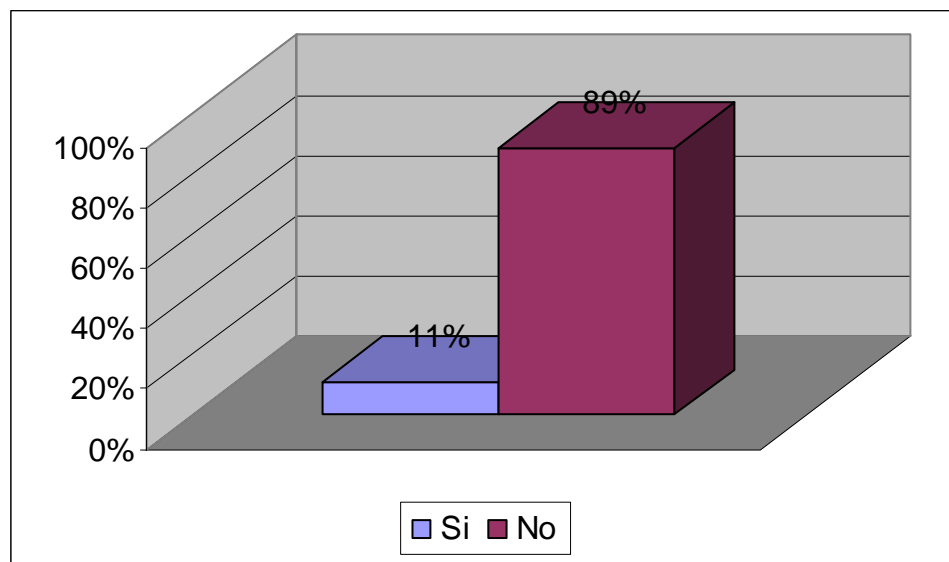
9.- Por lo que resulta muy fácil deducir que en el seguimiento y evaluación, es donde se requiere poner mayor atención, para profundizar en éstos.



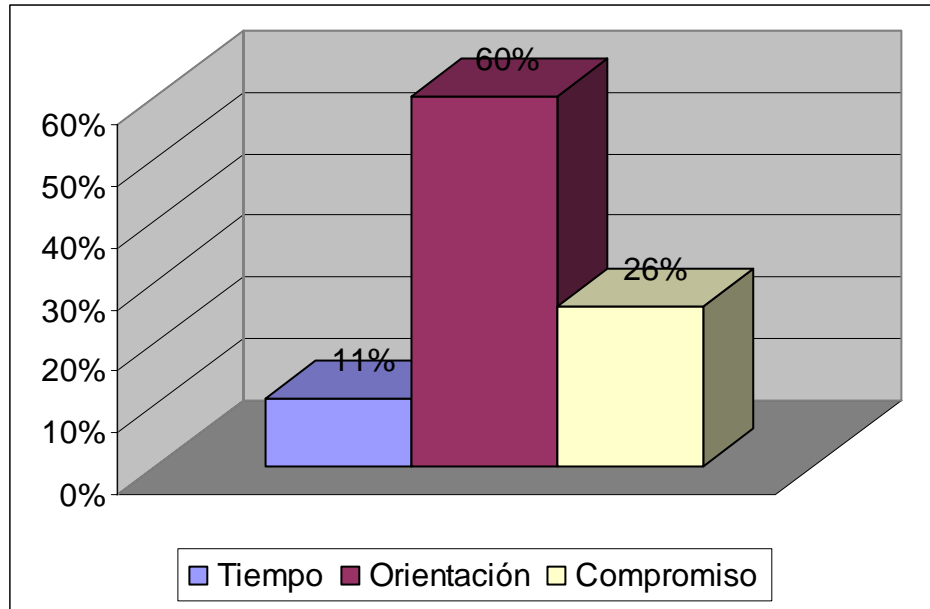
10.- Con base en lo expresado en el punto anterior y en relación a que en los talleres de organización escolar de este ciclo 2004-2005, los maestros opinan que no se obtuvo la suficiente información sobre estas fases. Por lo tanto se agudiza más el problema de la participación activa del cuerpo colegiado para el logro del proyecto.

El cuadernillo antes mencionado se supone que se analizó y utilizó durante los cursos. Pero nuevamente la directora de la escuela (con seis meses de haber llegado), en ese entonces, que tampoco había recibido una actualización y capacitación profunda al respecto. Fue quien estuvo a cargo de su coordinación y como además ya iba de salida realmente no le dio la importancia que tenía, al fin de cuentas estaría otra directora.

Por lo que se volvió a hacer una simulación del diseño del proyecto escolar y también de cómo se le daría el seguimiento y evaluación.



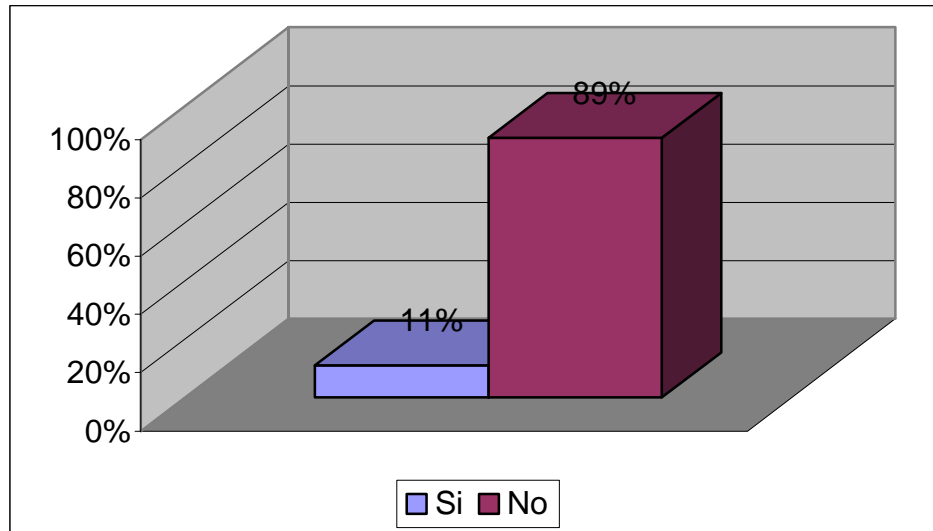
11.- Concluyendo que durante dichos talleres, nuevamente faltó orientación para elaborar oportunamente el proyecto escolar y el programa anual de trabajo.



12.- De ahí que la mayoría opina que no se ha dado suficiente apoyo al respecto, por parte de la Zona, Sector, ni de la Dirección No. 2. Perjudicando mucho el desarrollo de las acciones y el logro de la misión y visión expresadas por medio de los objetivos y metas.

Pero como ahora se trata de inculcar una cultura de rendición de cuentas, ya no hay de otra, si se quiere simular que si se trabajó, hay que hacerlo lo mejor posible. Pues no es tan fácil dar evidencias de algo que no se realizó.

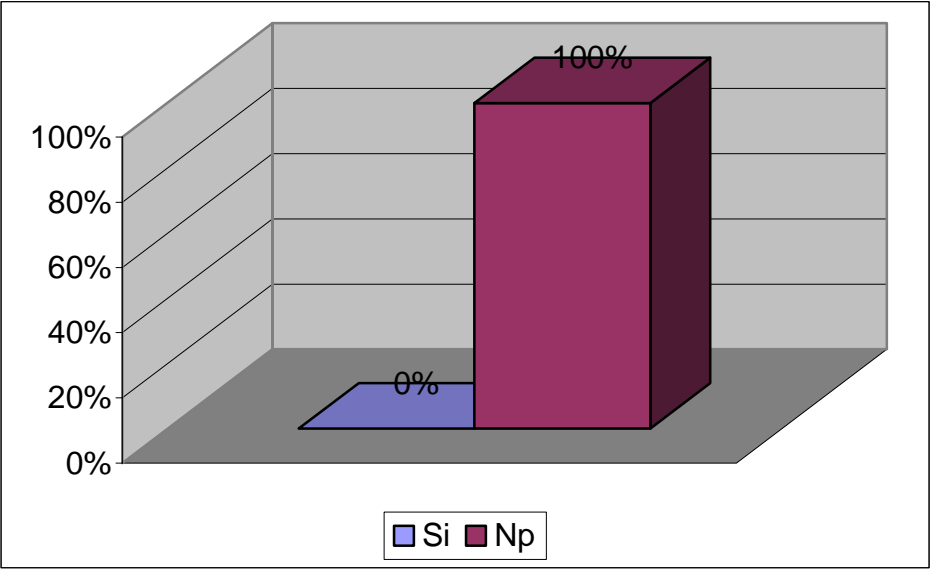
Por consiguiente, la nueva preocupación, es cómo recabar evidencias de un trabajo que más que real, es simulado, o que no dejó de quedarse en el plano documental.



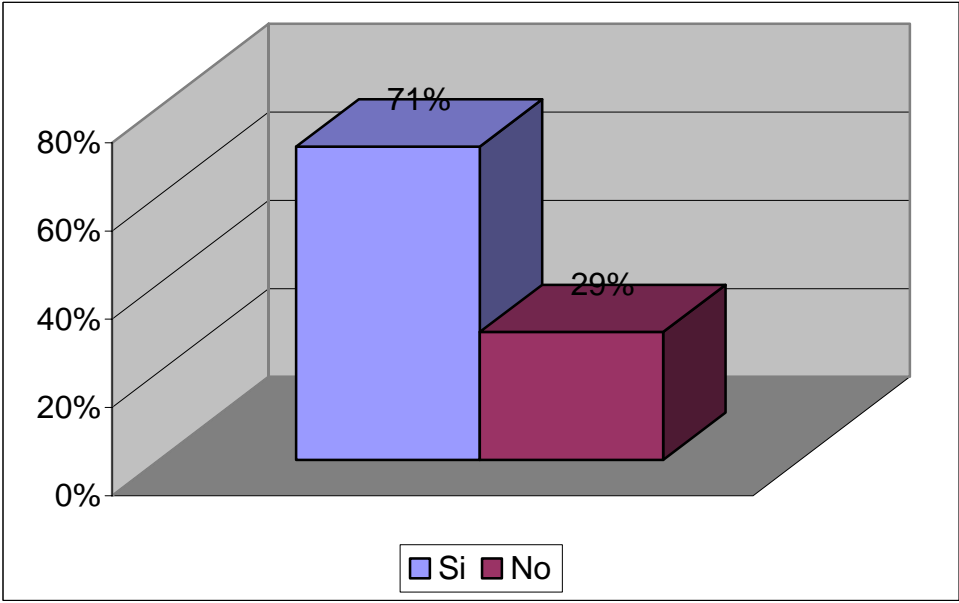
13.- No se ha contado en otros ciclos escolares con un maestro de apoyo técnico pedagógico, lo que incide también en el tipo de diseño, implementación y resultados de los proyectos escolar. Pues de acuerdo con los documentos oficiales, sólo en cada escuela debe de existir: un director, un secretario y un maestro por grupo. Si nos fijamos desde ahí no hay cabida para un docente con esta función.

Al no ser que sea parte de la plantilla de personal, casi ninguna escuela, cuenta con un maestro de apoyo técnico, son muy contadas las que si lo tienen. Pues también hay que agregar como causa de esto, que el estilo con el que se conduce el director, supervisor y jefe de sector, en cuanto al grado y forma de aplicar la norma.

Hay autoridades exclusivamente normativas, y llega a hacer quienes se hacen de la vista gorda y no se ponen estrictos con relación la cantidad de docentes por escuela. Pero hay los que sacan al personal excedente de los planteles de su jurisdicción, aspecto que cada día se enfatiza más, pues también a ellos les exigen respetar la cantidad de alumnos que debe tener un maestro para no cerrar grupos, escuelas y reubicar al personal.



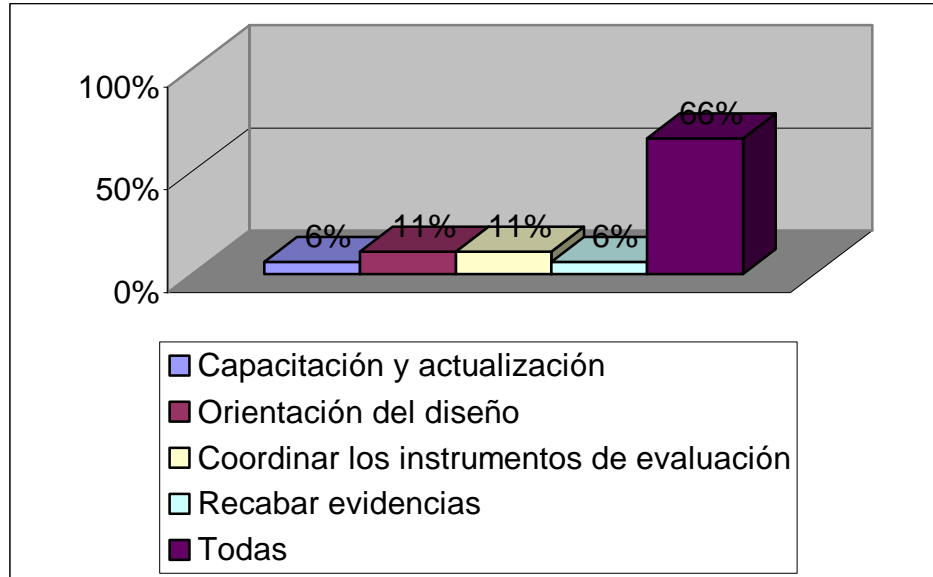
14.- A pesar de todas las condicionantes que giran en torno a la justificación de la existencia o no de un maestro de apoyo técnico en cada escuela. Los maestros aquí consideran importante su presencia.



15.- La función del asesor técnico pedagógico en relación al proyecto escolar, de acuerdo con los resultados de la encuesta, sería capacitar y actualizar a los docentes, orientar el diseño de éste, coordinar los instrumentos de evaluación, así como recabar las evidencias del trabajo realizado. Pero aquí cabría las siguientes interrogantes, de justificarse normativamente su presencia, ¿quiénes serían dichos asesores?, ¿de dónde van a sacarlos?, pues dentro de la SEP, no existe una institución encargada de la formación profesional de los asesores técnicos pedagógicos.

Se tiene entonces que no existe un perfil bien definido, al igual que el rol al interior del plantel y en cuanto a cual exactamente debe ser su participación en el proyecto escolar. Entonces, sólo aquellos docentes que por su iniciativa propia se han preocupado por elevar su nivel académico, que además por con sus propias recursos se han inscrito en diferentes cursos (diplomados, especialidades, etc.) en instituciones de nivel superior como por ejemplo la UPN.; serían los maestros que pueden acercarse más al perfil requerido.

Por la razones anteriores, se limita a un más el porcentaje de los asesores técnicos y prácticamente es nulo en la mayoría de las instituciones educativas. Como es el caso de la escuela "Profr.. Rafael Molina Betancourt", en la que nunca se ha contado con él, reflejándose mucho en la calidad de proyectos implementados en los últimos dos ciclos escolares.

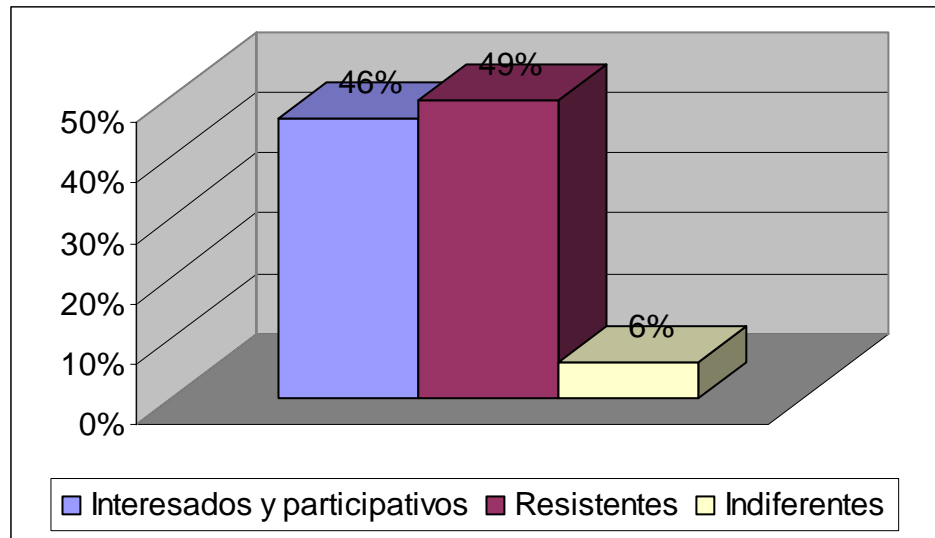


16.- Ahora bien, como no existe el asesor técnico en la escuela, los docentes al carecer de ese apoyo asumen diferentes actitudes, principalmente en las juntas de consejo técnico consultivo. Al respecto contestó prácticamente la mitad del personal que aquí labora, que se muestran interesados y participativos y la otra parte considera que resistentes al cambio.

Parece absurdo que la respuesta esté tan opuesta, por lo que pienso que la razón es que de acuerdo al tipo de docente que contestó y el nivel de compromiso que tiene es que lo proyecta en su contestación. Y es que en la escuela prácticamente la mitad del personal se siente parte del plantel, se compromete al trabajo colegiado, respeta los acuerdos y la otra no lo hace.

En ésta última clasificación, existen otras dos clases de docentes. Los que aparentan y dicen en todo estar de acuerdo para no crear enfrentamientos y quienes eso no les importan, son muy conflictivos, todo el tiempo lo manifiestan públicamente en cada oportunidad que tienen, diciendo “no estoy de acuerdo y no lo hago”.

Por tanto el personal se encuentra muy dividido, y en una lucha constante de poder. En donde cada líder hace hasta lo imposible para que los demás lo apoyen en su decisión, sin importar que ésta afecte directamente a los alumnos.

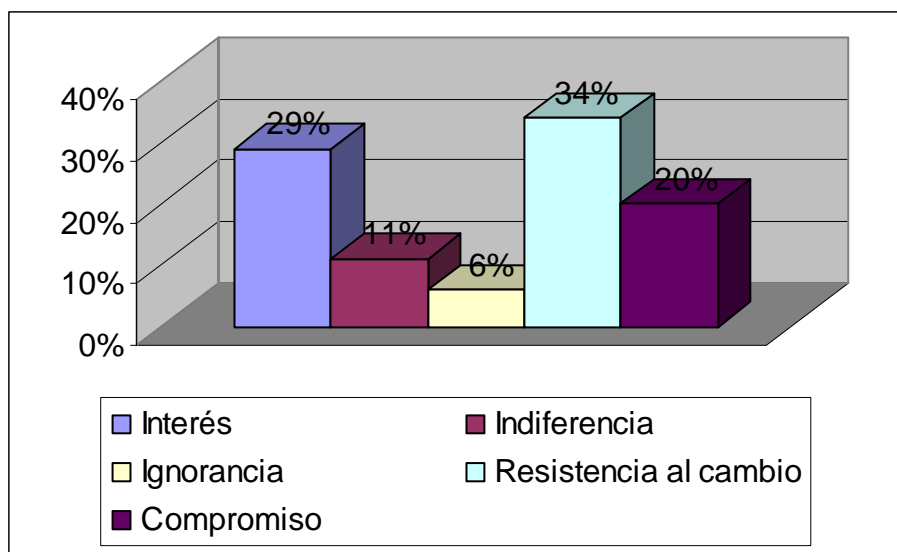


17.- Para tratar de encontrar la causa principal de esa actitud, se les dejó abierta la respuesta, creyendo que así iban a contestar lo más honestamente posible, obteniendo lo siguiente:

- El interés
- La ignorancia
- La indiferencia
- La resistencia al cambio

Son el origen de que en las juntas de consejo, que además muchas veces el único espacio y tiempo con el que se cuenta para trabajar colegiadamente, se desaprovecha en discusiones poco relevantes o personales (demostrar quien tiene la razón). En lugar de aprovecharlas en beneficio de todo el colegiado, lo cual conllevaría también a mejorar la relación con los alumnos y los padres de familia; por lo tanto se requiere darle cabida a los colectivos sobre los particulares.

Además la resistencia al cambio, que presentan en general los docentes para trabajar de con el proyecto escolar, es uno de los principales problemas. Pues mientras que no se desprendan de sus intereses personales, del egoísmo profesional, de las riñas entre compañeros, y demás posturas tontas; continuarán sin escuchar, sin pensar ni quiera en una posible mejoría, menos de buscar los caminos para ello y tampoco en convencerse de las grandes oportunidades que implica el trabajo colegiado.



18.- Lo irónico de todo este asunto es que la mayoría reconoce (aparentemente) que las juntas de consejo por lo general son importantes, más se les olvida cuando están en ellas y no lo demuestran con sus actitudes. Su resistencia al trabajo colegiado y al cambio de su práctica docente que es lo que han realizado por muchos años y les sigue “funcionando” son fuertes obstáculos en el desarrollo de cualquier actividad, ya sea que esté dentro o fuera del proyecto escolar.

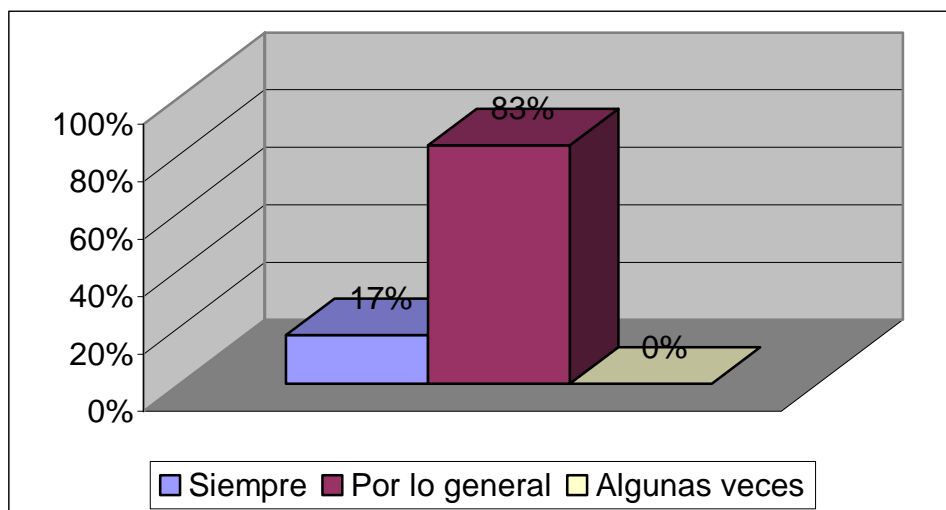
Pero cómo se les logra convencer de lo contrario, si además los padres de familia inscriben año con año a sus hijos y/o nietos con los mismos maestros, por ser “muy

buenos”. Y aunque llegue un nuevo docente probablemente más preparado, también ellos se resisten al cambio.

Lo que les da cierto grado de prestigio y llegan a creerse que de verdad son excelentes docentes, pero lo más lamentable es que en esta justificación respaldan más su postura. De hay que opinan que muy difícilmente pueden ser mejores, ya saben y aprendieron en tantos años de docencia todo lo necesario para desempeñarse eficientemente en su práctica diaria.

Por si todo lo anterior fuera poco, cada maestro trabaja en forma individualista, sin importar que existan varios compañeros de grado, con quien pueden intercambiar experiencias. Así que también se resisten al trabajo colegiado, aunque no al de se pequeño grupo de “amigos” que coordina un líder y al que respaldan en cada momento.

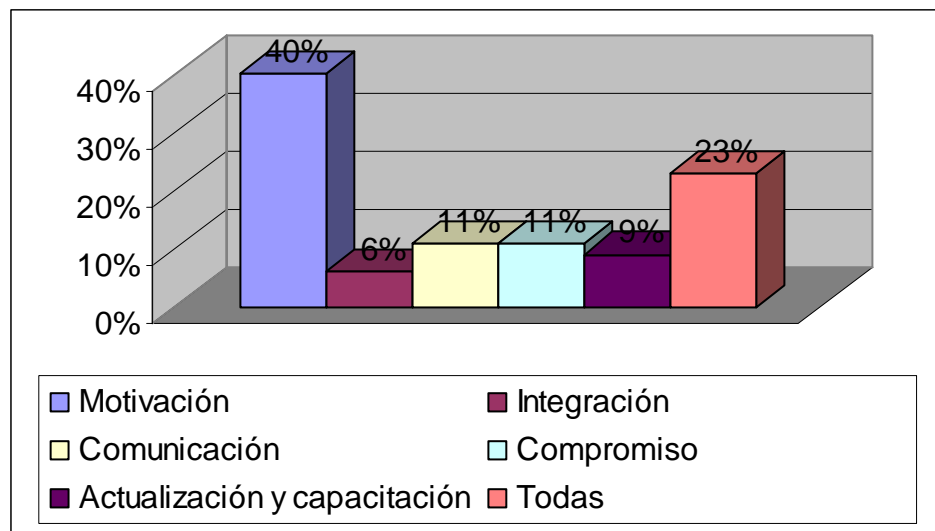
También es importante mencionar que si no perciben la necesidad de cambiar, menos se van a comprometer en algo de lo que no están plenamente convencidos. Y el proyecto escolar requiere del trabajo colegiado, para el diseño e implementación de cada una de sus fases.



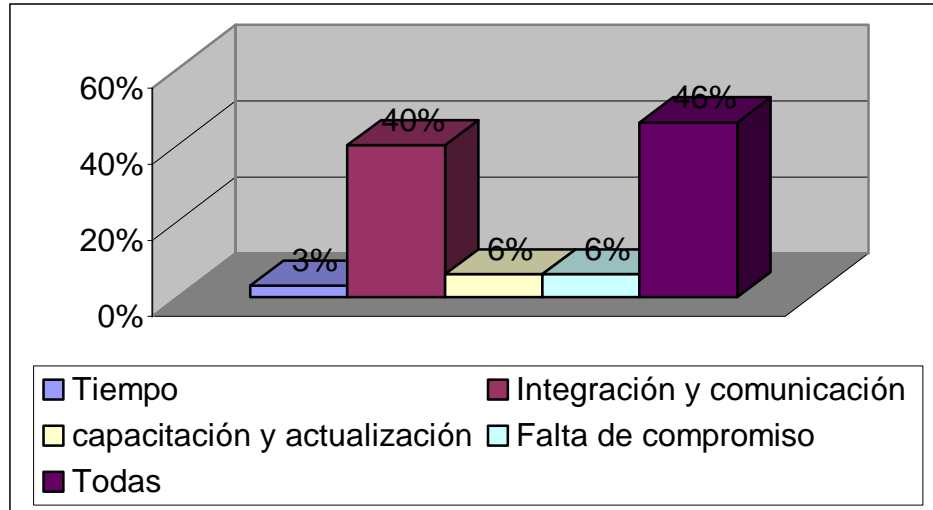
19.- Para reducir un poco esas actitudes y mejorar el trabajo colegiado durante las juntas de consejo. Se necesita de acuerdo a lo que manifestaron en la encuesta; mayor motivación, integración, comunicación, compromiso, capacitación y actualización en todos los docentes.

Reto muy difícil, pues se requiere de mucho tiempo, de la aplicación de dinámicas grupales, así como de un líder transformacional. Quien debe estar preparado, para que sepa como unificar al colegiado y pueda dirigirlo hacia el cambio planificado que conlleva el proyecto escolar.

Ese líder, no necesariamente tiene que ser el director, cualquiera con esas características puede desempeñar su rol. Pues como tampoco existe, la instancia para formar a los nuevos directores, se les dictamina sin este tipo de perfil (como es el caso de la nueva directora que llegó en septiembre).



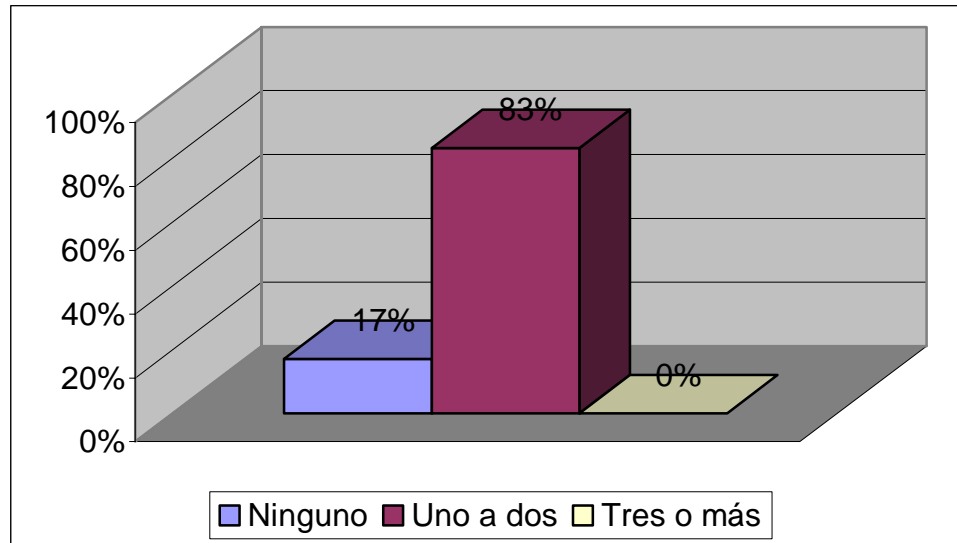
20.- Concluyendo todo lo ya explicado afecta en el desarrollo de cualquier proyecto. Es decir un líder sin perfil, la desintegración, la falta comunicación, la poca capacitación-actualización, la resistencia al cambio y el nulo compromiso de los docentes. Incidiendo directamente en la implementación de cualquier proyecto escolar y por consiguiente afectando la calidad educativa.



21.- Otro punto interesante es que en general maestros muestran una tendencia a “preocuparse por mejorar su práctica docente” (por lo menos en intención). Pues pocas veces de manera voluntaria o muchas ocasiones a fuerzas, para poder participar en carrera magisterial y ganar más dinero; es que toman algunos cursos para mejorar su práctica docente en promedio de uno a dos cursos por año son en los que se inscriben (no siempre se terminan).

Lamentablemente no se comparten las experiencias que obtienen en éstos y se vuelve a quedar el beneficio a nivel individual, no de colegiado. Lo importante es que por lo menos apliquen algo de lo que vieron, con sus alumnos.

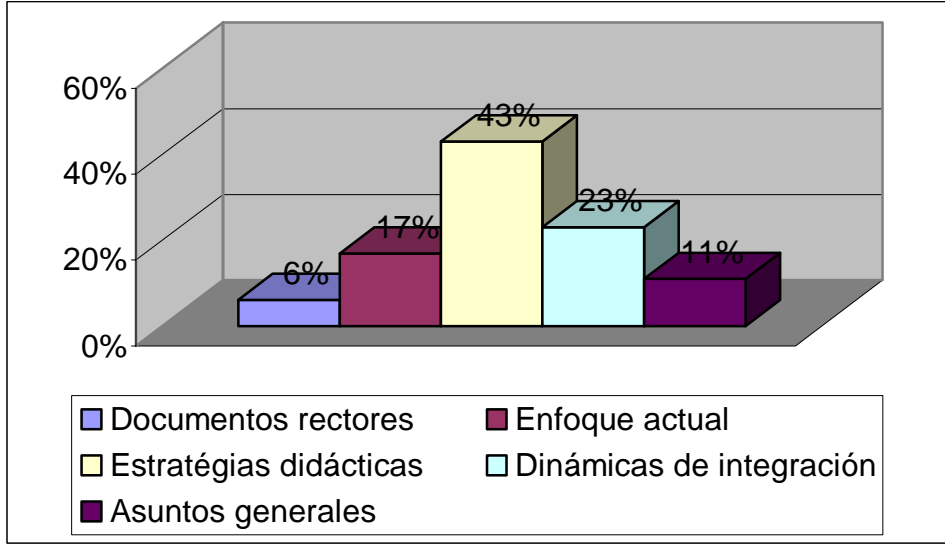
Una manera de aprovechar esta intención, es justamente que cada maestro compartiera durante las juntas de consejo técnico, lo que aprendió en los cursos. Así todos nos beneficiaríamos de ello y probablemente contribuiría a reducir la resistencia al cambio; pues no estarían recibiendo sugerencias externas de cómo mejorar, sino que serían también protagonistas de su difusión.



22.- Los temas que además deberían tratarse en las juntas de consejo técnico, es principalmente el de las estrategias didácticas para el desarrollo de competencias educativas, principalmente del eje de comunicación y las dinámicas de integración. Aquí por lo menos ya hubo un avance, tan sólo con el echo de aceptar que requieren asesorías con base al tema del proyecto que se trata de realizar este ciclo escolar.

También el tema de dinámicas de integración. Que sirve para unificar al colegiado y así poderse poner la camiseta que está plasmada en la misión y visión de la escuela. Con base en las cuales han de girar todas las acciones del proyecto escolar.

Por último también quieren espacio para tratar asuntos generales. Lo cual es una oportunidad para mejorar el diálogo y poder llegar a acuerdo con respecto a otro tipo de problemas que si no están dentro del proyecto, si pueden afectar su desarrollo.



CONCLUSIONES

Con base en esta investigación se puede concluir que la implementación del proyecto escolar depende de diversos factores, que se mencionan a continuación:

- Proceso formativo
- Trabajo colegiado
- Apoyo técnico pedagógico
- Diseño y aplicación

Proceso formativo.

El perfil profesional de los docentes entrevistados en las escuelas “Emperador Cuauhtémoc” y “Profesor Rafael Molina Betancour” con una muestra total de 35 docentes. Fue de 70% normal básica, el 17% estudios de licenciatura, el 4% normal superior y el 9% maestría.

Con base en lo anterior se ve que más de la mitad de la población docente no cuenta con un nivel académico que le permita implementar adecuadamente el proyecto escolar. Ya que sólo una minoría cuenta con estudios a nivel licenciatura y como un caso poco común el de tener maestros con nivel maestría (las autoras), pues ésto no es usual dentro de las escuelas primarias públicas.

Por tanto al ser tan grande el porcentaje de docentes con normal básica, se convierte en un factor determinante para el desarrollo adecuado del proyecto escolar en las escuelas. Pues los maestros al no contar con un perfil profesional acorde con las demandas educativas actuales, tienen mayor dificultad para comprender los retos a los que se tienen que enfrentar ante los nuevos paradigmas (planeación estratégica, calidad, etc).

Lo anterior conlleva una serie de problemas como ignorancia, la incertidumbre, la indiferencia, la resistencia al cambio, etc. Todo ello forma parte de las dinámicas que se vive a diario en las escuelas primarias.

A pesar de que la SEP se ha encargado de distribuir materiales escritos (cuadernillos, guías, etc) en torno al proyecto escolar, que aparentemente son muy sencillos llevar a la práctica; la verdad es que los docentes continúan sin comprender adecuadamente lo que tienen que hacer, viéndolo como una carga de trabajo administrativo, que se encuentra desvinculada de su labor educativa.

Por si fuera poco lo anterior también se imparten año con año, cursos (talleres interanuales) al interior de cada plantel los cuales tienen como finalidad apoyar a los profesores en el diseño de proyecto escolar que se implementará ese año escolar que inicia.

En cuanto a los cursos de actualización docente, que son llevados a cabo por carrera magisterial, conlleva un beneficio económico, que más que un interés personal por prepararse, es uno más de los requisitos implementados para poder obtener puntos, con la finalidad de que el profesor pueda promoverse del nivel en que se encuentre y acceder a un mejor salario.

Por otra parte el personal que asignan para las asesorías de estos cursos, en ocasiones carece del perfil profesional que podría tener un asesor o capacitador de este tipo de cursos.

Trabajo en colegiado.

Cada fin de mes se lleva a cabo las juntas de consejo técnico, previamente se planea la orden del día, en donde se supone que se le da mayor tiempo a proyecto escolar y asuntos generales.

En dichas juntas, se debe abordar la mayoría de las actividades principalmente las del proyecto escolar en forma colegiada. Sin embargo prevalece el trabajo individual, presentándose así una resistencia a esta modalidad.

La mayoría de los docentes se rehúsan a realizar cualquier actividad, que los separe de su grupo de amistades. Se pierde de vista que el trabajo colegiado es necesario para el diseño e implementación de cada una de las fases del proyecto escolar.

De ahí que las actividades a realizar quedan con una visión parcializada, ya que el intercambio de experiencia docente queda sólo dentro de equipo del que formaron parte. Obstaculizando una panorámica más general y profunda de cada problemática a abordar y acciones en cada proyecto escolar.

Por lo tanto la implementación del proyecto escolar, en el mejor de los casos queda bajo la supervisión de una persona (director, apoyo técnico pedagógico) y/o pequeño grupo de personas (comisiones). Que se encargaran de coordinar y verificar que las acciones se lleven a cabo en el resto de los docentes.

En el peor de los casos, los responsables de dirigir y evaluar el proyecto escolar al ser una minoría, que no representa el sentir de todos los docentes del plantel, carecen de su apoyo, compromiso y participación. Por lo que se pierde el trabajo, el seguimiento y la evaluación, quedando todo ese conjunto de acciones, como un documento más para el archivo de la escuela, que se retomará en la planeación del siguiente ciclo escolar y así subsecuentemente.

El resultado de la falta de trabajo colegiado cae en una simulación, por lo que el proyecto escolar deja de incidir en la calidad de la práctica educativa en la práctica educativa.

Apoyo técnico pedagógico.

No todas las escuelas primarias cuentan con un maestro de apoyo técnico pedagógico. Por lo que dentro de su plantilla de personal, tienen que elegir quien

desempeñará dicha función, sin dejar de lado su grupo y demás responsabilidades adquiridas previamente.

Los planteles que si tienen un maestro específicamente encargado de la función técnica pedagógica. Aparentemente tienen el problema solucionado, pues lo perciben como la persona que habrá de planear, coordinar, realizar, recabar evidencias, dar seguimiento y evaluar el proyecto escolar.

Sin embargo la realidad está muy lejos de ser así, ya que en la mayoría de los casos los apoyos técnicos pedagógicos, no cuentan con la formación, ni el perfil necesario que le permita desempeñar dicha función.

La falta del perfil profesional, se debe en parte a que no existe una institución a nivel superior, encargada de la formación específica de los apoyos técnicos pedagógicos. La UPN, Normal, Normal Superior, IPN, UNAM, etc., cuentan con diplomados, especialidades, postgrados; que pueden llegar a constituir una base para este tipo de formación, más no existe como tal.

A pesar de que la SEP requiere contar con personal docente con una preparación profesional para desempeñarse como asesores técnicos pedagógicos, no le da la importancia que tiene. Por lo que este tipo de formación se realiza por medio de cursos, que tampoco están a cargo de profesionales en el área.

Cabe señalar que los docentes responsables de llevar el proyecto escolar (asesor) fueron designados con base en el excedente de personal de las Zonas y Sectores Escolares, y pocos por convicción propia. Además se les capacitó en un curso con duración de una semana, dentro de su horario de trabajo (matutino o vespertino).

Al terminar su curso e iniciar el siguiente ciclo escolar, los asesores fueron enviados a las escuelas. Por las mismas necesidades que imperan dentro de las instituciones públicas y la carencia de resultados visibles, se cambió la función de asesor de

proyecto escolar a apoyo, diversificándose más sus funciones, restándole tiempo para desempeñar sus actividades de tipo técnico pedagógico.

Diseño e implementación.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los docentes al momento de comenzar con el diseño del proyecto escolar es precisamente el diagnóstico. Pues aunque aparentemente es algo con lo que están familiarizados, la verdad no es así.

Año con año al inicio del ciclo escolar, se les pide que realicen el diagnóstico con su planeación anual. Sin embargo sólo abordan lo relacionado a los **contenidos programáticos**, utilizando para estos exámenes impresos, que en su mayoría son comprados, algunos son armados con copias de ejercicios de diversos textos y pocos los que se elaboran por el maestro de grupo.

En cualquiera de los tres tipos de exámenes antes mencionados, se evalúan principalmente conocimientos adquiridos por el alumno. Las competencias prácticamente no son abordadas.

Además se dejan de lado elementos de gran trascendencia como la relación de la comunidad y la propia organización escolar. Constituyendo un diagnóstico superficial y parcializado de su realidad.

Parte de lo anterior es el desconocimiento de técnicas e instrumentos que les permitan obtener la información necesaria sobre las características y necesidades que imperan en su escuela.

A la vez que también resulta algo complicado el jerarquizar por prioridades los principales problemas a los que se tendrán que enfocar por medio del proyecto escolar.

El problema en cuanto al diseño del programa anual de trabajo del proyecto escolar, no sólo es el diagnóstico, pues va más allá de este aspecto. Lo cual puede ir desde la propia idea de lo que es el proyecto en sí, sus elementos, hasta cómo darle un seguimiento y cómo evaluarlo, por lo que es sumamente complejo.

Para comenzar los docentes al momento de estar diseñándolo, se enfrentan con una serie de confusiones debido a los términos que se manejan por ejemplo: objetivo, meta, estrategia y actividad.

No logran ver la diferencia entre un objetivo y una meta, tampoco entre lo que es la estrategia y la actividad. De ahí que la planeación se dificulta aún más, pues se debe de partir por entender dichos conceptos, por su ejemplificación y finalmente llegar a desarrollarlos.

Concluyendo el punto anterior es indispensable que sepan bien la diferencia que existe los términos anteriores para que no presenten tantos problemas. De esta forma se facilitan llevar a cabo un diseño coherente, viable y apegado a sus necesidades.

Ahora bien ya realizaron esa parte del programa anual de trabajo del proyecto escolar, más aparece un nuevo obstáculo, en cuanto a la implementación. Pues éste en la mayoría de las veces no se lleva a cabo, ni en tiempo y ni en forma, ya que se encuentra desvinculado del plan anual de actividades de cada maestro.

Dicho lo anterior, en otras palabras el proyecto escolar fue considerado como una cuestión particular de un problema existente en la escuela, aislado por la poca

relación con que lo diseñan con respecto a las demás asignaturas y al resto del trabajo que se realiza al interior de los grupos e incluso a nivel institución.

Por tanto muchos proyectos escolares se diseñan con base en una problemática real existente, por ejemplo en matemáticas o español (entre otros), pero se deja de lado que está íntimamente vinculado con todas las demás asignaturas.

Otro problema que hay y probablemente el más complicado por la **cultura de rendición de cuentas**, es el del seguimiento y la evaluación. Ya que un maestro con una formación básica, que casi no se actualiza, sabe como “calificar” en términos académicos, más se le complica mucho el diseño de instrumentos que le apoyen para dar seguimiento y evaluar acciones específicas dentro del proyecto escolar.

Pocas veces se da un seguimiento real del proyecto escolar, y termina “evaluándose” sólo con la presentación de algunos trabajos, (por lo general de tipo impreso) que se realizaron durante el ciclo escolar. También con algunas fotografías incluidas en periódicos murales sobre actividades efectuadas previamente.

Concluyendo pocas escuelas llegan a dar un adecuado seguimiento y evaluación del proyecto escolar, por lo que hasta cierto punto se desconoce el impacto verdadero que tuvo.

PROPUESTAS

Consideraciones preliminares.

La educación es la palanca para lograr el proceso de cambio en cualquier país. De ahí que adquiere el papel principal para el desarrollo de cada nación.

Es una de las mayores preocupaciones de cualquier gobierno, justamente el contar con una educación sólida a todos los niveles.

Cada nivel educativo cuenta con sus características propias, lo que lo hace ser indispensable para el desarrollo del país. Sin embargo existe uno que es prioritario, es decir la educación básica.

La educación básica es el pilar fundamental del Sistema Educativo, pues es ahí donde se desarrollan las competencias necesarias para que el alumno aprenda durante toda la vida.

La educación básica, al igual que todos los tipos y modalidades de educación, ha estado orientada por aspectos políticos, a nivel internacional que vienen a determinar la política educativa nacional.

La política educativa en México, no ha orientado la acción educativa para que logre los resultados esperados. Esto se debe principalmente a que no hay una secuencia entre la política de un sexenio y otro.

Se puede decir que la política educativa en México es a corto plazo, es decir de cada seis años. Pues cada nuevo grupo que asume el poder, considera que las propuestas que traen son mejores que las anteriores.

Cada seis años se plantean nuevas propuestas, lo malo es que no se realiza una verdadera evaluación a cerca de alcances y limitaciones de las políticas ya existentes.

Para que en materia educativa se logren ver cambios profundos, se requiere de la continuidad de sus propuestas. Además para ello se necesita darles seguimiento y evaluación, para así poderlas reestructurar, mejorarlas y volverlas a aplicar. De esta manera se irían observando poco a poco cambios profundos.

Por lo tanto las políticas educativas en México, no han producido el cambio que se esperaba, debido principalmente al corto tiempo de su aplicación y a la falta de un seguimiento y adecuación real.

Por lo tanto, para que se de la transformación educativa, se requiere de una política de largo plazo. Dicha política ha de que surgir no como simple moda, o como la panacea a todos los males; sino como resultado de una investigación a cerca de las políticas ya aplicadas.

Esta investigación ha de propiciar la continuidad de las propuestas anteriores, mediante el rescate de las fortalezas y la superación de las debilidades de cada una de éstas. De esta manera se reestructura, avanza y mejora la política de Estado, la cual se ve reflejada el Sistema Educativo Nacional.

Ahora bien la política educativa en la actualidad debe de enfocarse ha de atender principalmente, los aspectos de cobertura, calidad y equidad en los servicios. Lo que quiere decir que la cobertura debe expandirse a nivel nacional, pero sin menoscabo de la calidad.

Por tanto se ha de procurar proporcionar una educación de calidad. Pues anteriormente se le dio mayor impulso a aspectos cuantitativos, como es el caso del nivel de cobertura; lo que originó que se descuidaran aspectos cualitativos de la educación.

Uno de los aspectos que más preocupan en la actualidad es precisamente el de la calidad educativa. De ahí que las tendencias internacionales orientan la política educativa nacional, hacia el logro de la calidad.

Cualquier política que pretenda mejorar la calidad del servicio educativo, debe de tener la suficiente flexibilidad de gestión. Ya que la gestión será el punto medular para poder adaptarse con innovación al cambio y afrontar día, con día los nuevos retos.

La política educativa también ha de propiciar una educación que aliente el conocimiento y el desarrollo de la naturaleza humana, desempeñando un claro papel en la sociedad. Además debe favorecer la superación continua y propiciar la capacidad de transformar toda experiencia en aprendizaje.

Cada día la sociedad, demanda que la educación haga frente a los nuevos retos. De ahí que las decisiones que se toman en materia educativa, afectan tarde o temprano no sólo a la comunidad, sino también a la sociedad global.

De ahí surge la preocupación general de la sociedad, por tener un mayor control del Sistema Educativo, ya que esta es determinante en prácticamente todos los aspectos de su vida.

La sociedad idea mecanismos de control educativo, y uno de estos el debate. El cual se convierte en un medio para evaluar dicho sistema.

Uno de los puntos principales que se ha puesto de moda en este debate, es el de la descentralización de la gestión. Lo que implica darle a las organizaciones mayor nivel de autonomía, es decir libertad de acción. Es importante aclarar, que a pesar de que las escuelas tengan mayor margen de gestión para poder diseñar los proyectos que respondan a los intereses y necesidades de la comunidad de la cual forman parte. Esto no implica que cada escuela hará lo que se le pegue la gana, ya

que el Estado, es quien seguirá regulando la educación por medio de las reformas y políticas educativas.

A pesar de que el Estado siga implementando una y otra política, la escuela a través de sus propios proyectos podrá implementar estrategias flexibles con una proyección de largo plazo. Lo que significa un gran avance en esta búsqueda por la calidad educativa.

Todas las decisiones en materia educativa, deben de considerar los siguientes puntos:

- Decisiones educativas, tomadas por la sociedad.
- Evaluación y debate público.
- Posibilidades que ofrecen la innovación y la descentralización.
- Favorecer una verdadera autonomía de los establecimientos.
- Necesidad de una regulación general del sistema.
- Decisiones económicas y financieras.
- Uso de los medios que ofrece la sociedad de la información.

La tarea educativa, no es sólo obligación del gobierno, por lo tanto, si se quiere lograr el punto anterior y alcanzar una verdadera calidad, se requiere de la participación de toda la comunidad. De ahí que debe existir un nuevo federalismo educativo, que permita impulsar la participación responsable a través de los Consejos de Participación Social.

La participación de los Consejos de Participación Social, en la gestión escolar, tiene la finalidad de aprovechar su interés en pro de un mejor cumplimiento de los propósitos educativos. Por tanto la escuela debe contar con una gestión eficiente, y pertinente tal integración.

La escuela ha de verse como una organización con vida propia. Para ello se requiere contar con lo siguiente:

- Supervisores que orienten principalmente en el aspecto académico.
- Director que sea un líder de tipo participativo.
- Un cuerpo colegiado de docentes.
- Maestros de verdadera vocación.
- Un ambiente propicio para el aprendizaje.
- Sin exceso de carga administrativa.
- Una cultura de evaluación.
- Participación activa de padres de familia, alumnos, autoridades y maestros.

El proyecto escolar, es un tipo de proyecto que se ha utilizado como un instrumento que permite realizar los procesos de planeación en las escuelas.

Algunas de las razones que explican la obligatoriedad del proyecto escolar son las siguientes:

- Estrategia de los gobiernos para innovar al sentirse incapaces de aplicar reformas globales en las escuelas.
- Resultado de la presión social para tener una participación más directa en los servicios públicos.
- Respuesta ligada a la autonomía de centros y consecuencia de la necesidad de aumentar la capacidad de decisión institucional para adaptarse a las cambiantes exigencias de la realidad social, cultural y económica

De acuerdo con Joaquín Gatrín, una necesidad es entendida como “el resultado de una carencia que puede perjudicar el funcionamiento de una determinada realidad”⁶²
Una vez aclarado lo anterior, hay que analizar lo que esto implica.

⁶² GATRÍN, Joaquín. *El centro escolar como eje de la acción educativa*. 1993, p. 22.

La realidad a la que se refiere el autor, es el ámbito educativo, por tanto el proyecto escolar, es el instrumento que permite actuar sobre la realidad del hecho educativo, para modificarla o resolver determinadas problemáticas. El proyecto escolar incide en dicha realidad, pues es resultado “de los intereses y necesidades específicas del aula, de la escuela y de la comunidad; esto significa que busca soluciones a problemas propios de esos ámbitos”⁶³

El proyecto escolar permite la transformación, el cambio del Sistema Educativo en su conjunto a partir de la escuela, pues “la escuela es el origen y el destino del cambio educativo”⁶⁴, en su interior se concretan las reformas educativas y se puede emprender el proceso de búsqueda permanente de una verdadera calidad educativa, convirtiéndose en el instrumento esencial de este proceso.

“Hoy que el país está sumido en el desasosiego y en la angustia por los problemas de carácter político y la inestabilidad social, es necesario que los mexicanos vuelvan su mirada hacia la escuela, la educación y los maestros”⁶⁵. Éste deseo ha sido expresado constantemente por los educadores; en los últimos seis años se han realizado una serie de acciones con ese propósito, tender un puente entre la comunidad y la escuela que permita un mayor acercamiento con la población para buscar soluciones a los problemas que enfrenta y juntos, tomar decisiones adecuadas que conduzcan cada vez más a una educación de mejor calidad.

En términos políticos, “las reformas educativas que no lleguen a la escuela y al aula no tienen sentido”⁶⁶. Políticamente se justifica el desarrollo del proyecto escolar por ser una reforma educativa que si influye directamente en la calidad de la educación.

En el Poder Ejecutivo Federal, se afirma que “el fundamento de una educación de calidad para todos reside en una sólida formación de valores, actitudes, hábitos,

⁶³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Un buen proyecto de mejoramiento educativo*. 1992, p.71

⁶⁴ Revista : *Por una Nueva Escuela Urbana*,1999, p. 13

⁶⁵ GUEVARA, Niebla Gilberto. Revista: *El maestro*. 1996, 32

⁶⁶ SCHMELKES, Sylvia. *El proyecto escolar*. 1995, p.83

conocimientos y destrezas desde la primera infancia, a través de los niveles de preescolar, primaria y secundaria,...se impulsará el desarrollo de iniciativas y proyectos originados en la escuela, para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad escolar. La revaloración de las actividades de supervisión y dirección escolar contribuirá a este propósito”.⁶⁷ Actualmente, en las escuelas primarias del Distrito Federal se está dando impulso a la formulación y operación de proyectos educativos cuyo fin primordial es promover la participación de la comunidad escolar para alcanzar mejores logros formativos, académicos y de vinculación con la comunidad.

Por su parte el Artículo Tercero Constitucional y la Ley General de Educación hacen énfasis en la formación integral del educando, que éste desarrolle habilidades, hábitos, actitudes, valores, conocimientos, por lo tanto es necesario que las escuelas y los maestros planifiquen y realicen sus actividades de acuerdo con el contexto social, en el que el alumno sea el centro de donde partan todas las acciones encaminadas a su formación y aprendizaje.

Por otra parte a “ningún nivel de planificación, puede hablar de escuela. Cada escuela es distinta”⁶⁸. Pues se circunscriben en contextos diferentes, tienen problemáticas bien específicas, así como fortalezas y oportunidades propias a ésta, por lo que es imposible obtener los mismos resultados aplicando un modelo unificado de escuela.

Pero sólo será una necesidad en la medida en que se implemente eficientemente. Pues de lo contrario no se obtendrán los resultados esperados, lo que dificultará esa transformación.

⁶⁷ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, 1995, p. 21

⁶⁸ SCHMELKES, Sylvia. *El proyecto escolar*. 1995, p.84

Actualmente, se ha afirmado que la educación debe responder a las necesidades sociales. Que ésta es el instrumento para el desarrollo del país y por lo tanto es prioritario proporcionar a la población una educación cada vez de mejor calidad.

Por ello, la educación debe transformarse para responder a las necesidades de las nuevas generaciones y sobre todo, porque ha de ser el medio principal que contribuya a elevar las condiciones de vida de la población. Éstos propósitos siguen vigentes, sin embargo, es evidente que el rezago acumulado por más de cinco décadas ocasiona que hoy en nuestro país haya más de 20 millones de personas que no han concluido su educación básica (dentro de ellos más de cinco millones de analfabetas).

A pesar de las reformas emprendidas en cada sexenio, aún existen serias deficiencias entre las que destacan:

- El monopolio ideológico y educativo del Estado
- Centralismo
- Presupuesto insuficiente
- Limitados e inadecuados procesos de formación y actualización a docentes y directivos
- Bajos salarios a los maestros

Pero uno de los puntos principales es precisamente el que se refiere a los procesos de planeación.

Ya se habló de la importancia de contar con una política educativa que propicie mayores niveles de gestión, para que se pueda dar la participación de la sociedad y se adquieran mayores compromisos para mejorar del servicio educativo.

Con el esfuerzo de todos, día con día se irá avanzando con pasos firmes, rumbo a la obtención de la educación de calidad. Pero que implica este tipo de educación,

pues precisamente el tener la suficiente capacidad para responder a los nuevos retos.

A que retos se enfrenta la educación actualmente, pues aquellos que surgen de la **sociedad global** y a la **era del conocimiento**. Que dan como resultado el surgimiento de nuevos paradigmas como los establecidos por la UNESCO referente a los **cuatro pilares de la educación** (abordados anteriormente).

Los **cuatro pilares de la educación**, exigen consolidar un aprendizaje de calidad. El cual se deben propiciar como uno de sus puntos principales, el desarrollar la habilidad para saber aprovechar las oportunidades que ofrece el medio como facilitador del aprendizaje.

Por tanto se ha de procurar un proceso de enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula, lo que fortalece vínculos entre la escuela y el medio exterior. También es necesario partir del recate de la vida cotidiana del alumno, para poder así relacionarla con los contenidos temáticos.

Todo lo anterior, implica que la escuela ha de desempeñar un nuevo rol. Es decir la escuela tiene que convertirse "en un lugar más atractivo para los alumnos y facilitarles la clave de un verdadero entendimiento de la sociedad de la información"⁶⁹.

La escuela ha de constituirse como un lugar más familiar, más significativo y de mayor riqueza cultural para el niño.

La nueva escuela además presentará el conocimiento desde una nueva perspectiva, es decir como una problemática a resolver. Tal situación prepara al alumno para adaptarse a los cambios y seguir aprendiendo durante toda la vida, pero además con calidad.

⁶⁹ DELORS, Jaques. *La educación encierra un tesoro*. 1995, p. 158.

Pero cómo la escuela va a lograr todo lo anterior. La respuesta es, a través de una política educativa acorde con estos principios, con una nueva gestión escolar y sobretodo contando con personal docente también de calidad.

En otras palabras, la calidad en la educación, comienza por la calidad en el docente. Quién tiene que "poder ejercer competencias pedagógicas muy variadas y poseer cualidades humanas, no sólo de autoridad sino de empatía, paciencia y humildad"⁷⁰.

El personal docente de calidad, ha de tener una formación profesional pertinente con estas demandas y el compromiso que implica tal transformación. Para asegurarse de esto, es necesario tomar las siguientes medidas:

- Contratación.-.Mejorar la selección de los futuros docentes.
- Formación inicial.- Con carácter multidisciplinario a nivel de estudios universitarios, a través de nexos más estrechos entre las universidades y los institutos de formación de los futuros maestros.
- Formación continua.- Debe desarrollarse necesariamente programas de formación permanente de fácil acceso, para que el docente se pueda acercarse entre sí, y estar acorde con los últimos avances no sólo de materia educativa, sino tecnología y comunicación.
- Profesorado de formación pedagógica.- Exigir como base la formación eminentemente pedagógica para poder tener mayor garantía en la práctica educativa.
- Controlar el rendimiento del personal docente.- Mantener de manera colegiada el diálogo con autoridades y/o maestros sobre los conocimientos, estrategias de enseñanza, fuentes de información, así como de evaluación.

⁷⁰ *Ibidem.* p. 163.

- Mejorar la gestión escolar con base en reformas educativas. Darle mayor libertad de acción al docente, para que pueda innovar la práctica educativa.
- Participar conjuntamente con la comunidad interior y exterior de la escuela integrando su participación en la práctica docente, en pro de un aprendizaje de calidad.
- Mejorar las condiciones de trabajo.- Mejorar los sueldos a fin de mantener la motivación del docente, para que no busquen otras fuentes de trabajo que los distraigan de la planeación de sus clases o terminen abandonando la profesión en busca de mejores salarios y prestaciones.
- Medios de enseñanza.- Participar activamente en el diseño, renovación y aplicación de los planes y programas de estudio, con la finalidad evitar su manejo y así comprometerlos en su implementación.
- Trabajar en equipo y de manera colegiada con sus colegas. Permite reflexionar en torno a la práctica docente, intercambiar experiencias y plantear mejores propuestas que enriquezcan el trabajo en el aula.
- Aprender lo que habrá de enseñar y cómo enseñarlo.- Requiere del dominio de los conocimientos y de los métodos de enseñanza. Pero principalmente de habilidades de pensamiento necesarias para aprender significativamente. De ahí la necesidad de aprender a lo largo de la vida.
- El personal docente en acción.-Debe tener las bases para poder observar e investigar las necesidades específicas de sus alumnos. Así como involucrarse con la comunidad a la que pertenece su escuela.
- Administración.- Reformas de gestión a fin de simplificar las cargas administrativas y propiciar mayor participación y compromiso.

- Hacer que participen en las decisiones relativas a la educación.

Se puede decir que el tipo de personal docente que en la actualidad se requiere, debe formarse a lo largo de la vida con base en las características anteriores. Por su parte este tipo de maestro, es la condición necesaria para ofertar un servicio administrativo y educativo de calidad en el Sistema Educativo Nacional.

Es importante destacar que el proyecto escolar como instrumento de planeación para generar el cambio en los centros escolares, es un proceso participativo que permite alcanzar mejores logros formativos, académicos y de vinculación con la comunidad a partir del análisis de la situación escolar y de la definición de propósitos y de actividades orientadas a combatir las causas de los problemas que tiene la escuela para el logro de los objetivos educativos centrados en la formación y aprendizaje de los alumnos.

Es necesario destacar que el proyecto escolar es un documento colectivo, elaborado por los directivos y docentes, discutido por la comunidad a la que sirve la escuela, que debe ponerse en operación a través de las acciones académicas y formativas que en la cotidianeidad del centro escolar se llevan a cabo y que no concluyen al término del ciclo escolar sino a partir de una evaluación permanente se va orientando hacia nuevos propósitos educativos para la mejora continua.

Un proyecto escolar es un conjunto de inquietudes y aspiraciones basadas en la realidad y factibles a corto o largo plazo; es un documento en el que participan los sectores fundamentales de la comunidad educativa (maestros alumnos y padres) y que deberá ser aprobado por el Consejo Técnico Escolar, es un documento que ayuda a establecer prioridades, evita divagaciones inútiles y ajusta la libertad del docente a la del resto de miembros de la colectividad; debe ser un instrumento de cohesión reflejo de inquietudes de la comunidad y capaz de coordinar las diversas

tendencias individuales; es un conjunto de objetivos o fines para que sean alcanzados por los alumnos, enmarcados en el tipo de escuela que se define. En fin, el proyecto escolar implica una responsabilidad ante el complejo fenómeno educativo y una manera de comprometerse y cooperar activamente para el logro de los propósitos educativos.

Se ha señalado que un proyecto escolar es un instrumento para planear el cambio de la escuela, entonces, es evidente que el proyecto escolar sintetiza con una visión de futuro lo que se desea para la escuela y sus beneficiarios, de tal manera que formular y poner en operación un proyecto escolar aportará grandes beneficios a toda la comunidad escolar en la medida en que todos participen y se involucren para alcanzar mejores logros académicos y formativos para los alumnos.

Cada escuela es distinta, opera en contextos únicos y con necesidades diferentes, se enfrenta a problemas diversos y a diferentes puntos de partida para acceder al logro de los objetivos deseados también distintos.

La escuela es un mundo a parte, ya que en ella se dan sus propios procesos de socialización, se habilita a los alumnos para que seleccionen y se apropien de las diversas manifestaciones de la cultura, su construcción continua depende de quienes en ella participan por ello es urgente emprender los cambios deseables para una mejor escuela, "...una mejor escuela exige la redefinición de las funciones de la dirección escolar, la cual debe dedicarse, principalmente, a la conducción de los procesos pedagógicos, la animación del cambio en el aula, el impulso al trabajo colegiado y la vinculación con la comunidad"⁷¹

La escuela es una institución prestadora de un servicio y como tal, debe preocuparse por conocer las necesidades, expectativas, motivaciones e intereses de los destinatarios del servicio que ella brinda, por ello, debe asumir su autonomía y elaborar su propio proyecto educativo en sintonía con las necesidades e intereses

⁷¹ BARBERA, Albalat Vicente. *Proyecto Educativo*. 1997, p. 46

de la población demandante e iniciar un verdadero proceso de intercambio con la realidad en la que se inserta. Por ello es urgente hacer que cada escuela sea “más educativa” a través del esfuerzo conjunto producto de la reflexión que se plasme en acciones concretas como la formulación de un proyecto escolar que resuelva problemas pedagógicos, cubra necesidades educativas y responda a las expectativas de los beneficiarios.

Un proyecto escolar porque su construcción permite: mejorar los niveles de calidad educativa, responder a las expectativas de los beneficiarios, redefinir los propósitos educativos, responder a los intereses y necesidades del alumnado, resolver los problemas específicos que se presentan en cada escuela, estar en congruencia con la realidad que vive cada escuela, promover la participación y la toma de decisiones de los involucrados.

Por tal razón es urgente que cada escuela analice su realidad, investigue y descubra sus problemas pedagógicos para plantear sus propios objetivos y la forma de lograr mejores resultados a través del diseño de estrategias y actividades que involucren a toda la comunidad escolar. Ésta no debe negar el acceso de la población demandante a una educación de calidad, a una cobertura suficiente y a la equidad y pertinencia a la que todos los mexicanos tienen derecho.

El proyecto escolar tiene su origen en la escuela, se concreta y desarrolla en la ésta y los resultados benefician a su comunidad. Ya se ha mencionado que en cada centro escolar es el principio y el fin del Sistema Educativo.

La escuela no es una comunidad fija o aislada, sino que está en constante desarrollo y evolución, realiza un quehacer en continua progresión en beneficio del educando quien es el origen y motor de todo proyecto e iniciativa.

Para la transformación o el cambio del Sistema Educativo a partir de la escuela, se diseñará un proyecto escolar que permita la innovación para mejorar la calidad del servicio que brinda el centro escolar. Y éste será posible sólo si ésta propicia las siguientes condiciones:

- Autonomía pedagógica y organizativa.- Desde la propia administración educativa, se ha de favorecer mayores niveles de gestión en las escuelas.
- Formación docente.- La formación entre iguales y reconducción del papel de los asesores (apoyo técnico pedagógico), es trascendental para tener elementos que permitan realizar un proyecto acorde con la realidad de cada centro escolar.
- Cultura organizacional con base en valores.- La tolerancia y el respeto entre todos los miembros de la comunidad son básicos para una relación cordial entre la comunidad educativa.
- Mecanismos de comunicación.- La comunicación que se establezca entre directivos y maestros, así como entre padres y madres de familia, son esenciales para definir el tipo de colaboración deseable que contribuya a un mejor aprendizaje de los alumnos.
- Acuerdos.- Son indispensables para establecer criterios comunes para que las personas se sientan comprometidas en el trabajo a desarrollar.
- Compromisos.- Cada quien debe asumir un compromiso individual para que todos contribuyan a encaminar esfuerzos hacia el mismo rumbo.
- Trabajo en equipo.- Como una forma de trabajo para compartir estrategias, actividades necesarias para enriquecer al colectivo.

- Planificación colegiada.- Para que ésta constituya un proyecto con bases sólidas.
- Participación.- Se trabaje en colaboración continua y permanente con los padres de familia, es decir, se promueva el trabajo participativo entre comunidad escolar y la escuela.
- El rol del líder.- El papel de los directivos como agentes que propicien la innovación y el cambio educativo.
- Evaluación continua.- Los docentes incorporen la evaluación interna como práctica sistemática de la escuela, tanto al realizar el diagnóstico y evaluar el proyecto escolar, como al revisar permanentemente las estrategias y actividades propuestas.

“La elaboración y puesta en marcha de un proyecto no significa una carga más de trabajo para los docentes, asesores y directivos, porque lo que pretende es orientar, coordinar y facilitar las actividades que desarrollan cotidianamente como parte de su responsabilidad profesional”⁷². Y ésto será posible, sólo en la medida que en la escuela genere las condiciones anteriores y evite caer así en las siguientes situaciones:

- Perder su propia identidad de cómo escuela, al no reconocer que cada una es diferente y por ello requiere el desarrollo de un proyecto escolar único.
- Olvide su derecho de autonomía y reproducir **esquemas centralizadores e independencistas** del Sistema Educativo.

⁷² SCHMELKES, S. *Proyecto escolar*. 1995, p.47

- Prevalzca el interés personal sobre los comunes y se pierdan los objetivos del proyecto.
- No establezca procesos de control y por tanto carezca de una adecuada evaluación y con ello no responda a sus objetivos establecidos.
- El proyecto se quede a nivel de discurso.

Posibilidades y limitaciones del proyecto escolar como una forma para elevar la calidad en la educación.

La formación y la capacitación del personal académico constituyen una filosofía institucional que establece la plataforma de la cual despliegan acciones para la consolidación de la calidad educativa.

La experiencia en el ámbito de la formación y la capacitación permite planear acciones eficaces para la práctica docente y el impulso a la investigación.

Con ello se reconoce la conveniencia de contar con una planta académica mejor preparada y acreditada, de forma que la educación superior tenga el respaldo de profesionales con estudios de postgrado que actúen como verdaderos agentes de cambio del proceso educativo.

El proyecto de planeación de formación y actualización se divide en tres etapas: a corto plazo, mediante paquetes de cursos breves y proyecto escolar a mediano plazo, con programas de especializaciones y diplomados y a largo plazo, con programas de maestría y doctorado.

La formación académica de los profesores ha sido una tarea constante y a partir de 1998 se instrumenta el Programa de Mejoramiento del profesorado de las Instituciones de Educación Superior (PROMEP), a través del cual los profesores que

realicen estudios de postgrado en programas de excelencia obtienen una beca para la conclusión exitosa de sus estudios.

Por medio del proyecto escolar se pretende que los profesores desarrollen su planeación a través de metas a mediano, corto y largo plazo, se relacionen con la comunidad, impacten sobre ella, efectúen prácticas innovadoras, y realicen trabajos en el campo de la investigación acción.

Desde 1992 se han puesto en práctica diversos programas para la actualización del magisterio que preparan el inicio y de una actividad más sistemática y permanente. La importancia de la tarea de actualización se pone de manifiesto si se observa que en 1995 el número de maestros de educación básica se acercó a un millón.

Son los maestros en servicio quienes podrán incidir, de manera rápida y decisiva, en la calidad de la enseñanza.

Por otra parte se esperaba que carrera magisterial y proyecto escolar se convirtieran en un instrumento de trabajo que pudiera evolucionar a la par que la actualización del magisterio, que se ha quedado rezagada debido a múltiples factores.

BIBLIOGRAFÍA

AGUAYO, Rafael. *El método Deming*. Buenos Aires, Javier Vergara, 1993.

ÁLVAREZ, Isaías. *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México, Limusa, 1997.

ALVEAR, Celina. *Calidad total: Conceptos y herramientas prácticas*. México, Limusa, 1998.

Antología II segundo semestre especialidad planeación estratégica y calidad total en educación. México, UPN UNIDAD 096, 2001.

BARBERA Albalat, Vicente. *El proyecto educativo*. Madrid, Esc. Española S.A. 1997.

CARDOSO, Fernando y DÍAZ B. Ángel. *El concepto de formación docente en la educación universitaria*. México, UNAM, 1993.

CRUZ, R. José. *Educación y calidad total*. México, Orion, 1995.

DELORS, Jaques. *La educación encierra un tesoro*. Paris, UNESCO, 1996.

FERRES S., Vicente. *Formación y actualización para la función pedagógica*. México, Paidós, 1999.

GATRÍN, Joaquín. *El centro escolar como eje de la acción educativa*. México, Paidós, 1993.

GUEVARA Niebla, Gilberto. *La catástrofe silenciosa*. México, Siglo XXI, 1997.

GUEVARA, Niebla Gilberto. La educación, Revista: *El maestro*. México, Trillas UNAM, 1996.

JIMENEZ, Isabel. *La intelectualidad como clase social y la escuela como su matriz*. México, CESU-UNAM, 1989.

JOMTIEN. Conferencia mundial sobre educación para todos. UNESCO, 1990.

KEMMIS. *El currículum: más allá de la teoría*. Madrid, Morata, 1996

LUICIO G. Rafael. *La reforma educativa y el nuevo rol de los maestros*. Managua, PREALC-uca, 1997.

MANTEROLA A., Carlos. *La formación docente, un reto imprescindible*. Venezuela, Planiuc, 1995.

MEJÍA J, Marco Raúl. *Educación y escuela en el fin de siglo*. Bogotá: Magisterio, 1996.

MEJÍA J., Marco Raúl. *Nuevos tiempos, nuevos maestros, en búsqueda de un perfil*. Bogotá, Magisterio, 1997.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Un buen proyecto de mejoramiento educativo*. Santiago de Chile, Ministerio de Educación , 1992.

MOSCHEN, Juan Carlos. *La escuela con proyecto propio*. 1997.

NIETO, Gil. *La autoevaluación del profesor*. Madrid, Escuela Española, 1996.

OGLIASTRI, Enrique. *Manual de planeación estratégica*, 1993.

ORTEGA, Neptalí. *El proyecto escolar y la gestión académica*, 1994.

PACHECO, Francisco Antonio. *Educación y sociedad en Costa Rica*. Costa Rica, Heredia, 1996.

PANIAGUA, Ma. Eugenia. *El docente de la educación parvularia: un reto social*. Buenos Aires, Troquel, 1996.

PÉREZ, Leticia y MENDOZA, Emma. *Calidad educativa y organización escolar*. Entrevista con Sylvia, México, Fondo de Cultura económica, 1996.

PHILLIP, Elliot. *Sociología de las profesiones*. México, Trillas, 1975.

Plan Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000. México_ 1996.

PORTUONDO, J. A. *Notas para una definición de la cultura latinoamericana*. Buenos Aires, Biblioteca Nueva 1986.

REVISTA: Por una Nueva Escuela Urbana. México, 1999.

RUIZ, Amparo y SORIANO, R. Raúl. *Vínculo docencia – investigación para una formación docente*. México, Plaza y Valdés, 1997.

SCHMELKES, Silvia. *Guía operativa para la elaboración del proyecto escolar*. México, SEP, 1995.

SCHMELKES, Sylvia. *La calidad en la educación primaria*. México: FCE, 1997.

SCHMELKES, Sylvia. *El Proyecto Escolar*. México, SEP, 1994.

SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP. México, 1994.

Documento de la Secretaría de contraloría y desarrollo administrativo 1997

SEP. *El proyecto escolar una estrategia para transformar la escuela*, México, SEP, 1999

SEP. *Guía del proyecto escolar*. 2000

STEINER, George. *Planeación estratégica*. México, CECSA, 1997.

JOMTIEN. *Conferencia mundial sobre educación para todos*. UNESCO, Paris, 1990.

ANEXOS

ANEXO A.- CÉDULA DE ENCUESTA APLICADA A LOS PROFESORES

ENCUESTA

Nombre de la escuela: _____

Nombre del (la) profesor (a) _____

Con base en tus experiencias y expectativas que tienes de la escuela, contesta las siguientes preguntas subrayando la respuesta que consideres más pertinente.

1. ¿Has recibido un curso de planeación estratégica?

a) Si

b) No

2. ¿Has tomado algún curso sobre calidad?

a) Si

b) No

3. ¿Has estado en cursos de proyecto escolar?

a) Si

b) No

4. ¿Consideras que los diagnósticos en los ciclos 2002-2003, 2003-2004 y 2004-2005; sirvieron para conocer las necesidades y planear el proyecto escolar?

a) Si

b) No

5. En los últimos proyectos escolares implementados en la escuela, ¿se realizó el seguimiento, la evaluación y el acopio de evidencias?

a) Si

b) No

6. Si la respuesta anterior fue si, di qué instrumentos fueron empleados para realizarlos_____

7. Consideras que se lograron mejorar las formas de enseñanza, la organización escolar y la relación con la comunidad

a) Si

b) No

8. ¿En relación al proyecto escolar qué fase te cuesta más trabajo realizar?

a) Diagnóstico y diseño

b) Seguimiento y evaluación

9. ¿En qué aspecto del proyecto escolar hay que profundizar más?

- a) Diagnóstico y diseño
- b) Seguimiento y evaluación

10. ¿En los talleres de organización del ciclo escolar 2004 - 2005 obtuviste la suficiente información para poder participar en el diseño, seguimiento y evaluación del Programa Anual de Trabajo del proyecto escolar actual?

- a) Si
- b) No

11. Si la respuesta anterior fue no, ¿qué faltó para tenerla?

- a) Tiempo
- b) Orientación
- c) Compromiso

12. ¿De la Zona, Sector Escolar o Dirección No. 2; han venido a orientar el trabajo del proyecto escolar?

- a) Si
- b) No

13. ¿Han contado en la escuela con un maestro (a) de Apoyo Pedagógico para el proyecto escolar?

a) Si

b) No

14. ¿Consideras importante tener un maestro de Apoyo Técnico Pedagógico para del proyecto escolar?

a) Si

b) No

15. Si la respuesta fue si contesta ¿cuál sería la función principal que tendría de dicho maestro?

a) Capacitación y actualización

b) Orientación del diseño

c) Coordinar los instrumentos de evaluación

d) Recabar evidencias

e) Todas

16. ¿Cómo percibes que responden los docentes en las Juntas de Consejo Técnico?

a) Interesados y participativos

b) Resistentes

c) Comprometidos

17. ¿Cuál crees que es la causa principal de esa actitud en las Juntas de Consejo Técnico?

- a) Interés
- b) Indiferencia
- c) Ignorancia
- d) Resistencia al cambio
- e) Compromiso

18. ¿Crees que las actividades realizadas en dichas juntas son importantes?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Nunca

19. ¿Qué haría falta para mejorar las actividades a realizar durante las juntas?

- a) Motivación
- b) Integración
- c) Comunicación

- d) Compromiso
- e) Actualización y capacitación
- f) Todas

20. ¿Qué aspecto es el que más te afecta para desarrollar con mayor calidad las estrategias del proyecto escolar?

- a) Tiempo
- b) Integración y comunicación
- c) Capacitación y actualización
- d) Falta de compromiso
- e) Todas

21. ¿Cuántos cursos de capacitación y/o actualización tomas al año para poder mejorar tus estrategias didácticas?

- a) Ninguno
- b) Uno a dos
- c) Tres o más

22. ¿Qué temas piensas que se deberían tratarse en las próximas Juntas De Consejo Técnico?

- a) Documentos rectores

- b) Enfoque actual
- c) Estrategias didácticas
- d) Dinámicas de integración
- e) Asuntos generales

Gracias por su colaboración.

ANEXO B.- GUÍA DE ENTREVISTA

- 1.- Formación recibida para el diseño e implementación del proyecto escolar.
- 2.- Diseño del proyecto.
- 3.- Fases y estrategias de implementación.
- 4.-Resultados de la aplicación.
- 5.- Participación individual y colegiada.
- 6.-Apoyo institucional recibido para la implementación del proyecto.

ANEXO C.- GUÍA DE OBSERVACIÓN

1. Niveles de participación en las juntas de consejo técnico.
2. Manejo de la conceptualización y de los elementos para la operación del proyecto escolar.
3. Actividades relacionadas con el diseño y la implementación del proyecto escolar.
4. Calidad de la asesoría brindada por el personal de apoyo técnico pedagógico.
5. Propuestas relacionadas para la mejora del proyecto escolar.

**ANEXO D.- CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA APLICADA
ADOCENTES**

No. DE PREGUNTA	RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
1.	Si	2	6%
	No	33	94%
2.	Si	2	6%
	No	33	94%
3.	Si	6	17%
	No	29	83%
4.	Si	23	66%
	No	12	34%
5.	Si	14	40%
	No	21	60%

6.	SIN CONTESTAR	35	100%
7.	Si No	14 19	40% 60%
8.	Diagnóstico y diseño Seguimiento y evaluación	12 23	34% 66%
9.	Diagnóstico y diseño Seguimiento y evaluación	14 21	40% 60%
10.	Si No	4 31	11% 89%
11.	Tiempo Orientación Compromiso	4 21 9	11% 60% 26%

12.	Si	4	11%
	No	31	89%
13.	Si	0	0%
	No	35	100%
14.	Si	25	71%
	No	10	29%
15.	Capacitación y actualización	2	6%
	Orientación del diseño	4	11%
	Coordinar los instrumentos de evaluación	4	11%
	Recabar evidencias	2	6%
	Todas	23	66%
16.	Interesados y participativos	16	46%

	Resistentes	17	49%
	Comprometidos	2	6%
17.	Interés	10	29%
	Indiferencia	4	11%
	Ignorancia	2	6%
	Resistencia al cambio	12	34%
	Compromiso	7	20%
18.	Siempre	6	17%
	Por lo general	29	83%
	Nunca	0	0%
19.	Motivación	14	40%
	Integración	2	6%
	Comunicación	4	11%
	Compromiso	4	11%
	Actualización y capacitación	3	9%
	Todas	8	23%

20.	Tiempo	1	3%
	Integración y comunicación	14	40%
	Capacitación y actualización	2	6%
	Falta de compromiso	2	6%
	Todas	16	46%
21.	Ninguno	6	17%
	Uno a dos	29	83%
	Tres o más	0	0%
22.	Documentos rectores	2	6%
	Enfoque actual	6	17%
	Estrategias didácticas	15	43%
	Dinámicas de integración	8	23%
	Asuntos generales	4	11%