



# UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 092, AJUSCO

## T E S I S

**EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD COMO UNA POLÍTICA  
EDUCATIVA INNOVADORA**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**LIC. EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

P R E S E N T A :

**GONZALEZ FLORES LUIS  
RIVERA SOTO CAROLINA GPE  
VALENCIA LUNA ADRIANA**

**DIRECTOR DE TESIS: PROF. PEDRO GÓMEZ SANCHEZ**

MÉXICO, D.F. 2008.

*Hoy cumplimos con una enorme alegría el sueño de convertirnos en profesionistas, no podemos negar la dicha que nuestro corazón siente, sin embargo en el fondo de nuestra alma un vacío muy grande siempre existirá, pues uno de los motores que nos impulso en este camino ya no esta más, David gracias por creer en nosotros, por apoyarnos cada vez que lo necesitamos, por escucharnos, sin ti este proyecto nunca lo hubiéramos realizado, la vida te alejo de nuestro lado, pero sabemos que desde el cielo estas feliz por nosotros, siempre te llevamos en nuestra mente y nuestro corazón y tu esencia jamás se disipara, algún día volveremos a estar juntos y reiremos como alguna vez lo hicimos, pues no solo fuiste un profesor para nosotros fuiste un amigo como pocos en la vida.*

*Es por ello que hoy a nombre de quienes siempre te llevaremos en nuestro te damos gracias por que tu ejemplo nos motiva a seguir adelante, en donde quiera que estés gracias David este triunfo también es tuyo.*

En memoria del Prof.:  
David Ricardo Gómez Peraza

*Gracias mamá por tu cariño y comprensión, a ti papá por tu fortaleza que ha hecho que no me rinda ante cualquier adversidad, a ti mama que me has enseñado que la humildad y la dignidad son de las cosas mas importantes en esta vida.*

*A mis hermanas Lucero y Jessica por su paciencia y cariño incondicional.*

*Gracias a Carolina y Luís porque durante los cuatro años de la carrera, hasta la fecha, siempre me han hecho reír, por que a su lado los problemas y contrariedades, son mas llevaderas y divertidas.*

*Al profesor Pedro Gómez, por su tiempo y dedicación, muchas gracias.*

*Gracias a todos... Adriana Valencia Luna.*

*Algún día soñé con llegar a ser una profesionista y regalarte mi título profesional como una prueba del enorme agradecimiento que te tengo, y hoy ese sueño, gracias a tu esfuerzo, tú cariño, tu dedicación y el inmenso amor que siempre me haz brindado lo pude realizar.*

*No soy la mejor de las hijas y lo se, solo puedo decirte que la educación que me diste, ha forjado valores muy sólidos en mi y más que llegar a ser una profesionista exitosa, quiero poder algún día llegar a ser una mujer tan valiosa como tú lo eres para mi.*

*Gracias mamita, te quiero mucho*

*Pocas personas tenemos la dicha de tener a dos madres y la vida me regalo la dicha de tenerte a mi lado, gracias por quererme como a una mas de tus hijas, gracias por cuidarme cuando enferme, gracias simplemente por estar conmigo.*

*Te quiero mucho, mamá hermi*

*Su hija que toda la vida las amara: Carolina Rivera Soto*

*Este trabajo lo dedico con mucho cariño a toda mi familia y amigos pero principalmente a mis padres y hermanos, ya que sin ellos no habría podido lograr un sueño que pensaba que era inalcanzable, con sus regaños, consejos y apoyo incondicional hemos logrado todo un triunfo, en terminar mi carrera profesional.*

*Gracias a mis papas que muchas veces se privaron de cosas por darnos lo mejor a nosotros, espero no defraudarlos, recuerden que este triunfo también es de ustedes, y faltan aún muchos más que disfrutaremos juntos, gracias por darnos lo mejor, los quiero mucho.*

*A mi hermana Fabi, hermanita eres una parte importante en mi vida tú sabes que siempre me motivaste en seguir adelante en mis estudios, y que cuando se quiere se puede, gracias "chave".*

*A mis hermanos Juan, Jorge y Toño, saben que ustedes son muy importantes en mi vida, sin ustedes no sería mi vida igual, sería muy aburrida y sin sentido gracias por apoyarme siempre, y no dejar que me perdiera en mis confusiones y malas decisiones que en algún momento tome a lo largo de mi vida.*

*Gracias a todas las personas que por razones de la vida no están presentes pero estuvieron involucradas en esta etapa de mi vida para poder lograr este triunfo, gracias.*

Con cariño... Luís González Flores

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>I</b>
--------------------------	----------

### **CAPITULO 1. LA POLITICA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LAS POLITICAS PÚBLICAS.**

1.1. Política Pública.....	1
1.1.2. Los elementos que componen las políticas públicas.....	4
1.2. El ciclo de las políticas publicas.....	4
1.3. Política Educativa.....	8
1.4. Niveles de la Política Educativa.....	11
1.5. Agentes o grupos de poder en la toma de decisiones de política educativa.....	12
1.6. Programa Escuelas de Calidad: como política pública y educativa.....	14
1.6.1.El PEC como política Educativa innovadora.....	18

### **CAPITULO 2. ANTECEDENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEC.**

2. Antecedente de la implementación del PEC.....	23
2.1.Contexto para la creación del Programa Escuelas de Calidad.....	28
2.2.Conceptualizando Calidad.....	35
2.3. Actividad celular de la calidad.....	41
2.4. Actividades del Proceso de mejora continua.....	42
2.4.1. Información, sensibilización y motivación.....	42
2.4.2. Identificar el potencial de mejora.....	42
2.4.3. Medición de la satisfacción de los clientes.....	43
2.4.4. Diagnóstico Interno.....	43
2.4.5. Compromiso de la dirección.....	43
2.4.6. Objetivos.....	43
2.4.7. Planes de acciones directivas.....	44
2.4.8. Planes de desarrollo de competencias personales.....	44
2.4.9. Plan de acción: equipos de mejora continua.....	44
2.4.10. Implementación, evaluación y seguimiento.....	45
2.5. Calidad Educativa.....	46
2.6. Dimensiones de la Calidad Educativa.....	52
2.7. La Calidad Educativa en la Escuela Primaria.....	55

### **CAPITULO 3. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

3. Programa Escuelas de Calidad.....	58
3.1. Orígenes y antecedentes del PEC.....	58

3.2. La propuesta del PEC.....	61
3.3 Aspectos relevantes.....	62
3.4 Programa Escuelas de Calidad.....	63
3.4.1. Características de las escuelas de calidad.....	63
3.4.2. Condiciones requeridas para que una escuela se convierta en una escuela de calidad.....	64
3.4.3. Objetivo general.....	65
3.4.4. Objetivos específicos.....	65
3.5 .Lineamientos generales.....	65
3.5.1. Criterios de Selección.....	66
3.5.2. Proceso de Selección.....	66
3.6. Proceso de Dictaminación e incorporación de las escuelas seleccionadas.....	67
3.6.1. Las premisas del PEC.....	68
3.6.2. Como se financia el Programa y como se distribuyen los recursos.....	68
3.7. La población objetivo.....	69
3.8. La misión.....	69
3.9. La estrategia.....	70
3.10. Análisis y descripción del modelo de autogestión propuesto por el PEC.....	73
3.11. Estándares de gestión, práctica docente y participación social.....	76
3.12. Política de transformación de la gestión escolar.....	79
3.13 Hacia la construcción colectiva de nuevos modelos en gestión, práctica pedagógica y participación social en la escuela.....	81
3.13.1. Gestión educativa estratégica en la escuela.....	81
3.13.2. Participación social y rendición de cuentas.....	83

## **CAPITULO 4. REALIDADES DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

4. Realidades del programa escuelas de calidad.....	85
4.1 Algunas consideraciones del Programa Escuelas de Calidad...91	91
4.1.1. Objetivos Utópicos del Programa Escuelas de Calidad.....	91
4.2. Beneficios del PEC.....	96
4.3. La estrategia particular del PEC.....	97
4.4. Beneficios alcanzados.....	97
4.5. Los supuestos.....	98
4.6. Realidades.....	102

## **CAPITULO 5. ESTUDIO DE CASO Y CONSIDERACIONES FINALES SOBRE EL PEC.**

5. Estudio de caso y consideraciones finales sobre el PEC.....	114
5.1. Recuento final sobre calidad y el PEC.....	114
5.2. Ejes para mejorar la calidad de la escuela.....	120
5.3. Estudio de caso: Escuela Primaria “Republica Francesa”.....	126
5.4. Análisis de Objetivos.....	127
5.5. Programa Escuelas de calidad.....	130
5.5.1. Análisis de los involucrados.....	130
5.5.2. Análisis de los problemas.....	132
5.6. Árbol de Problemas.....	133

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>169</b>
--------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>177</b>
--------------------------	------------

### **ANEXOS**

## Introducción

La casi inexistente formación educativa en términos de la cultura de calidad, por lo menos en el sistema educativo nacional, es la circunstancia que explica la imposibilidad social o colectiva de poder describirla, comprenderla y mucho menos lo que implica para la sociedad tomarla o aceptarla dentro de su vida cotidiana.

Uno de los grandes retos a los cuales se enfrenta el Sistema Educativo Mexicano es promover y proporcionar una educación de calidad que responda a las necesidades del contexto histórico y social que vivimos en la actualidad. La creciente demanda educativa exige cada vez mejores sistemas educativos; es por ello que durante el sexenio del Presidente Vicente Fox Quezada, se apostó a la educación, por considerarla, la base y el motor primordial de desarrollo social, misma que se sustentó en tres principios fundamentales: calidad, equidad y gestión.

El término calidad educativa sin duda alguna conlleva a una serie de cuestionamientos en torno a él, no es una nueva receta infalible en nuestro país relacionado con la educación, ya que encuentra su sustento teórico desde tiempo atrás; el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica firmado en 1992, marcó la pauta para concebir a la calidad educativa como uno de los principales retos que debía enfrentar el sistema Educativo para mejorar la educación en nuestro país.

El Programa Nacional en Educación 2001-2006 planteó como una de sus líneas de acción, la creación del Programa Escuelas de Calidad (PEC). Dicho programa representó una de las políticas educativas más importantes con el propósito de responder a uno de los graves problemas de México, como es la calidad de la educación. Es importante mencionar que el PEC tuvo su antecedente en el Proyecto de Gestión Escolar denominado “La Gestión de la Escuela Primaria”, que se puso en marcha en 1997.



Nosotros comprometidos con la educación de nuestro país consideramos conveniente analizar el Programa Escuelas de Calidad con la finalidad de conocer de manera sustancial su verdadero propósito.

El diseño de nuestra investigación se basó en cinco capítulos mismos, que consideramos eran fundamentales para corroborar nuestras hipótesis de investigación, las cuales consistieron en conocer que era realmente el PEC y cual era la concepción de calidad educativa que se manejaba dentro de él.

El desarrollo del primer capítulo se basa en describir un panorama general de cómo el PEC se contempló desde un principio como una política pública que conllevaría a la creación de una política educativa; por lo cual describimos bajo el sustento de autores reconocidos en la materia en que consiste una política pública y educativa y cual es el procedimiento que debe llevar la formulación de la misma. De igual manera describimos la forma en cómo se construye la política educativa del PEC desde el contexto de la agenda pública.

El capítulo dos se basa en conceptualizar el término calidad educativa como una base para comprender mejor la manera de operar de el PEC; así mismo se retoman conceptos como lo son dimensiones de la calidad educativa, objetivos de la calidad educativa, implementación, evaluación y seguimiento de un plan de acción enfocado a mejorar los niveles de calidad educativa, y finalmente la manera en cómo se encuentra concebida la calidad educativa dentro de la escuela primaria. Dichos temas fueron abordados desde la perspectiva teórica con la finalidad de tener un sustento teórico que fundamentaran nuestro análisis a dicho programa educativo y de esta manera ser objetivos tanto en cuestionamientos al mismo como en consideraciones finales.

Hablar del Programa Escuelas de Calidad sin duda alguna constituyó uno de los grandes retos a enfrentar durante la presente investigación pues debíamos procesar y desgranar una cantidad enorme de información, es por ello que consideramos dedicar un capítulo especial al PEC. Es así como el capítulo tercero da una breve explicación de los aspectos fundamentales que conforman el Programa Escuelas de Calidad abordando temas cómo orígenes

y antecedentes del programa, la propuesta educativa que se planteó al inicio, definición del PEC, características, objetivos, misión, condiciones para considerar a una escuela dentro de la esfera de calidad educativa y finalmente analizamos la estrategia, la cual constituyó la implementación de un nuevo modelo de gestión estratégica (autogestión) enfocado al mejoramiento de los procesos al interior de la escuela, mayor participación de la comunidad educativa, y la implementación de una nueva cultura de organización a nivel escuela.

El capítulo cuarto por su parte consiste en un análisis de lo que consideramos fueron los mitos del PEC; es decir aquellas premisas que tantas veces se abanderaron en una política enfocada a mejorar la calidad educativa de nuestro país y las cuales algunas de ellas simplemente se convirtieron en promesas políticas, algunos de los puntos que tocamos en torno a dichos mitos son beneficios y estrategias particulares del PEC, así como los supuestos en los cuales se contemplaron por mencionar algunos, elevar la calidad del servicio educativo, crear una comunidad escolar responsable de sus necesidades y deficiencias y finalmente un apartado en el cual se muestra la realidad bajo la cual se implementó el PEC en la que especificamos cuáles fueron algunos de los impactos y posibles resultados que se obtuvieron tras la implementación del PEC durante el sexenio 2000-2006.

Finalmente el capítulo cinco es la recopilación de los resultados prácticos que pudimos obtener tras realizar un estudio de caso en la escuela primaria República Francesa de la delegación Álvaro Obregón, el cual decimos aplicar para conocer realmente la manera bajo la cual funcionaba la operación del PEC en una escuela, dicha experiencia nos dio una lección muy interesante ya que el resultado obtenido representó una gran sorpresa y de alguna manera cambió la perspectiva inicial que teníamos del programa; Así mismo se muestra un panorama general de los lineamientos que consideramos pertinentes para elaborar el diagnóstico que nos permitiera recabar la información sobre el PEC dentro de la escuela primaria.

Es así como tras realizar un análisis de los resultados y de la información teórica del programa, que llegamos al recuento final sobre lo que se

considera como calidad educativa y la concepción que se tiene sobre la misma, de igual forma se consideran aspectos sobre el PEC como una manera de dar cierre al análisis del mismo en donde para concluir citamos los ejes que como futuros Administradores Educativos consideramos son los mas pertinentes para mejorar la calidad educativa de la escuela primaria.

Llegar a las conclusiones finales fue otro de los retos de dicha investigación puesto que el tema de la educación siempre ha sido controversial y aún más llegar a una conclusión final sobre el PEC fue una tarea difícil por ser una de las políticas educativas mas comentadas en la historia de la educación, sin embargo fue de gran ayuda la experiencia en campo tras realizar el estudio de caso así como toda la literatura analizada respecto a la calidad en la educación y el Programa Escuelas de Calidad.

A continuación se muestra uno a uno el desarrollo de cada capítulo de la presente investigación denominada: "Programa Escuelas de Calidad del Mito a la Realidad".

# **CAPITULO I**

## **LA POLÍTICA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

## **CAPITULO 1**

### **LA POLITICA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LAS POLITICAS PÚBLICAS.**

#### **1. Política Pública**

En la actualidad el tema de la educación en los discursos políticos se ha convertido en uno de los temas fundamentales, los ejes que acompañan la definición de las estrategias a seguir para mejorar la educación en todos sus aspectos se ven determinados tanto por las condiciones culturales, políticas, económicas, sociales de la vida nacional.

La definición de políticas públicas en áreas sociales tales como la educación, tiene una especial característica, es bien sabido que hablar de políticas públicas consiste en todo un proceso en donde la prioridad es rescatar las demandas sociales que dan su carácter como tal a las políticas públicas, recordemos que una política pública es una acción emprendida por el gobierno a favor de las demandas sociales y es ésta característica de lo social, que de nuestro interés específico tomamos a la educación como un problema social. Así bien, las políticas públicas son la ejecución de la práctica social, la cual se origina por la necesidad de llegar a la conciliación de las demandas políticas, sociales, culturales y económicas.

Una Política Pública es la decisión gubernamental plasmada para la resolución de un problema de la comunidad, ahora bien, si una decisión gubernamental no es llevada a cabo, sólo queda en la elaboración de la política pública y no en su verdadera implementación, muchos teóricos han definido a la política pública como un curso de acción que como ya lo decimos consiste en tomar decisiones gubernamentales hechas por personas públicas.

Siguiendo esta línea, el gobierno tiene que dar solución a problemas que surjan en la sociedad a través de la política pública y si opta por no dar

solución entonces no cumple con su función primordial que es la de atender los problemas de la comunidad, la formulación de una política conduce a la elaboración de un producto de análisis, cuyo destino es un actor político.

Las políticas públicas son decisiones del gobierno que a través de conocer las demandas sociales, como salud, alimentación, empleo, educación, entre otras; elabora programas y líneas de acción específicas para dar una pronta y oportuna solución, es a través del diseño, implementación y evaluación de estas políticas que los actores públicos encargados de llevarlas a cabo pueden medir el grado de alcance o limitación de las mismas.

Según Thomas Popkewitz “los documentos de política pública contribuyen a sancionar la participación de la sociedad y de algunos de sus miembros de manera individual. Las propuestas de reforma o de programas, constituyen parte de un lenguaje público más amplio que ayuda a generar creencias respecto de la naturaleza, las causas, consecuencias y remedios para la práctica institucional. También sirven para estructurar la lealtad y la solidaridad social, ya que establecen una suerte de andamiaje para el discurso que ejerce control sobre que conocimiento es relevante para ese problema concreto, así como una estructura mediante la que se legitiman ciertos temas”<sup>1</sup>.

De igual manera las políticas públicas pueden:

- acotar las discusiones políticas
- diferenciar problemas y sus posibles soluciones
- vincular temas de interés social y plantear una vía de solución
- plantear esfuerzos compartidos
- participar de manera específica, como un instrumento a través del cual los problemas de la vida nacional se ven plasmados de manera más formal.

---

<sup>1</sup> Potkewitz., T. “El milenarismo en la reforma educativa de los años ochenta”. En Revista de Estudios del Curriculum”, Vol. 1, Núm. 2, Barcelona, 1988, p-7.

En forma mas teórica nos gustaría dejar en claro que una política pública, es según la definición "aquello que el gobierno escoge hacer o no hacer, es una política elaborada por el gobierno"<sup>2</sup>, con lo anterior podemos notar que la política pública que es la política de gobierno no es en todos los casos producto del consenso social, como se ha pensado por mucho tiempo, no obstante aunque las decisiones políticas están centralizadas siempre se hacen pensando en las necesidades de la sociedad, es así como el estado a través del gobierno funciona como un selector de las demandas y un proveedor de servicios.

Es cierto que lo que sustenta las políticas públicas son las demandas de la sociedad en cuanto a sus principales necesidades como son salud, alimentación, educación, empleo entre otras. "La nueva noción de la política pública trasciende su connotación vulgar de curso de acción, para ser definida como una parte de un proceso general, junto con la clarificación de las metas, la definición de la situación del caso y la determinación de los medios óptimos para efectuar la acción decidida"<sup>3</sup>. En este contexto es como sustentamos que la política educativa necesariamente es producto de la política pública, como una acción implementada desde el gobierno.

La creación de una política pública y su consecuente implementación es siempre para corregir una falla en la administración pública y tomar la decisión gubernamental para satisfacer una demanda social. Siendo esto así, la elaboración de las políticas no es nada fácil, se trata de un procedimiento realmente complicado.

---

<sup>2</sup> Carlos Ruiz Sánchez. Manual para la elaboración de las políticas publicas. Plaza y Valdez Editores México 1996.pp. 14

<sup>3</sup> Omar guerrero. Las políticas publicas como ámbito de la concurrencia multidisciplinaria. 19991. pp. 91

### **1.1.2. Elementos de la Política Pública.**

**Los elementos que componen las políticas públicas son ocho:**

- La solución de un problema público
- Existencia de grupos meta en el origen de un problema público
- Coherencia por lo menos en la intención
- Existencia de diversas decisiones y actividades
- Programa de intervenciones
- Papel clave de los actores públicos
- Existencia de actos formales
- Naturaleza mas o menos obligatoria en las decisiones y actividades

La política social o política pública la entendemos como la forma que por medio de estrategias y políticas concretas tiene el Estado para construir una sociedad cohesionada y equitativa. En una perspectiva de mayor equidad e integración social, la política social tiene como fin principal facilitar la convergencia entre los intereses individuales y los intereses comunes de la sociedad.

La concepción y los objetivos de la política pública no permanecen constantes en el tiempo, varían en términos de los requerimientos de la población, los cuales difieren en función de contextos históricos y espaciales.

### **1.2. Ciclo de la Políticas Públicas**

**El ciclo de las políticas públicas se basa en cinco fases principales:**

Fase I: **identificación del problema;** es decir, conocer cuales son las demandas, esta etapa consiste en hacer un estudio en donde se de prioridad a temas de mayor controversia o con mayor necesidad de un posible solución. En esta etapa propiamente se hace una identificación de las demandas humanas que además de estar identificadas han generado una demanda para solucionarlos. Los actos humanos nos dice Omar Guerrero tienen



consecuencias sobre otros, y algunos de ellos se perciben para crear necesidades con la finalidad última de encontrar una posible solución.

Fase II: **formulación de soluciones**; se basa en ofrecer una propuesta empírica de una posible respuesta al problema planteado para consecuentemente iniciar la formulación de la política de acción. Establecer una solución consiste en desarrollar un plan, un diseño o un método para satisfacer alguna necesidad previamente identificada. “Carlos Ruiz Sánchez en su Manual para la elaboración de las políticas públicas menciona cuatro elementos sustanciales”<sup>4</sup> para la elección sobre la mejor solución:

1. El respaldo ideológico-político, relacionado con los valores propios del sistema.
2. Valoración de los criterios políticos, es decir considerar aspectos como la agregación, organización, aceptación, sustentación, conflicto, costo social, y finalmente legitimación.
3. Valoración de los criterios técnicos, aquí se toma en cuenta los recursos tecnológicos con los cuales contamos para poner en marcha las posibles soluciones.
4. Valoración de los criterios administrativos, la evaluación de cuantos son los recursos ya sean materiales o humanos con los que contamos y los grados de eficiencia y eficacia con los que los utilizaremos son de suma importancia de en planear las posibles soluciones.

Fase III: **toma de decisiones**; en esta fase es donde ya está planteada cuál es la política a llevar a cabo, una vez que ya se tuvo como antecedente el origen de la demanda a satisfacer, y que ya se tiene identificados y preseleccionados los problemas y las soluciones, habrá que determinar de manera previa las situaciones que se aproximen más a los objetivos y metas que deseamos alcanzar con la política pública a realizar.

Siguiendo esta línea la etapa consecuente se refiere a la determinación de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que se necesitarán para

---

<sup>4</sup> Carlos Ruiz Sánchez. Manual para la elaboración de las políticas públicas. Editorial Plaza y Valdez. México 1996. pp.21.

la ejecución de la misma; jerarquizar los problemas y sus soluciones es importante ya que este proceso permitirá la asignación de prioridades y de recursos. Finalmente la selección de la estrategia a seguir, se tomará en base a un diagnóstico previo de las características ya mencionadas, definir y crear un procedimiento o ruta permitirá superar obstáculos y hacer ajustes para una mejor ejecución de la política pública.

Fase IV: **Implementación**; el impacto sobre el terreno en donde se lleva a cabo la acción gubernamental es de gran importancia ya que a través de esta fase es donde podemos conocer que tan efectiva o negativa fue nuestra política elaborada. Esta etapa de aplicación de la política nos permite identificar en donde se llevará a cabo, cual es su contenido, así como se asignará las funciones correspondientes de quienes serán los encargados de dicha implementación.

Ruiz Sánchez<sup>5</sup> propone un esquema general para la implementación de la política pública:

- Objetivos generales (aplicación técnico-administrativa)
- Criterios de aplicación (en quién recae la responsabilidad de su desarrollo)
- Funciones de producción (se refiere al volumen de recursos y como están organizados)
- Acciones generales (son las decisiones políticas sobre aspectos de organización y funcionamiento)
- Asignación preliminar de recursos (financiamiento y provisión de recursos reales)
- Organización y desarrollo del sistema (se especifican los objetivos y las medidas para la adecuación del sistema de políticas)
- Articulación intersectorial ( es decir las acciones de gobierno requieren estructurarse de manera coherente)
- Control y evaluación (diseño de un sistema de información capaz de brindar resultados de las acciones propuestas)

---

<sup>5</sup> Carlos Ruiz Sánchez. Manual para la elaboración de las políticas públicas. Plaza y Valdez Editores México 1996.pp33

Fase V: **evaluación**; como su nombre lo dice consiste en realizar un examen a las acciones que sobre el terreno se realizaron y en donde al conocer los resultados podemos calificarla como efectiva o en su caso contrario al conocer las deficiencias realizar ajustes. Esta es la etapa última y una de las más importantes ya que se convierte en una fuente de retroalimentación, los datos de la evaluación deben ser validos, objetivos y sensibles.

Para evaluar una política pública algunos autores consideran diferentes aspectos pero los más frecuentes y más objetivos son los siguientes:

1. Especificación de objetivos
2. Obtención de la información necesaria
3. Verificación de la pertinencia
4. Valoración de la eficiencia y la eficacia
5. Ponderación de los efectos
6. Obtención de conclusiones
7. Formulación de propuestas de acción futura

La utilidad del ciclo de las políticas públicas tiene muchas ventajas pero la más importante es que “responde a la naturaleza de los problemas públicos. Estos problemas son la materia prima de las políticas públicas, que difícilmente tienen una solución sencilla, clara y fácilmente disponible”<sup>6</sup>.

Una vez que se realiza por completo la etapa del ciclo de las políticas públicas, lo siguiente es la formalización jurídica de la misma; el carácter legal le otorga una validez trascendental para una mejor ejecución de la misma, sin embargo; es pertinente señalar que conviene analizar si toda política pública debe ser considerada como un instrumento legislativo o sólo una parte de ella, ya que la formalización le otorgaría un carácter rígido en su estructura y su permanencia es muchas veces inconveniente al contexto que se va generando; y entonces bien lo que característica a las políticas públicas como funcionales es la modificación continua que permite operar de manera más eficaz a las mismas.

---

<sup>6</sup> Prof. Marcelino Guerra Mendoza. Política Pública y Educativa. Documento de Trabajo. 2003.Pp. 3

### 1.3. Política Educativa

La política educativa oficial en México se ha desarrollado con múltiples matices a lo largo de la historia, donde ha utilizado mecanismos para impulsar la inserción social como son: la universalidad, la focalización y la integración de la política educativa.

El tema de la política educativa dentro de la política pública, lo hacemos con la intención de dar contexto a que la educación es un problema social en donde incurren varios actores y sectores de la población como lo son: autoridades educativas, sociedad civil, iniciativa privada y el magisterio. La política educativa es ante todo, la recopilación de las demandas sociales en cuanto a educación se refiere; la educación es una de estas necesidades primordiales, que a través de la política pública encuentra un cause para poder realizar acciones, a favor de dar cumplimiento a las necesidades de mayor relevancia. Desde el ámbito de las decisiones políticas, la política educativa viene a ser parte integral de la administración pública sustentada en la política pública.

Es así como la relación de una política pública y una política educativa es directamente proporcional, una vez que el gobierno en el poder tiene como referencia cuales son los principales problemas por atender se toman medidas a seguir como pueden ser programas emergentes, sectoriales y nacionales; dentro del ámbito social encontramos entre ellos a la educación, como pieza central de nuestra investigación.

Una vez que tenemos entendido el concepto de lo que son las políticas públicas nos referiremos a la política educativa entendida como “el conjunto de preceptos obligatorios por obra de los cuales se establece una base jurídica, para llevar a cabo las tareas de la educación”<sup>7</sup>. En México tanto el Art. 3º Constitucional como la Ley General de Educación, entre otros muchos preceptos normativos, regulan el servicio educativo y asimismo en su contenido plantean las líneas de la política educativa a seguir por el Estado.

---

<sup>7</sup> Ver I definición en : Sánchez Vázquez, R. DERECHO Y EDUCACION, Porrúa, México, 1996, p. 16.

Los estudios y análisis de las políticas educativas en México tienen una trayectoria importante. Desde que el sistema educativo mexicano se consolidó y las acciones del Estado en materia educativa se incrementaron sustancialmente con un proyecto amplio de prenegación social, las reflexiones sobre política educativa fueron también creciendo en importancia, sin embargo, tales reflexiones están estrechamente vinculadas a los ámbitos del debate político e ideológico, propios de los círculos de los grandes intelectuales y de la opinión pública.

La planeación gubernamental en los procesos educativos han sido diversos y de creciente importancia, “es indudable que la formación que el propio gobierno ha elaborado sobre la política educativa, así como los esfuerzos de sistematización, diagnóstico, evaluación y formulación de escenarios prospectivos plasmados en los planes sexenales de educación, constituyen no sólo un referente de análisis sino una perspectiva que evidencia el posicionamiento político del Estado sobre las problemáticas educativas”<sup>8</sup>.

El enfoque de política pública en los asuntos educativos, considerando los planteamientos y recepciones críticas más relevantes recupera según Francisco Miranda algunas cuestiones que son fundamentales para el análisis de la política educativa en México:

1. El problema de la interdisciplinariedad, lo cual se refiere a la necesidad de articular e integrar enfoques para el análisis de la política educativa que provienen de la teoría educativa y la sociología de la educación, la teoría política y la gestión. Se trata de articular el conocimiento público disponible con lo políticamente pertinente.
2. El problema de la reforma del Estado, cuyos ejes de discusión en los aspectos educativos se remontan a problemas de orden global y estructural sobre las nuevas relaciones que mantienen con la cultura, sociedad y el mercado.

---

<sup>8</sup> Francisco Miranda López. La Reforma de la Política Educativa. Documento de Investigación Educativa. CIDE.2003. p. 6

3. Los procesos de formación de política pública, que se remiten a propuestas de análisis de la política educativa de acuerdo con los criterios de participación, transparencia, rendición de cuentas y eficiencia de las acciones de gobierno.
4. Lo público de la política, que considera a la política educativa y a la política pública en el marco de las redefiniciones de los espacios públicos en su relación con lo privado, los cambios del Estado y el problema de la vulnerabilidad social y sustentabilidad del desarrollo.
5. Problemas de desarrollo educativo, que contempla los criterios de progreso social y político en la educación en la medida en que las necesidades sociales se articulen con el conjunto de oportunidades, capacidades y realizaciones en lo individual.

Para H. Weiler, “la implementación de las políticas educativas, se caracteriza en las sociedades industrialmente avanzadas por sacar el mayor rendimiento posible, de las ganancias políticas derivadas del diseño de programas o reformas educativas y de su supuesta aplicación, al mismo tiempo que reduce al mínimo, el costo político asociado con la tarea de ponerlas efectivamente en práctica”<sup>9</sup>. Lo anterior se sustenta en que el Estado moderno cuenta con una precaria autoridad política y una erosionada legitimidad. En ese orden de ideas los programas educativos pueden tener la intención al diseñarse de obtener al inicio autoridad y legitimidad, que sin embargo no garantizan su efectivo desarrollo.

Para iniciar diremos que la política educativa no son decisiones autónomas, lineales y racionales; la definición de las políticas educativas no puede ser autónoma ya que deben reflejar las necesidades, las represiones, y los intereses de quienes están fuera del sistema escolar y no centralizar una política educativa exclusivamente en los interés de quienes controlan el poder en materia educativa; no son decisiones lineales por que las estrategias a seguir pueden variar dependiendo el nivel de autoridad del aparato educativo, y

---

<sup>9</sup> WEILER, H. “Por qué fracasan las reformas: política educativa en Francia y Republica Federal de Alemania. “, en Revista Estudios de Currículo, volumen 1, numero 2 Barcelona, 1988, Pág.54.

finalmente no son decisiones racionales ya que no obedecen a la optimización de recursos más bien a la satisfacción de necesidades.

#### **1.4. Niveles de la Política Educativa**

Una política educativa no esta constituida por actos y decisiones de la misma naturaleza. Olac Fuentes Molinar destaca los siguientes “niveles de la política educativa”<sup>10</sup>:

1.- **Nivel discursivo:** los mensajes de la autoridad central y de otros sujetos fundamentalmente expresan retóricamente los propósitos y las metas generales de las líneas básicas de la política del Estado. El discurso no tiene que ser verdadero para ser eficaz, aunque no se lleve a la práctica ratifican los compromisos sociales del Estado y lo legitiman como instrumento de realización de aspiraciones y necesidades nacionales.

2.- **Nivel normativo:** esta constituido por las leyes y disposiciones de carácter más general que establecen mandatoriamente el carácter y los pronósticos de los diversos servicios educativos.

3.- **Nivel programático y organizativo:** esta constituido por los recursos materiales y humanos, las medidas concretas y las formas de organización mediante las cuales se pretende cumplir un objetivo de política educativa.

4.- **Nivel operativo:** entendido como la realización de una medida política educativa en la práctica de los agentes educativos directos; los educadores y los niveles inferiores de la burocracia.

La distinción de la que habla Olac Fuentes entre los distintos niveles de la construcción de las políticas educativas es sustancial, ya que hacer esta distinción permite establecer la forma real en la cual la política se desenvuelve, las contradicciones que influyen sobre ella y las trasformaciones que

---

<sup>10</sup> Olac Fuentes Molinar. La Construcción, los niveles y los agentes de la política educativa. Documento Interno: Maestría en Investigación Educativa. CIDE .pp. 3-7

experimenta desde la forma en la cual se concibe y hasta la cual llega a realizarse; así mismo la construcción de las políticas educativas esta determinada por los agentes que influyen en ella, dichos actores condicionan el rumbo de las mismas.

### **1.5. Agentes o grupos de poder en la toma de decisiones de política educativa**

- **Televisión:** los grupos corporativos de los sistemas de televisión, ejercen gran influencia sobre la población en educación, los programas televisivos muy pocas ocasiones tienen una influencia positiva sobre la formación de los niños y jóvenes.
- **Prensa y Radio:** Son medios de comunicación que cuenta con un gran poder de penetración, a través de ellos se forma la opinión pública sobre los problemas de educación y las decisiones de política educativa.
- **Magisterio:** este grupo de poder agrupado en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), realiza acciones estratégicas en materia de política educativa, su influencia se ve en negociaciones con los mas altos niveles de gobierno para influir en la conducción del sistema educativo.
- **Padres de Familia:** ellos como principales actores en la formación del educando, se organizan en Asociaciones de Padres de Familia que a través de foros y consultas omiten sus puntos de vista sobre política educativa en donde sus puntos de vista constituyen otro de los ejes en la conducción de las políticas educativas.
- **Partidos Políticos:** especialmente este grupo mantiene un especial interés en las cuestiones de tipo educativo, su influencia en la conducción de las políticas educativas es a través de los medios de



comunicación y de sus representantes en las Cámaras de Diputados y Senadores.

- **Sector Empresarial:** participan en el sistema educativo por medio de los planteles privados que tienen en todos los niveles, así como en la conducción de los procesos educativos adecuándolos a las necesidades de la sociedad cambiante.
- **Iglesia:** aunque de manera menos importante, su influencia en el diseño de las políticas educativas es significativa, ya que según los estatutos oficial la educación en todas sus modalidades es laica

Es un hecho innegable que además de los actores ya mencionados en la definición de las políticas educativas; el principal conductor de las mismas es el gobierno; en México la educación siempre ha sido del Estado abanderada por el gobierno en turno y diseñada por sus valores y tradiciones.

La política educativa en particular se enfoca a todas las decisiones en el ámbito educativo, “una política educativa es un conjunto de acciones y disposiciones que el estado dicta a través de la Secretaría de Educación Pública, para mejorar los problemas educativos mediante distintos mecanismos e instancias las cuales están reguladas bajo un marco normativo”<sup>11</sup>. El Programa Escuelas de Calidad, se encuentra en esta categoría de la política y si bien es cierto no fue producto del consenso social, sí fue una decisión implementada desde el gobierno para resolver una necesidad social como lo es la calidad de la educación.

Es por ello que consideramos que estos distintos aspectos de la política son la base de referencia para poder sustentar nuestra investigación, ya que el marco de referencia tiene un sentido totalmente descriptivo que tiene cómo telón de fondo la política educativa desde su proceso de inicio y como llega sustentarse.

---

10. Definición dada por el Prof. Raúl Ramírez, docente de la UPN Ajusco.

## **1.6. El Programa Escuelas de Calidad: Como Política Pública y Educativa**

El proceso desarrollado en torno al Programa Escuelas de Calidad puede comprenderse mejor si se analiza desde el punto de vista relativo a las de redes de actores públicos y privados. En primera instancia, nos cuestionamos si ¿existía alguna demanda desde la sociedad que urgiera a la creación del PEC? Sin duda, existe un reconocimiento difuso de la gente sobre la necesidad de “mejorar la calidad” en todo lo que tenga que ver con el sistema educativo nacional, pero lo más probable es que existen solamente dos opciones en cuanto a la entrada casi abrupta del Programa Escuelas de Calidad en la agenda del gobierno. O bien, este programa es una iniciativa típica de élite y fue el equipo de transición de Vicente Fox el que definió las líneas a seguir, o simplemente existió una intensa actividad de promoción del tema por parte de los actores sociales interesados.

La creación del Programa Escuelas de Calidad, así como la integración directa de directivos, docentes y padres de familia, son indicios de la segunda opción, que fue lo que en los debates tanto sociales como políticos se manejó. En todo caso, la entrada del tema en la agenda del gobierno sería, por un lado, producto de una iniciativa gubernamental y, por el otro, de agentes sociales que han formado una red de política pública.

De acuerdo con las reglas de operación del PEC para el 2005, el objetivo de este programa es “instituir en las escuelas públicas de educación básica, un modelo de autogestión enfocado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente mediante una gestión escolar estratégica que atienda con equidad a la diversidad, a partir de un esquema de cofinanciamiento, participación social y rendición de cuentas”<sup>12</sup>. De esta forma se han generado varios proyectos en torno a los centros escolares con intervención de organizaciones públicas y privadas. Las acciones para mejorar el servicio educativo parten de un diagnóstico realizado por los actores

---

<sup>12</sup> Secretaría de Educación Pública, Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad, Diario Oficial de la Federación, 13 de junio de 2005

relevantes de la acción educativa, fundamentalmente directivos y docentes, con la colaboración de los padres de familia.

Programa Escuelas de Calidad como política pública se trata de una política de intervención estratégica que busca incidir sobre la calidad y equidad educativa en el espacio que es más significativo a la acción educacional: la escuela. El PEC es una política descentralizadora que pretende respetar ampliamente las particularidades de las entidades federativas, en relación con sus propias leyes y normas de administración educativa. El diseño del PEC parte de la idea de “que para la implementación de la política, es el nivel de gobierno estatal quien en última instancia decide en su jurisdicción, no sólo sobre la participación en dicha política, sino sobre todo en sus formas de instrumentación”<sup>13</sup>.

Para las escuelas, la inclusión al PEC implica la elaboración de proyectos escolares ajustados a metas factibles, así como el compromiso, mediante convenios de desempeño para alcanzarlas en un periodo determinado. Asimismo, el PEC se propone inducir la participación social en el proceso de enseñanza y de aprendizaje en ámbitos como la toma de decisiones y la evaluación del proceso de gestión escolar, la propuesta del PEC se orienta a reactivar los mecanismos de participación, previstos en la legislación nacional, tales como los consejos estatales, municipales y los del centro escolar. Con la descripción del PEC realizada hasta este momento, lo que puede advertirse es una coincidencia de intereses y objetivos del gobierno, del sector privado y del sector académico, respaldada por el interés de la sociedad en ampliar la participación social en la toma de decisiones y en la gestión de los centros escolares.

En este mismo sentido y de acuerdo con otros autores, en la formulación del PEC se puede identificar una articulación de redes que se presenta como un elemento que define el proceso de elaboración e instrumentación de las

---

<sup>13</sup> César Nájera Tijera, Innovación y cambio en el sector educativo mexicano. El caso del Programa Escuelas de Calidad, tesis de maestría en Administración y Políticas Públicas, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2004, p. 31.

acciones de gobierno. La articulación de redes no es sólo necesaria sino imprescindible, pues la mayor parte del PEC se ejecuta con la cooperación de diversas áreas de trabajo, dependencias y actores. La pretensión de clasificar al Programa Escuelas de Calidad como una red de política pública se ve apoyada por las declaraciones oficiales de las autoridades educativas mexicanas. Por ejemplo, el entonces secretario de Educación Pública, Reyes Tamez Guerra, cuando presentó el Programa Escuelas de Calidad señaló: “hoy es urgente emprender una verdadera transformación de la educación, en la que sin excepción participen desde los trabajadores, los empresarios y las organizaciones sociales. Es necesario transformar nuestro sistema educativo con una nueva actitud de maestros, directivos y padres de familia, los invité a participar en el cambio”<sup>14</sup>.

El Programa Escuelas de Calidad es una iniciativa novedosa en materia de políticas públicas, su objetivo general es apoyar las acciones de la comunidad en cada centro escolar para mejorar la calidad del servicio educativo y los resultados del aprendizaje. Existe una política pública que busca promover la calidad educativa desde una perspectiva centrada en la escuela. Esta política implica el fortalecimiento del capital humano y del sector educativo gracias a la participación social.

Parece apropiada la clasificación del PEC como una política pública que hace de la participación social su visión de largo plazo, para lograr una gobernanza educativa. Entendido el enfoque de gobernanza, como el modelo de red de políticas públicas que subraya la naturaleza altamente interactiva de los procesos políticos y destaca, al mismo tiempo, el contexto institucional en el que estos procesos tienen lugar. Los contextos institucionalizados se caracterizan por crear vínculos relativamente estables entre distintas organizaciones, los cuales se sustentan por un continuo flujo de recursos entre esas organizaciones. Esto conduce a una visión diferente de la gobernanza. En principio, cada actor involucrado puede desarrollar el papel de administrador, y

---

<sup>14</sup>José Luis Elizondo. “Reyes Tamez presenta los programas de becas y de escuelas de calidad”, *Diario de Yucatán*, 1 de febrero de 2001.

sus actividades se dirigen a mejorar la interacción entre los distintos actores implicados y a perseguir las metas y los objetivos de cada uno de ellos orientados al logro de la mejora en el sector educativo.

Es posible que el tema de la calidad educativa centrada en la escuela haya entrado en la agenda debido a los lazos entre el sector social y las autoridades. En último término, la perspectiva más adecuada para dar cuenta de este proceso es la de una *policy network* integrada por numerosos actores del Estado y de los sectores privado y social, con un grado variable de integración y distintos tipos de intercambios, que tiene un centro lógico pero no jerárquico en las coordinaciones estatales del programa. La conducción de esta política se está dando entonces a partir de una forma que no es la tradicional autoritaria o jerárquica. De ello resulta una forma de gobernanza que afronta la dificultad de producir políticas en el entorno social, económico y político vigente.

Así mismo los aprendizajes del Programa Escuelas de Calidad permitieron alimentar una política pública que pretendía responder a las demandas de equidad, calidad y eficiencia del sistema educativo. En el escenario de políticas públicas en que se desarrollo el PEC llamadas de segunda generación vinculadas más hacia el ejercicio democrático, a la reorganización institucional, a la concertación política y social y a la capacidad de respuesta efectiva a las necesidades, era indispensable que en las áreas educativas a nivel nacional y estatal se generaran los lineamientos y los espacios de convergencia necesarios para que se consolidara una política de Estado.

### **1.6.1. EL PEC como política educativa innovadora**

El PEC sugiere un nuevo modelo de política educativa en el que el centro de las decisiones gira en torno a la escuela y la obligación de proporcionar una educación de calidad en un marco de equidad. Se invierten las prioridades: de un sistema educativo central que desgranaba acciones para la escuela a una nueva orientación que supone la construcción de la política educativa a partir de la escuela como célula básica; de una escuela cuya organización respondía a los intereses de la burocracia a una que responde a los intereses de su comunidad escolar.

El PEC buscaba dejar atrás el modelo de administración escolar tradicional que ha tendido a institucionalizar rutinas formalistas de diseño y control, inespecíficas y, por tanto, poco adecuadas para la heterogénea realidad de las escuelas. Este modelo tradicional ha concentrado en la punta del sistema, tanto la toma de decisiones como el diseño y ejecución de políticas, dificultando la flexibilidad, el cambio y la innovación. Al estar definidas las funciones de manera vertical y jerárquica, el centro escolar ha tenido para sí la función de administrar la enseñanza, cumpliendo objetivos ajenos y ejecutando políticas que no responden a su propio contexto.

“El PEC tiene una peculiaridad en su construcción pues es una iniciativa federal, sin embargo; propone invertir el diseño de la política pública de educación básica, tradicionalmente formulada desde el centro, a una política emanada responsablemente desde la escuela misma. El sentido de la formulación de la política es ubicar a la escuela como centro de la atención institucional”<sup>15</sup>.

Diversas investigaciones han dado cuenta de los resultados de este modelo: ineficiencia en el uso de recursos (de por sí escasos), poca flexibilidad, resistencia al cambio, estandarización, y disociación entre lo pedagógico y lo administrativo. Al generalizar principios abstractos y universales, la práctica y reflexión pedagógicas quedaron rebajados a un segundo plano y con ello, se

---

<sup>15</sup> Luis Castillo Montes. Hacia la transformación del sistema a partir de la escuela: algunas lecciones del Programa Escuelas de Calidad. SEP. México 2003.p. 6

acentuaron los grandes retos del sistema educativo: calidad y equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de los agentes escolares.

El modelo de gestión educativa estratégica propuesto por el PEC no es un conjunto único de nuevas recetas infalibles, ni solución mágica para todos los problemas y espacios, dado que cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular. La gestión estratégica incluye varios componentes y rasgos característicos. Entre los componentes destacan el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional. Así mismo, sobresalen varios rasgos distintivos: centralidad en lo pedagógico, habilidad para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesionalizantes, culturas organizacionales cohesionadas por una visión clara de futuro e intervenciones sistémicas y estratégicas.

Al ubicar a las escuelas como columna vertebral del sistema educativo, el PEC promueve una gran coordinación organizacional intra e interinstitucional, que articule –en los ámbitos federal y estatal- las acciones a favor de la escuela que realizan diversas áreas responsables de las tareas de planeación, actualización de maestros en servicio, investigación, evaluación, producción de materiales, infraestructura, administración, programas compensatorios y participación social. No se trataba de sustituir los programas vigentes, sino, conseguir su optimización, a través del compromiso de los agentes locales.

El PEC implicaba también un replanteamiento de las funciones y responsabilidades de los gobiernos federal, estatal y municipal en materia educativa, al propiciar que las entidades federativas imprimieran un sello propio a la organización y operación de los procesos de focalización, capacitación, dictaminación y selección de escuelas participantes en el Programa, así como en su acompañamiento técnico, administrativo y financiero.

Una segunda propuesta innovadora consistió en otorgar los apoyos financieros y la decisión sobre su uso directamente al centro escolar. En la medida en que el ingreso al Programa es de carácter voluntario, y que los agentes escolares pueden usar libremente los recursos, se cumplen varios objetivos:

- Se permitió a las escuelas cubrir sus deficiencias en infraestructura y materiales, así como atender necesidades apremiantes de maestros (capacitación) y alumnos (becas).
- La fórmula de concurrencia financiera que involucraba a los gobiernos federal, estatal y municipal, así como a los sectores sociales y privado transmitió a la sociedad el mensaje de que la escuela pública es responsabilidad de todos. Se buscó fortalecer a la comunidad escolar al dar a los padres de familia y docentes poder de decisión sobre el destino, ejercicio y supervisión de los recursos.
- Se avanzó en la cultura de la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad. Debe subrayarse que el 94 por ciento de los recursos del Programa son ejercidos directamente por las escuelas, propiciando la generación de mecanismos horizontales de auditoría social.
- Los recursos del PEC tuvieron un alto impacto porque estaban orientados a resultados, aunque dentro del gasto educativo global fueron relativamente modestos representan menos del uno por ciento del presupuesto federal para educación básica.

Como política educativa, el Programa Escuelas de Calidad se orientó en promover de manera inmediata en cada uno de los centros escolares políticas internas que incidieran de manera significativa en mejorar la calidad educativa de la educación básica. Las acciones emprendidas en la escuela (gestión estratégica, participación social y práctica pedagógica) dieron la pauta para adecuar otros niveles de acción institucional básicos para la “innovación en la gestión de los sistemas educativos: a) un marco de coordinación intergubernamental basado en un federalismo solidario y un nuevo esquema de corresponsabilidad social para el mejoramiento de la calidad de la escuela pública, b) la generación de nuevas dinámicas de apoyo técnico y estímulos externos que requiere la transformación escolar, c) la creación de mecanismos de involucramiento gradual, formación y acompañamiento a diversos actores relacionados con las tareas técnico pedagógicas, d) el impulso de una cultura de evaluación fundada en el uso de instrumentos y criterios para el



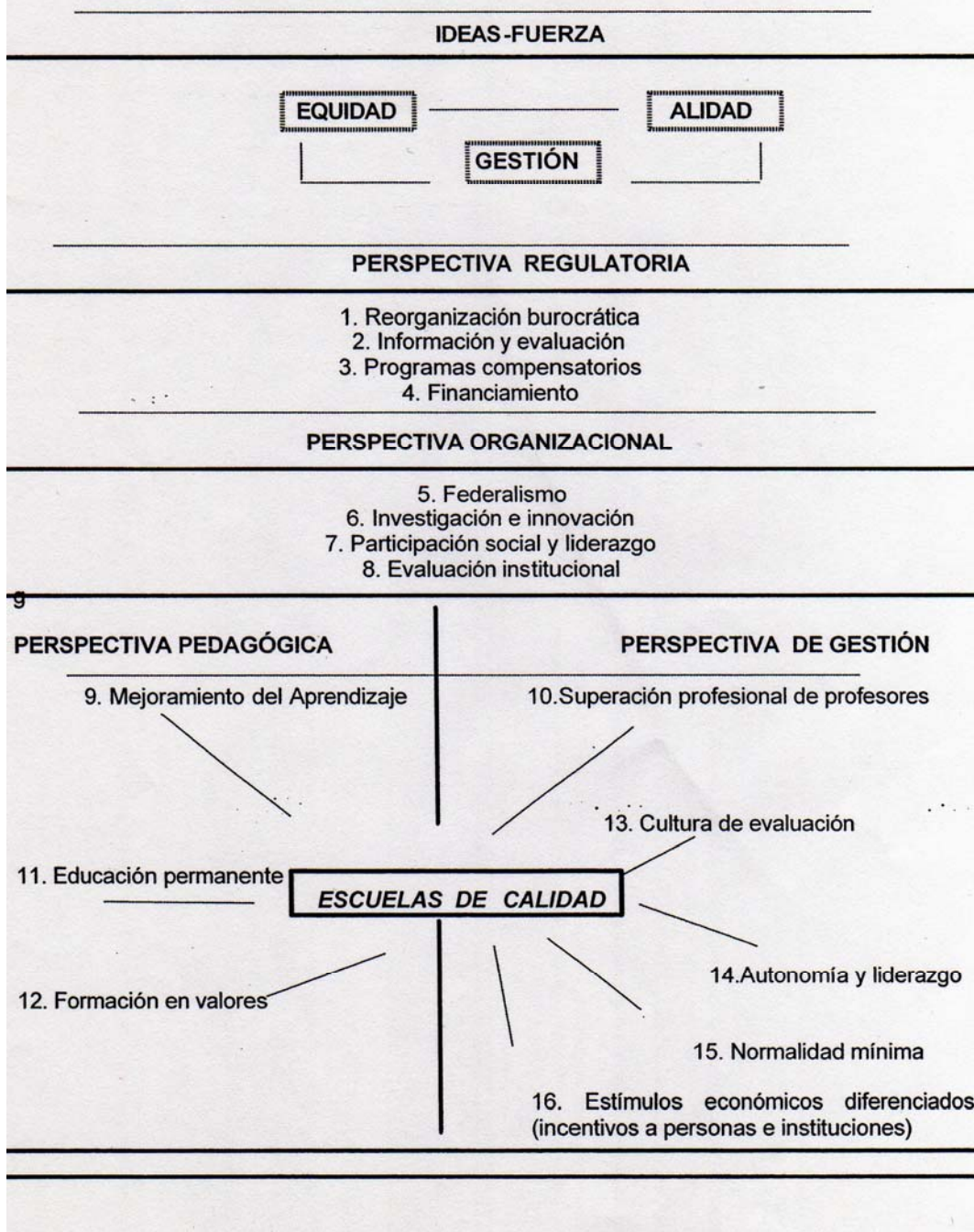
reconocimiento de esfuerzos y resultados en la propia escuela que posibilitan nuevos espacios de conversación y dialogo institucional y e) la creación de estilos diferentes de rendición de cuentas para atender las necesidades de la escuela y sus alumnos, el uso estratégico de los recursos disponibles y mayores garantías para el cumplimiento de las responsabilidades institucionales”<sup>16</sup>.

El Programa Escuelas de Calidad desde al ámbito de las políticas, pretendió ser una estrategia innovadora en la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar, que respondía a las necesidades que el contexto y los diferentes interés de grupos demandaban por lograr un incremento en la calidad educativa de la educación básica en nuestro país.

---

<sup>16</sup> Francisco Miranda López. Coordinador académico de la Dirección General de Investigación Educativa. Revista de las Escuelas de Calidad. num. 4. Año 2003.

**Gráfico 1  
ARQUITECTURA DE LA POLÍTICA EDUCATIVA DE FOX**



Alejandro Navarro. Redes de política y formación de la agenda pública en I PEC. Documento de la Cámara de Diputados. 2006.

## **CAPITULO II**

# **ANTECEDENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEC**

## Capítulo 2

### 2. Antecedentes de la implementación del PEC.

Dentro del contexto nacional, el antecedente histórico más sobresaliente de las Escuelas de Calidad es sin duda la suscripción del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmado en el año de 1992 con lo cual se iniciaría un largo proceso de reformas, cuyo objetivo era mejorar la calidad de la educación y fortalecer la equidad en la prestación de los servicios educativos.

Dentro de estas acciones y en términos de calidad educativa, México decide ingresar a la O. C. D. E. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) en el año de 1994, entre otras razones se debió básicamente a que esta organización desarrollaba estudios acerca de las cuestiones educativas y la calidad en varios países del mundo, y México necesitaba asesoría y cooperación para poder desarrollar su capital humano, que para los años 80, era su carta de presentación. Desde luego la O. C. D. E., vio en México un país de muchas posibilidades para los intereses de sus países miembros y le empezó a infundir toda la filosofía de la calidad de la educación. Por su parte México, a finales de la década de los noventa se da cuenta aunque de manera tardía, que la transformación educativa es fundamental y que los países que más inviertan en ella tendrán la capacidad y quizá la posibilidad de competencia (bajo la filosofía de la calidad educativa). Esta preocupación que se generaba varios años atrás, y que se venía planteando poco a poco en varios foros por parte de la autoridad educativa, tenían como objetivo dar a conocer más adelante, proyectos educativos sustentados en términos de Escuela de Calidad.

“La O. C. D. E; esta organización hace saber a sus afiliados en una reunión celebrada en París en 1984, la necesidad de mejorar la Calidad de la educación, sobre todo en las escuelas primarias y secundarias”<sup>17</sup>. El tema lo convirtieron en

---

<sup>17</sup> SEP. Documento de trabajo. “Un vistazo mundial a la educación en México”, p. 1

discurso dominante de política en de debate en el campo educacional en la mayoría de los países pertenecientes a la OCDE.

Y la creación de la Ley General de Educación en donde se deja ver claramente cual es el propósito de las nuevas políticas educativas. Donde se establece como una tarea de las autoridades educativas el incorporar el financiamiento privado al sostenimiento de la educación básica. "Las autoridades educativas dice la ley: promoverán la *mayor participación de la sociedad en la educación así como el apoyo de los particulares al financiamiento.*"<sup>18</sup> En base a esto es claro el propósito de las políticas educativas, en cuanto a involucrar más a la sociedad para el financiamiento de su educación.

A partir de la entrada del TLCAN, México firmó varias reglas que necesariamente harían modificaciones a nuestras leyes y la creación de otras que afectaban directamente en el ámbito educativo, que finalmente sustentarían la normatividad para poder crear el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB).

El acuerdo se creó en base a que el Sistema Nacional de Educación no era eficiente, se declaró que el centralismo existente sólo empeoraba las cosas y no daba resultados, que no generan una educación de calidad, que es necesario que tenga México para ser parte del mundo globalizado. Este acuerdo consolida la descentralización que ya desde los años ochenta, se planeó introducir en México, así mismo la llamada federalización entro en acción.

La descentralización consiste en delegar la responsabilidad del estado, a los diferentes gobiernos estatales, locales y municipales en cuanto la asignación de recursos humanos, materiales y financieros que el estado otorga, esto para lograr la eficiencia en la administración de los recursos de el sistema educativo nacional.

---

<sup>18</sup> Ley General de Educación (LGE), Diario Oficial, 13 julio. Art. 33, XI

Así la descentralización del sistema educativo nacional, favorece a la administración local y a democratizar la educación, sin embargo, en la actualidad podemos ver que estos objetivos no se han alcanzado, pues en realidad ha sido muy difícil, descentralizar a este gran aparato, y también es bien sabido que los estados que conforman la República Mexicana, no tienen los mismos recursos, y algunos o más bien la mayoría de estos no pueden ser autónomos, pues sus propios recursos no son suficientes para sustentar su educación.

Para el ciclo escolar 1994-1995 el entonces Secretario de Educación Pública, José Ángel Pescador Osuna, se refería a un reclamo social y que tenía que ver con una Educación de Calidad. Esta aseveración se convirtió en discurso en casi todos los foros donde se habló de la educación. Era el tema de discusión, y el objetivo de esto era poder preparar a la sociedad sobre los proyectos educativos de Escuelas de Calidad que se darían a conocer más adelante. En el año de 1995, se dio a conocer a la sociedad y a la comunidad educativa un primer proyecto referente a las escuelas de calidad, el proyecto PMETyC (Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación), el cual se analizó anteriormente. Para el año de 1997, surge por medio de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal lo que se dio a conocer en principio como "El Proyecto Escolar" (una estrategia para transformar nuestra escuela). Este proyecto estaba dirigido a la educación básica y tenía como objetivo que las escuelas de manera muy particular, desarrollarán un proyecto sobre alguna problemática existente en la escuela.

En dicho proyecto al final se buscará lograr rebasar esta problemática, para que los niños y niñas que atienden adquieran los conocimientos y puedan desarrollar las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósitos educativos para la primaria. Ya elaborado el proyecto a nivel escuela, entrará a concurso en los diferentes sectores y en las diferentes entidades del país, para que una vez aprobado tenga la oportunidad de poder ingresar a una fase posterior y que se refiere al proyecto PEC (Programa de Escuelas de Calidad). El proyecto P E C, tiene también como otro antecedente un tanto más cercano, un diagnóstico del

sistema de Educación Básica, llevado a cabo por el IFIE <sup>19</sup> en 1999<sup>20</sup> y del cual se arrojaron los siguientes datos:

Escuelas cerradas a la comunidad: Poca o nula información hacia la sociedad acerca de los procesos educativos y sus resultados: 1. Información dirigida al público relacionada principalmente con los insumos a los procesos tales como número de escuelas construidas, cantidad de libros de texto gratuito impreso y distribuido, presupuesto educativo, etc. 2. Énfasis en la cobertura escolar no en la calidad. 3. Poca autonomía de las escuelas para decidir sobre aspectos que afectan a la Calidad Educativa. 4. Mínima participación de los padres de familia en las escuelas de sus hijos. Mecanismos de participación inexistente o ineficiente, asociaciones de padres patrocinadas por la SEP, Consejos de Participación en un porcentaje reducido de escuelas y con pocas facultades de decisión. 5. Concentración de poder en el Sindicato y la SEP. Temor de los padres de familia a exigir por miedo a represalias. 6. En el Programa de Carrera Magisterial los esquemas de incentivos a profesores están basados principalmente en antigüedad, estudios realizados y cursos de actualización. Poco peso relativo a factores relacionados con resultados académicos de los alumnos y el desempeño profesional del profesor. 7. Muy bajos niveles académicos de acuerdo a pruebas de CENEVAL ya los resultados de pruebas internacionales en las que participó México. 8. Los resultados de las evaluaciones practicadas por la SEP guardados como secreto de estado. La misma práctica se siguió respecto a los resultados académicos de las evaluaciones internacionales en que México participó.

Este diagnóstico proporcionó un amplio panorama acerca del estado en el que se encontraba la educación pública en México, de esta forma las autoridades educativas se daban cuenta de la necesidad de acelerar el proceso del proyecto escolar para dar pie al siguiente programa oficialmente denominado P E C, dado a conocer en el 2001. El P E C forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el bien educativo, mismos que se encuentran en el Programa Nacional de Educación (PRONAE).

---

<sup>19</sup> IFIE Instituto Federal de investigaciones Educativas.

<sup>20</sup> SEP "Resultado del diagnóstico al sistema de educación básica", en: Propuesta del IFIE para la creación del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación, SEP, México, 2002. p. 16

Con estas medidas que se han tomado para la transformación de la Educación Básica en México, podemos ver que los cambios políticos solo atienden a los problemas administrativos y de Gestión.

Las políticas que se han implantado sólo hacen modificaciones, como si los centros escolares fueran cualquier tipo de organización de mercado, es por esto que promueven términos dentro de los centros escolares como la autogestión.

Mediante un diagnóstico que se les hace a las escuelas públicas, con base a estándares de calidad, se justifica la desaparición del Estado- nación, haciendo ver lo ineficientes que son las escuelas públicas, pues éstas no generan resultados eficientes que esperan los mercados, con el fin de crear una realidad que deje entrar libremente el comercio internacional en la educación pública.

La justificación que se les da a las reformas que se han creado a partir del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y el adelgazamiento del Estado, es que el sistema educativo nacional, tiene la necesidad de ser eficiente y eficaz, para ello se toman medidas tales como; la reducción de la estructura burocrática estatal, ya que esta es considerada en el neoliberalismo como la causa de la ineficiencia económica y social.

El sustento para las políticas educativas actuales son en base a la autogestión, ésta juega un papel muy importante para que las escuelas sean más eficientes. En la autogestión educativa, los distintos actores, como son los maestros y padres de familia tiene la obligación de participar en el financiamiento de la educación, por lo que podemos decir con esto que la autogestión escolar es una medida para llegar a los cambios sociales estructurales promovidos por el BM y el FMI.

Para este mundo globalizado el término de calidad, es muy importante e indispensable para que una organización sea reconocida a nivel mundial. La calidad en la educación se fundamenta en la Gestión de la Calidad Total (GCT), cabe señalar que este es un paradigma que ha sido exitoso en las empresas privadas, y como poco a poco la educación se ha convertido en un mercado



jugoso para la inversión privada, este paradigma lo quieren implantar también en las escuelas. Es a partir de este enfoque que se han analizado las causas de la ineficiencia del Sistema Educativo. Con las bases del paradigma del GCT, se sabe que para mejorar la calidad de los servicios y los productos, se debe llegar al sector público y convencerlos de lo beneficioso que es el libre mercado.

Con esto podemos decir, que a partir del TLCAN, creando la Ley General de educación y el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en nuestro país le hemos abierto las puertas al libre mercado en la educación básica y esto deja libre la entrada que se implementen dentro del cualquier organización educativa ya sea publica o privada paradigmas como el de GCT, que promueven la autogestión de las organizaciones.

Un claro ejemplo de esto, lo vemos en el actual gobierno, de Vicente Fox, donde se implantó una política educativa, el llamado PEC en donde es evidente la implementación de la estrategia del GCT para la transformación de los organismo educativos a nivel básico.

## **2.1. Contexto para la creación del Programa Escuelas de Calidad**

A principios del siglo XXI y plasmado en el pasado Plan Nacional de desarrollo de 1994 - 2000 el cual describió que dentro de sus políticas y estrategias se ubicó a la calidad en el mejoramiento del proceso continuo, planes y programas de estudio, infraestructura y equipamiento, la organización y administración, así como el mejor desempeño de sus agente: personal académico y estudiantes. Menciona que la calidad en la Educación en distintas regiones tiene que ser homogénea.

Por lo anterior la gran mayoría de los planes estatales de desarrollo educativo destacan como prioridad la calidad educativa. Abarcando aspectos como la formación de valores en todos los niveles y modalidades, la inclusión de elementos regionales en los contenidos, el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la comunidad escolar, la ampliación y modernización de infraestructura y la

incorporación de nuevas tecnologías de comunicación informática, mejorar la organización de servicios e instrumentar el proceso de evaluación y seguimiento como medio indispensable, para asegurar la pertinencia y eficacia de las acciones educativas en un contexto de cambio continuo.

El antecedente inmediato es el documento de las Bases para el Programa Sectorial de Educación 20001-2006 publicado en noviembre del 2000 y trabajado por el sexenio foxista, por diversas autoridades en materia de la educación, derivado de una oportuna transición política, los estados que transitan en el cambio de la administración pública deberían apearse al apartado 8 de “escuelas de calidad”, que en lo general menciona que para elevar la calidad de la educación no sólo es la mejoría de los insumos, sino la organización de las escuelas, las que deben enfocarse a un solo propósito: que los estudiantes aprendan.

En el mencionado documento se aborda la creación del Programa Escuelas de Calidad consistente en un proyecto cuyo objetivo es promover la transformación de los centros escolares de educación básica, a través de una política nacional que articule y fortalezca los programas centrados en la escuela que implanten las entidades federativas.

Describe a una escuela de calidad como la que demuestra un fuerte compromiso con el aprovechamiento escolar de todos sus estudiantes, en ella se deben encontrar las condiciones idóneas para que los alumnos adquieran los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para lograr éxito en su vida.

Las características principales según el documento son

- un proyecto escolar con una visión compartida para la comunidad
- enfoque en el aprendizaje de sus alumnos
- proceso de mejora continua sujeto a la evaluación
- participación efectiva de la comunidad
- trabajo en equipo y
- formación y práctica de valores.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en una organización educativa trae consigo muchos beneficios tales como una mejor administración de los procesos sustantivos, un mejor control en las áreas clave, una medición de un proceso de mejora, un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias, lo cual propone una motivación y por ende una mayor productividad.

En México, la SEP, preocupada y ocupándose por la calidad educativa de las escuelas, conjuntamente con otras organizaciones, facilitar el uso de la norma ISO 9001:2000 en las organizaciones educativas.

Si se considera a la calidad como la meta del proceso en la educación, este debe de considerar a cada uno de los elementos que lo integran e innovador, entre los múltiples y variantes significados al concepto de calidad cabe señalar el criterio de calidad como eficiencia entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio sistema educativo ( Programa calidad y equidad de la educación, 2001-2002), hoy la preocupación está centrada en el diseño de la estrategia que articulen los elementos externos internos del sistema escolar con la finalidad de crear más y mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población.

Existen varios paradigmas como modelos que buscan en forma completa obtener la educación total o integral donde la primera la relaciona con cuatro características fundamentales, que ponen un énfasis en la satisfacción del "cliente" que puede llegar a ser descubiertas o satisfechas. La segunda, el proceso de "mejora continua" de la gestión como del proceso, unido a esto una "participación" de todos los agentes que intervienen y por último se requiere que exista un nivel de "interpelación" que desde el punto de vista educativo con una vinculación al sector productivo y educativo entre universidades.

La tercera se incorpora a la equidad, que es un valor como un elemento que sería difícil de medir, por lo tanto no es fácil de evaluar por ello se debe apelar a nuevas

formas de evaluación y de autoevaluación que garanticen en forma y fondo que las medidas tomadas y ejecutadas están logrando los resultados previstos. Ya que el interés por la calidad en la educación y de los servicios educativos se asocia a la preocupación por realizar adecuadas actividades de aprendizaje para la totalidad de los alumnos.

Siendo que la evaluación, así como la calidad educativa es una realidad compleja depende de una gran cantidad de factores y no permite ser acotada por un sólo indicador que de un resultado, dado que la evaluación esta relacionado con un rendimiento de cuentas esta permite ser usadas por las autoridades educativas como el medio para determinar los apoyos brindados y permite analizar cada una de las acciones realizadas, encaminadas a una educación dinámica integral, la evaluación debe de dejar de ser instrumento que se utiliza para controlar el nivel educativo de la población estudiantil, es preciso que estos instrumentos educativos sean transformados en un medio que utilicen las propias instituciones para mejorar su calidad educativa, ya que la enseñanza en las condiciones de la practica real o en el servicio debe preparar profesionales capaces de trabajar en colectivo para enfrentar los cambios acelerados que ocurren en el ámbito de toda la sociedad.

El PEC tiene como principal objetivo la reorientación de la gestión federal y estatal de las escuelas hacia el interior de los centros escolares. La elaboración del proyecto, que es el plan estratégico de transformación escolar, en donde la propia escuelas conformada por distintos grupos y comités, marcan sus metas a cumplir en un año, después de que se les halla aprobado el plan estratégico, si cumplieron sus metas del año, sus resultados son evaluados y en base a estos resultados se les asigna recursos, o si no han logrado las metas que se propusieron en su plan estratégico, quedan fuera el programa escuelas de calidad.

La evaluación se convierte en un instrumento para la asignación de recursos. Como se sabe que se evaluarán sus resultados, las escuelas competirán por tener los mejores resultados, para así ganarse el financiamiento que promete el PEC, y esto sostiene que existen evidencias de que la competencia entre las escuelas públicas y privadas logra un mejoramiento de la oferta educativa cuando se

proporciona la oportunidad a los padres de familia y alumnos, mediante la individualización del financiamiento, para que elijan la escuela que consideren con las mejores cualidades educativas.

Este financiamiento dentro del Programa Escuelas de Calidad, lo llevan a cabo por medio del Fideicomiso, en donde se ven involucrados, los distintos actores, como son el gobierno federal, estatal y local, así como los maestros, padres de familia y organismo privados que tiene la obligación de aportar dinero para el financiamiento de la escuela que se incorpora a el PEC.

La implementación de este tipo de programas, solo fomentan, los que se sustenta en la Ley General de la Educación, que es, que la sociedad se involucre más en el financiamiento de la educación. Deslindándose el Estado de esta obligación, que poco a poco, acabaran con la educación pública.

En términos genéricos, esta modernización educativa, para bien o para mal, ha sido un asunto tardío, muy lento, y quizás lo más importante sé ha jugado en un terreno desigual y no nada más en América Latina, como quieren sugerir ciertos autores. Esta desigualdad existe en varios países del mundo, de ahí que cada país cree su propio concepto de modernidad y busque en la educación el sustento que los lleve al éxito.

Bajo este contexto plantearemos los proyectos Escuelas de Calidad surgidos de la llamada modernización educativa.

En el caso de México además de toda su problemática social, política y económica, en el campo de la educación, se tiene ahora, que en las últimas décadas ha existido una tendencia a la baja en el aspecto de "Calidad educativa". Esta declaración respecto a la calidad sería discutible con quienes la generan, sin embargo, es ya conocido su origen (la OCDE, por ejemplo) y desde luego logran que sea tan generalizada que casi es imposible llegar aun consenso. Pero sin duda el estado Mexicano deja ver en el discurso que el tema de la transformación educativa es fundamental, y que, en este terreno se han venido implementando

algunos cambios en su política educativa, desde luego esto no implica un rompimiento en la política económica neoliberal que se ha estado gestando.

Uno de esos cambios que se quieren implementar es dar a conocer algunos proyectos que buscan una educación, una escuela, un alumno de calidad. Y bajo el sustento de la Modernización educativa se dan a conocer proyectos denominados oficialmente como Programa de escuelas de calidad P E C (en educación básica) y Proyecto para la modernización de la educación técnica y la capacitación PMETyC (en educación media superior y la capacitación). y que buscan a manera de objetivo terminal, obtener un producto (alumno), reconociendo así, esta dualidad que se tendrá del alumno. Es decir, el alumno como tradicionalmente se le ubica dentro del sistema educativo, ahora se le refiere también como un producto que deberá tener ciertas características al egresar de una institución educativa.

En una segunda etapa, se presenta para el año de 1997, y surge por medio de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal lo que se conoce en principio como "El Proyecto Escolar" (una estrategia para transformar nuestra escuela), orientado hacia la educación básica y tenía como objetivo que las escuelas desarrollaran un proyecto en forma particular, de lo que la escuela, se propone lograr con los niños y niñas que atiende, para que estos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósitos educativos para la primaria. Se plantea para una tercera etapa, que una vez elaborado el proyecto a nivel escuela entrará a concurso en los diferentes sectores y en las diferentes entidades del país para que una vez aprobados tengan la oportunidad de poder ingresar al siguiente proyecto de escuelas de calidad que surge en el año 2001 y oficialmente denominado P E C.

Dentro del contexto educativo actual del país, se suscitaron dos eventos importantes para la educación en México: el "Compromiso Social para la Calidad de la Educación", y el "Programa de Desarrollo de la Educación Técnica 2001-2006" mismo que incluyen sobre todo este último, el quehacer educativo de la

capacitación para y en el trabajo. Donde dicho programa marca los objetivos estratégicos, particulares y las líneas de acción que se habrán de seguir.<sup>21</sup>

Así para dar respuesta a ese compromiso social, el Estado mexicano desarrolla algunos proyectos de carácter educativo y que tienen que ver con la calidad. De esta manera se consolidan los proyectos "Escuelas de Calidad". Para 1995 se da a conocer un primer proyecto de escuelas de calidad, oficialmente denominado proyecto PMETyC (Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación), dentro del subsistema educativo que tiene que ver con la capacitación para el trabajo. La capacitación formal para el trabajo, subsistema perteneciente a la S. E. P., ha sido una de las primeras instituciones que da un giro en cuanto al tipo de la nueva educación que se persigue. Tratando de encontrar los antecedentes de estos proyectos de la manera más precisa posible, encontramos también que diversos autores hablan de Proyectos Institucionales en el marco de las transformaciones educativas, así Zulema Paredes de Meañes menciona -"las instituciones educativas se encuentran hoy atravesando tiempos difíciles. Los grandes problemas que caracterizaron a esta última década del siglo XX a nivel mundial con sus matices propios en los países latinoamericanos, las transformaciones político -sociales, los cambios económicos, los avances científicos, y tecnológicos, han producido una urgente necesidad de modificar la educación"<sup>22</sup>.

Por último en cuanto a los planteles se tendrá que cubrir el equipamiento, mobiliario e infraestructura mínima que una escuela de calidad necesita. La administración escolar, las actividades académicas, el uso de recursos, los instrumentos de evaluación, etc. serán otros de los elementos que sin duda sufrirán cambios significativos, pero ¿serán evaluados? ¿se asumirán más responsabilidades? ¿cuáles? ¿se garantizarán resultados? Estos son algunos de los cuestionamientos.

---

<sup>21</sup> Vid Carcamo, Corona, Félix "Desarrollo hacia una Cultura de Calidad", en Órgano de difusión tecnológica, cultural y deportiva. SEP, México 2002.

<sup>22</sup> Paredes. Zulema. "El proyecto institucional en el marco de las transformaciones educativas" El Ateneo. Argentina.1997. p.51.

## 2.2. Conceptualizando calidad

La aparición del concepto “calidad de la educación” se produjo históricamente dentro de un contexto específico.

Iniciaremos con la teoría económica de Taylor. Esta teoría, aplicada a la administración, intentó reestructurar la forma de trabajo de los obreros del naciente capitalismo industrial. Dicha teoría surge del estudio que Taylor hace a la empresa de Henry Ford para que, de acuerdo a sus recomendaciones, se iniciara lo que hasta hoy se conoce como producción en serie. Esta forma de producción trajo como consecuencias la enajenación de los obreros y la deshumanización del trabajo. Debido a esto, surgen autores y teorías en contra-posición a la teoría de Taylor, entre estos tenemos a McGregor, que propone principios como alta productividad, satisfacción del personal y desarrollo humano. Surge también la administración por objetivos y los principios de la administración estratégica de Peter Drucker. Por otro lado en el oriente, el americano Edward Deming proporcionaba a los japoneses el concepto de Feingenbaum referido al control de la "Calidad Total".<sup>23</sup>

Así es como en 1950, surge en Estados Unidos el primer diseño de calidad que fue diseñado por Edwards Deming que imparte un seminario de ocho días sobre calidad. Durante la segunda guerra mundial, fue tan bueno, que impactó tremendamente en el país. Al año siguiente durante la década de los cincuenta el modelo fue transplantado a Japón y ahí fue donde se desarrolló con éxito, en empresas japonesas con necesidad de incrementar su producción para competir y por lo que Joseph Juran imparte a cierta área de la población Japonesa (Alta Dirección) lo que se denominó como su trilogía: 1. -Planificación de calidad. 2. -Control de calidad. 3. -Mejora de la calidad.

Fue debido al éxito Japonés que los estadounidenses recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas. Llamándolo Calidad total o administración por calidad total es un concepto administrativo que a los largo de los últimos 20 años, ha tenido un uso muy generalizado y se ha difundido gracias a la apertura comercial de nuestro país, así como a la globalización de los mercados. Al

---

<sup>23</sup> Baena, Paz Guillermina, “Calidad y Educación Superior”, Editorial Ariel, México 1999, p 35.



principio causo sensación en el ámbito de los negocios debido a que prometía cautivar a los clientes.

Es de Estados Unidos que llega la influencia a México. La filosofía administrativa que busca la productividad para la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los ochenta. El concepto de calidad, presente en nuestro país tiene que ver con los requisitos de los consumidores dados que en un producto o servicio sólo tiene calidad en medida en que se satisface las necesidades y expectativas y necesidades del cliente.

A partir de estos antecedentes se espera que estas ideas abarcaran más adelante otras áreas o campos como en la educación y que permitan el surgimiento de propuestas alternativas de calidad total que puedan modificar para bien la conducta y el bienestar del ser humano. Para iniciar un acercamiento en las pretensiones educativas, diremos que existen dos elementos que marcan la diferencia, entre los principios de calidad total en Japón y calidad total en Estados Unidos<sup>24</sup>: a) El Japón ve en la calidad una manera de ser. b) Estados Unidos ve en la calidad una manera de hacer. Se trata entonces de adaptar algunas de las ideas de estas filosofías a la vida escolar, y debido a que en el campo educativo se buscarán constantes mejoras, debemos suponer que la calidad se llevará a cabo como una forma de ser, ya que se plantea transformar de fondo a las instituciones ya los individuos encargados de impartir educación. Ahora bien, por otro lado, en los últimos años calidad y excelencia se ven relacionadas en el contexto de la enseñanza. Pirsig en 1976 relaciona la calidad con la arete griega que significa excelencia de la función, y que básicamente implica que todo individuo o institución tiene una función especial que desarrollar.

Para hablar de calidad podríamos iniciar conceptualizándolo de la siguiente manera.

“La calidad es la capacidad de mejorar el impulso fundamental y central de una organización o de un ser humano cualitativamente. Ofrece elementos que permiten

---

<sup>24</sup> Baena, Paz Guillermina, “Calidad y Educación Superior”, Editorial Ariel, México 1999, p 35.

desarrollarse de manera adecuada, es decir, satisfacer cada vez mejor a los beneficiarios internos y externos. También cumple con la satisfacción de necesidades y expectativas”.<sup>25</sup>

Replanteando lo anterior podemos decir que con el PEC habrá beneficiados internos y externos; en el primero serán los maestros los alumnos y el director escolar y los externos serán los padres de familia. También se dice que la calidad se logra considerando ciertos elementos que contribuyen al logro de los objetivos propuestos por una organización educativa, tales pueden ser:

La exigencia es un valor que juzga y quien juzga siempre tenderá a ser exigente; una trayectoria de manera ascendente que una vez iniciado, lo único que puede lograr es más calidad en su servicio. Las relaciones humanas es una prioridad para lograr una buena conducción de los recursos humanos, es decir, que todos los agentes que participan comprendan y compartan el propósito de mejorar y atender el papel que le toca desempeñar dentro de una organización.

La constancia es un elemento de responsabilidad sin el cual no es posible hablar de un movimiento hacia la calidad.

Círculos de calidad es un grupo de agentes que desempeñan voluntariamente actividades de mejoramiento y control de calidad.

Conceptualizando “la calidad es un valor necesario y a la vez un poco complejo de lograr, ya que es un proceso, con el objetivo central de que la organización humana sea la beneficiada por el mejoramiento que pueda cumplir hacia el exterior”.

Ahora entenderemos que la calidad será un proceso continuo en vías de mejorar el sistema educativo mexicano; nada más que para llegar a la calidad habrá que recorrer un camino en constante cambio ya que siempre se buscará dar las herramientas necesarias, para la satisfacción de las necesidades de nuestros alumnos y que ellos busquen la superación de manera permanente.

---

<sup>25</sup> Baena, Paz Guillermina, “Calidad y Educación Superior”, Editorial Ariel, México 1999, p 43.

Para otros autores la calidad es un conjunto de prioridades que permiten compararlas con otras. Indica superioridad y excelencia. Cualidades que constituyen la manera de ser de una persona que le proporcione un mejor nivel de vida en la sociedad.

Desde el punto de vista filosófico la calidad se basa en la convicción del deseo inherente que las personas tienen por lograr la calidad compartiendo sus experiencias en el trabajo colegiado teniendo como fin la responsabilidad y el compromiso para con el equipo, sin olvidar el objetivo en el que se participa.

Con el Programa Escuelas de Calidad queremos recalcar que el alumno es quien mejorará cualitativamente, es decir, va a ser beneficiado en el sentido de que le permitirá desarrollarse de manera adecuada en el mundo en el que vive.

Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final, que nos pone en vanguardia, sobre todo, del hecho de que bajo estas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de eficiencia social que considera al docente poco menos que como un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la "calidad" se mide por fenómenos casi aislados, que se recogen en el producto final.

Considerando la creciente implementación de sistemas para el control, el aseguramiento, el perfeccionamiento o la planificación de la calidad dándose en las empresas, así como, el renovado tratamiento que durante los últimos años sufrieron los conceptos de calidad, evidencia que esta se ha convertido en una "arma competitiva" de una importancia no solo en las organizaciones modernas sino también en las instituciones educativas. Sin embargo, en el ámbito de la educación el cliente es el ciudadano-colectividad, dándose esto a través de la opinión pública y los diferentes organismos sociales, con una visión de los retos productivos del país. Se requiere de personas creando, aportando ideas que ejerzan un liderazgo, ya que la verdadera educación de calidad significa más que

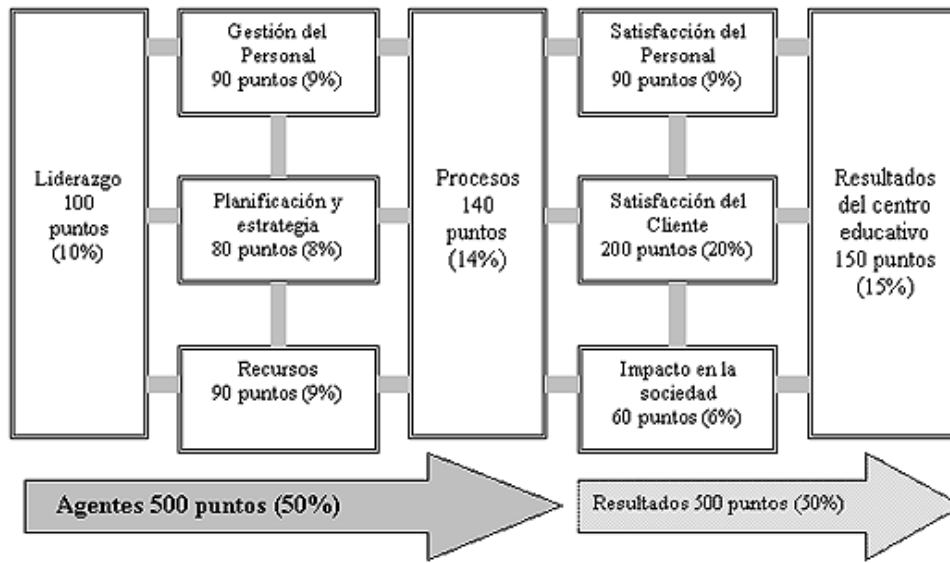
seguir cierto curso de estudios. Es amplia, incluye el desarrollo armonioso de todas las facultades físicas y mentales.

Dado que la evaluación es clave del proceso de mejoramiento su diseño debe ser muy creativo y bien analizado; y a su vez pueda ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad. Los modelos pueden ser sujetos a modificaciones y realizar una adaptación de la institución o mejor, diseñar un modelo propio fundamentado en cada uno de los elementos que forman parte de la educación. Existen diferentes modelos donde esto hace notar algún elemento en particular, ya sea la institución, el docente, el entorno socioeconómico o el alumno.

Los enfoques que se representan como una base en la calidad de la educación superior supone una relación de coherencia entre cada uno de los componentes del sistema. Dentro de los modelos relacionados con la calidad de la educación superior, la función del docente puede ser tomadas desde diferentes puntos, en el enfoque sistémico supone una relación de coherencia o unión entre cada uno de los componentes que integran el sistema.

Tenemos el modelo que es el Modelo Europeo de Gestión de calidad en Educación, este se presenta de manera normativa, donde su punto es la autoevaluación con fundamento en el análisis al detalle de la gestión de la organización, usando como una guía sus criterios.

**Descripción esquemática del Modelo Europeo de Gestión de Calidad. |**



Fuente: Adaptación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad efectuada por el Ministerio de Educación y Cultura de España para su aplicación en los centros educativos públicos.

Lo esencial de este modelo adaptado a los centros educativos queda contenido en el enunciado siguiente emanado del Ministerio de Educación y Cultura de España mencionado por Alarcón y Méndez, " La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados."<sup>26</sup>

Este enfoque aporta una estructura ordenada para la gestión de la calidad que permite a la institución educativa, aprender mediante la comparación consigo misma y le ayuda en la planificación, en la definición de estrategias, en el seguimiento de los procesos obtenidos y la corrección de los errores cometidos o de aquellas deficiencias encontradas.

El desarrollo de cada uno de los modelos nos permiten realizar comparaciones y evaluar la aportación realizada al proceso y definir si la mejora planteada dio como

<sup>26</sup> Alarcón y Méndez, Adaptación del modelo Europeo de Gestión de Calidad efectuada por el Ministerio de Educación y Cultura de España para su aplicación en los centros educativos públicos., España 2002.

resultado una ventaja o beneficio actual en relación de la situación anterior, es decir, que realmente el proceso este brindado la oportunidad de estar actualizando los mismos de acuerdo a los elementos que lo conforman.

### **2.3. Actividad central de calidad**

Si los componentes que conforman todo un sistema educativo esta sujeta a la misma visión de mejora, cada uno de ellos pueden realizar una parte del todo, de esta manera esta acción permitirá la participación de maestros y alumnos en forma más práctica y que no solo se quede en buenos propósitos o políticas de calidad a nivel dirección.

La presentación de cómo la calidad puede sensibilizar a toda la institución y de esta forma participar en forma activa en el objetivo de lograr una educación integral de calidad se presenta en la aplicación de varias acciones tendientes a aportar los elementos necesarios para este fin. La actividad Central de Calidad se plantea como un trabajo seccionado abarcando un pequeño numero de elementos que componen el área a fin. Dentro del modelo educativo siendo este relativamente difícil ya que presenta características muy particulares y en ocasiones no es posible generalizar el método.

La asimilación de los conceptos de mejora continua aplicados en áreas establecidas, en conjunto con elementos evaluativos y de certificación nos presenta la oportunidad de alcanzar niveles altos en la obtención de objetivos planteados. El perfil de una institución orientada a la mejora continua esta inmersa en un área cada vez más competitiva, tiene una gran necesidad de incrementar velocidad de respuesta y flexibilidad con una alta probabilidad de cambiar hacia diferentes estructuras y procesos de trabajo.

Aunque la competitividad se presenta en todos los rubros del ámbito diario debemos echar por la borda la idea de que la competencia es una forma necesaria de vivir. En lugar de la competencia necesitamos de la cooperación.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser eficientes a lo largo del tiempo

## **2.4. Actividades del proceso de mejora continúa.**

La calidad no será nunca el resultado de la improvisación, sino que se obtendrá como consecuencia de planificar el objetivo que se desea alcanzar.. El proceso concierne a todo el personal y a todas las áreas de la institución, si bien habrá que tener en cuenta las particularidades de cada una.

### **2.4.1. Información, sensibilización y motivación.**

La mejora continúa, incorpora unos principios de gestión que suponen un cambio en los comportamientos de todas las personas que integran la institución. Lo que proponemos es que las personas comiencen a modificar sus comportamientos mediante una acción formativa, justo al comienzo del proceso, con los siguientes objetivos:

Información sobre: - Los principios que se orientará la gestión -Los detalles del proceso diseñado para ser implantado en institución. Sensibilización sobre la necesidad de participar activamente en el proceso y contribuir a la consecución de los objetivos. Motivación para cambiar aptitudes y comportamientos reduciendo la resistencia al cambio adoptando un compromiso personal con los principios de la calidad.

### **2.4.2. Identificar el potencial de mejora.**

Ahora se trata de encontrar el campo concreto de aplicación de la mejora continua. Frente a esta realidad se pueden adoptar dos posturas: ignorarla, pero a sabiendas de que no por ellos deja de existir, o dotarse de las herramientas analíticas para su identificación.

### **2.4.3. Medición de la satisfacción de los clientes.**

Otro campo de aplicación de la mejora continua se sitúa en el exterior de la institución, en la satisfacción o insatisfacción percibida por los medios sociales y productivos. La percepción de la satisfacción de su auténtica necesidad condiciona su fidelidad. Esta es la razón por la que nos interesa conocerla par detectar la

insatisfacción existente y, de nuevo, al verlo positivamente, poder convertirla en oportunidades de mejora.

#### **2.4.4. Diagnóstico interno.**

La optimización de los potenciales de mejora identificados en un plazo razonable de tiempo pasa por la participación activa de un amplio colectivo del personal. La pregunta es: ¿se dan las condiciones necesarias para que tenga éxito el proceso de mejora continua?. A ella se responde con la realización de tres autodiagnósticos. Estilo de dirección y liderazgo. Cultura Institucional, Barreras a la participación

#### **2.4.5. Compromiso de la dirección.**

En este momento del proceso, la dirección dispone de informes de los autodiagnósticos realizados sobre la posibilidad de que las oportunidades detectadas pueden ser aprovechadas mediante mecanismos de gestión participativa. Si se dieran la condiciones, es el momento de reafirmar el compromiso de la institución con la calidad a través de la elaboración y divulgación de las políticas de calidad y Recursos Humanos correspondientes.

#### **2.4.6. Objetivos.**

La información disponible reúne todas las condiciones que deben cumplir los objetivos, por lo que éstos pueden fijarse mediante diálogo y participación:

Concreción: se sabe dónde hay que actuar (actividades). Cuantificación: las oportunidades están todas cuantificadas. Accesibilidad: el potencial interno se identificó mediante autodiagnósticos de los responsables de cada proceso. Evaluación: mediante nuevos análisis de actividades y medición de la satisfacción percibida.

Obviamente, los objetivos que se fijan al Proceso de Mejora Continua han de ser coherentes con la estrategia de institución.



#### **2.4.7. Planes de acciones directivas.**

Objetivos distintos requieren la toma de acciones diferentes para alcanzarlos. Lógicamente, con acciones tradicionales conseguiremos objetivos tradicionales. Si se dispone de la información necesaria para elaborar los planes tácticos de acción y programar las actuaciones pertinentes. Como guía para la elaboración del plan con las acciones directivas sugerimos:

Confirmar qué misión y estrategia institucional apoya el desarrollo del Proceso de Mejora Continua. Un liderazgo visible y coherente con los principios de la calidad. Una comunicación permanente apoyada en un plan preestablecido. Identificar los procesos críticos para la gestión de la institución. Desarrollar las competencias necesarias para gestionar el cambio. Reducir el tamaño de los obstáculos a la participación. Diseñar los mecanismos de participación adaptados a la realidad de la institución.

#### **2.4.8. Planes de desarrollo de competencia personales.**

Una parte relevante del Proceso de Mejora Continua es el desarrollo de competencias, normalmente mediante la implantación de acciones formativas en las personas llamadas a ser protagonistas del proceso. Este desarrollo lo vemos con una doble dimensión:

Habilidades personales: De comunicación interpersonal y para trabajar en equipo y Capacidades técnicas: Conocimiento de la metodología operativa de la Mejora Continua y manejo de las herramientas para el análisis y la resolución de problemas.

#### **2.4.9. Plan de acción: equipos de mejora continua.**

La parte más importante del proceso que venimos describiendo la constituyen los equipos de mejora continua. Respetando la metodología establecida y usando las herramientas de análisis y resolución de problemas en equipo consiguen elaborar planes de acción para eliminar las causas raíces.

Trabajan haciendo realidad el principio "causa - efecto", es decir:

Identificando y cuantificando el efecto: problema, objetivo, potencial de mejora, etc. Orientando la acción analítica hacia la identificación de todas las causas posibles, proponiendo acciones concretas para evitar su repetición.

Cuando los miembros de estos equipos son mandos y directivos, este es un mecanismo para hacer realidad una de sus funciones principales: la planificación, entendida como elaboración de planes con acciones de mejora.

#### 2.4.10. Implantación, evaluación y seguimiento.

Hemos definido la Mejora Continua como un proceso y no como un programa. La diferencia no es irrelevante: ambas tienen un punto de comienzo concreto, pero el proceso, a diferencia del programa, no tiene punto de finalización conocido.

Debido, pues, a su larga duración necesita de un mecanismo forma de coordinación, evaluación (control) y seguimiento. Evidentemente, ni este mecanismo formal ni quizás el Proceso de Mejora Continua son un fin en sí mismos, sino que están al servicio de los objetivos de nivel superior de la institución. La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la institución.

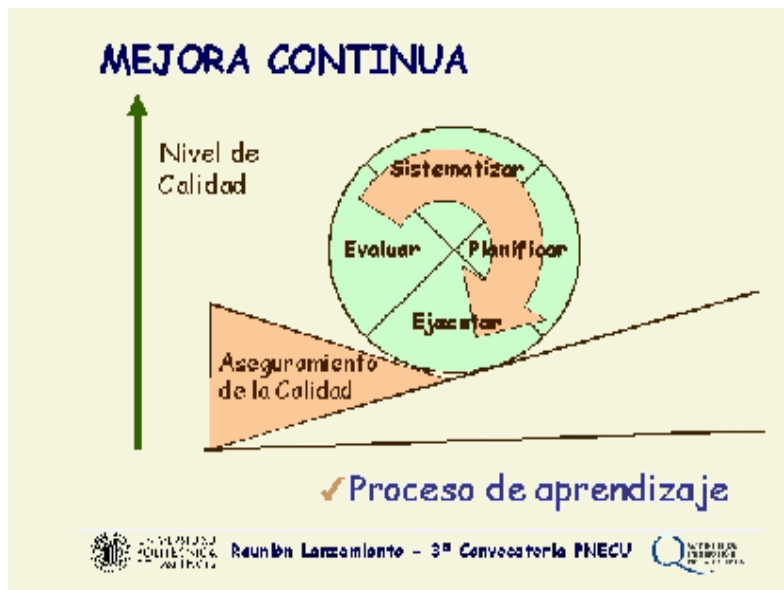


Figura 3 Mejora continua Fuente:

Gabinete de la Promoción de la calidad. PNECU.

## 2.5. Calidad educativa

“La educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social”.<sup>27</sup>

Educación se deriva del latín educare: auxiliar al discípulo a encontrar su propio camino, desde luego existen muchos enfoques entre los que cabe destacar aquel que asume la educación como una reproducción de las relaciones sociales de dominación como Gramsci, entendida como una inversión o factor productivo en las teorías del capital humano y economía de la educación.

Nosotros comprendemos a la educación como la transmisión y apropiación de valores y conocimientos, como el desarrollo de habilidades, actitudes y destrezas, así como la formación de capacidades de decisión y elección para que los actores de una sociedad podamos convivir, comprender, transformar y mejorar, nuestro medio natural , social y cultural.

El concepto de calidad, aunque algunos autores argumentan que carece de tradición en el lenguaje pedagógico, se ha convertido hoy en el eje para abordar la problemática de la educación y consiste en un denominador acerca de aquello que en su desarrollo, resulta ser bueno, mejor que otros, la calidad en los servicios educativos se convierte en un concepto dinámico y se aprueba a través de la evaluación.

Se crea la necesidad de mejorar la calidad de la educación, sobre todo en la educación básica, y este ha sido un tema dominante en la realización de las políticas educativas en nuestro país.

En el sector educativo, una barrera importante es la que ha erigido la opinión de algunos profesores, según el cual el lenguaje de los negocios no era aplicable al

---

<sup>27</sup> Ley General de Educación, 2do párrafo apartado 1.

ambiente escolar, pero esa opinión ha sido superada en innumerables casos gracias a los líderes que supieron valorar las promesas de la calidad total.

La palabra "calidad" tiene una amplia variedad de significados; este término puede ser más descriptivo que normativo. Si el término de calidad resulta polifacético y muchas veces subjetivo, lo analizaremos a partir de cuatro diferentes empleos de la palabra<sup>28</sup>: 1.-Atributos (específicos) o esencia definidora (colectivo): descriptivo 2.- Grado de excelencia o valor relativo: normativo (en lo general) 3.- Lo bueno o lo excelente: normativo (en lo individual). 4.- Rasgos o juicios no cuantificados: descriptivo o normativo (conteniendo elementos de los arriba citados). Esto es, en cuanto a los atributos (específicos) o esencia definidora (colectivo), es descriptivo, ya que se refiere a que la palabra Calidad como "cualidad" y se enfoca aun rasgo o característica (atributos), entonces, un alumno, un profesor, una escuela o un distrito, un sistema nacional o regional de educación pueden tener cierto número de cualidades o de características definitorias. Pero la palabra Calidad también se puede emplear como término más colectivo, ya no sólo de un rasgo o característica, se refiere en este sentido a la esencia definitoria de una entidad. Así es más adecuado hablar de la calidad de aquello a lo que se alude, es decir una clase, una escuela o un sistema. Para el grado de excelencia o valor relativo en la palabra calidad y bajo el contexto educacional, su significación crece cuando se le otorga una interpretación normativa. Como grado de excelencia se abarcan dos aspectos: el juicio de valor y el de posición en una escala implícita de bueno y malo (juicios cualitativos). Partiendo de la idea de querer juzgar la calidad de una escuela por ejemplo, como pobre, bueno, mediocre o excelente supone aplicar, tanto una cierta noción de mérito; como identificar más o menos en donde se encuentra ubicada la escuela con relación a otras.

Algunos autores han visto por esto serias implicancias a este concepto: La ideología (curricular) de la eficiencia social (vinculada a la corriente llamada "tecnología educativa") entiende calidad de la educación como eficiencia, y eficiencia como rendimiento escolar. A partir de la instauración de una política educativa de corte neoliberal se buscan justificaciones "académicas" que permitan fundamentar la restricción del ingreso a la educación. Estas justificaciones crean

---

<sup>28</sup> O. C. D. E. "El concepto de Calidad", en: Calidad: el concepto y la preocupación. Paidós, Barcelona, 1991. p. 39

nuevos fetiches pedagógicos que se caracterizan por su debilidad conceptual, tal es el caso de términos como “calidad de la educación”.

Creemos que lo que ocurre, es que se ha trabajado con una definición demasiado simplificada y muy parcial de una idea muy extensas ya que, recortando las posibilidades, se la define restrictivamente, se la transforma en una medición, para lo cual se la inscribe en un marco puntual casi positivista, muchas veces hasta conductista, leyendo sólo conductas específicas.

Partiendo de esta idea aparece aquí la función de la escuela y la del profesor. Este último es el encargado de planificar y desarrollar actividades del currículo a sus alumnos, además de evaluar su éxito. Y en cuanto a la calidad en la escuela, el director y su equipo deben tener gran influencia en la eficacia de la escuela, por está razón se requiere tratar de convencer al personal en cambiar su actitud en los nuevos procesos que se presentan, para generar servicios educativos de acuerdo con los requisitos que demandan los educandos y las necesidades de la sociedad. El principio de la calidad en la educación es de una mejora constante en los procesos que intervienen en ella, como son: la planeación, la enseñanza, el aprendizaje y los servicios. Por lo tanto, para aspirar a una escuela de calidad se deberá planear estratégicamente para llevar a cabo una o varias acciones concretas.

Por el contrario, a nuestro entender, el concepto de calidad de la educación está lleno de potencialidades, que nos parece relevante explicar. Es por esto necesario traer a la discusión las ideas de eficacia y eficiencia que están relacionadas con esta cuestión. Estos conceptos han sido tradicionalmente muy resistidos en el campo de la educación en general.

Y no sin razones, ya que llegaron a la bibliografía educativa directamente importados de la teoría de la administración basada en el modelo de la eficiencia económica (“eficientismo”). Éste da un valor prioritario a los elementos materiales y establecer metodologías como la de costo-efectividad, difícilmente trasladables a los sectores sociales, y por ello al área educativa. Algunos intentos de replanteo en este sentido (como la propuesta del análisis de costo-beneficio) no superaron las limitaciones intrínsecas de estas aproximaciones.

A pesar de compartir estas ideas en lo sustantivo, creemos que ha faltado desde el lado de los especialistas en educación una respuesta positiva y superadora que fuera más allá de la mera crítica. Porque mirándonos hacia adentro, no podemos dejar de reconocer que tenemos sistemas de baja calidad y poco eficiente, es decir que logramos poco con los medios que tenemos (aunque obviamente éstos no son muchos).

Sin embargo, para poder reconocerlo abiertamente, como hoy lo hacemos, hemos tenido que llegar a un estado cercano al desastre, porque la inexistencia de evidencias objetivas recogidas sistemáticamente hicieron imposible contrastar objetivos con resultados, es decir, tener una idea realista de los niveles de eficiencia y eficacia de la educación.

En la última década la calidad se ha convertido en un concepto citado por las principales instituciones públicas y de servicios, se ha convertido en una meta que es buscada de una manera completa, ya que se ha considerado de forma común que lo que tiene "calidad" cubre con las expectativas del cliente, la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario estos conceptos fueron utilizados primeramente en el rubro de la economía y área industrial, hoy en día la competitividad se presenta cada vez más en las empresas, y de esta manera estar al nivel de los estándares internacionales de calidad, este concepto es citado cada vez por las instituciones dedicadas a la educación, dentro del Programa Nacional de Educación 2001-2006 el gobierno federal mexicano resalta la necesidad de avanzar en la consolidación de la educación en todos los niveles, proponiendo la creación del Instituto Nacional De Evaluación de la Educación, donde considera la evaluación del aprendizaje como un elemento importante, siendo la educación considerada la "columna vertebral" de las acciones del gobierno es hacer de la educación un gran proyecto nacional, considerando que esto conseguiría ampliar que los ciudadanos logren mejores niveles de calidad. La educación debe ser considerada como un elemento que sirve de palanca del cambio del país, y como el medio principal para la generación de

empleos, además de una participación más equitativa de la economía, del federalismo y apoyo al desarrollo regional.

La OCDE (1995) define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta".

No obstante hay que tener en cuenta que no es lo mismo preparar para la vida adulta en un entorno rural, relativamente sencillo y estable, que en el entorno complejo y cambiante de una enorme ciudad; ni es lo mismo educar aceptando sin más el modelo actual de sociedad que considerando la posible construcción de un mundo mejor para todos.

Y la eficacia no estará en conseguir un buen producto a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en hacer progresar a todos los alumnos a partir de sus circunstancias personales. En este sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares, y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos.

“Desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado)
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad

- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro”<sup>29</sup>.

La aplicación del concepto de calidad, aunado al desarrollo de programas de desarrollo institucional bajo una planeación a largo plazo permite que el beneficio de estos planes toque a cada uno de los elementos que forman a la institución educativa.

Este trabajo presenta la aplicación del concepto de calidad orientado a un conjunto de acciones a seguir tales como planes de mejora, acreditación y certificación para llegar y mantener niveles óptimos en áreas específicas de la institución donde interactúen alumnos, maestros, directivos aprovechando su infraestructura.

La calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un servicio para ser útil a quién sirve de él, es decir, un servicio es de calidad cuando sus características satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por lo que se pretende que la educación alcance la calidad y para lograrlo, es necesario tomar en cuenta la relación existente: medios y fines entre los procesos educativos y los resultados de los alumnos, es decir, el nivel de eficiencia con la cual se organiza y administra determinados insumos a fin de elevar el rendimiento de los alumnos.

No hay que olvidar que la calidad educativa depende también de la calidad del educador, es decir, de la vocación del profesor, de la preparación y el compromiso que éste asuma.

A lo largo de la historia la calidad ha estado presente, para satisfacer las exigencias de los usuarios de servicios y productos. Ya en la edad media, los artesanos de alguna forma observaban que al finalizar el producto no hubiera ningún defecto, durante la Revolución Industrial, al modificarse los sistemas de producción, también se perfeccionaron los acabados de los productos, y la producción en serie, lo que ocasionó una fuerte competitividad, y esta a su vez, provocó que se crearan los estándares de calidad, para no solo sacar cantidades

---

<sup>29</sup> Climent Gine, artículo "*Des de l'esfera dels valors*". Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002),



enormes de producción si no que estos también fueran de calidad, lo mismo paso con los servicios, que lamentablemente ha llegado a que la educación se vea como otro servicio al que se le pueda sacar bastantes ganancias, poniendo como estandarte la calidad, en las instituciones educativas.

Así llegamos que en el contexto actual, se entiende por calidad el cumplimiento de ciertos requerimientos o características que deben tener los productos o servicios, mismos que son solicitados por los clientes o beneficiarios de forma impersonal

Partiendo del tronco conceptual de la gestión, la calidad en su sentido más amplio, nos conduce hacia una filosofía, un sistema y proceso administrativo con características propias. Desde el punto de vista de Fayol la calidad es una rama de la administración moderna, y de los principios básicos de plantación, organización, ejecución y control.

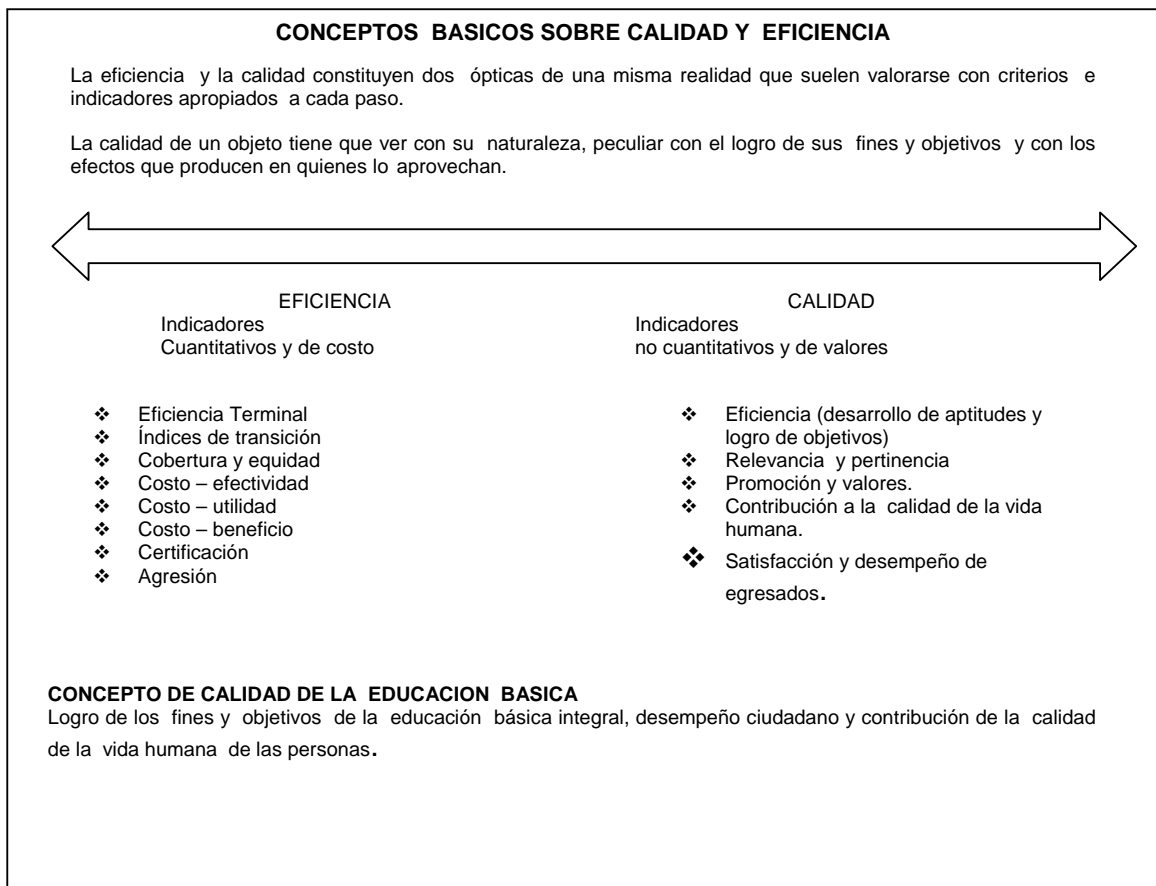
No podemos hablar de un sólo modelo de calidad sino de varios y que utilizan los mismos principios de la administración clásica, pero modificándolos en su momento de aplicación y fines.

## **2.6. Dimensiones de la calidad educativa**

El significado atribuido a la expresión “calidad en la educación” incluye varias dimensiones o enfoque complementarios entre sí. La primera dimensión es la eficiencia: una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender, aquello que está establecido en los planes y programas curriculares. La segunda dimensión que complementa la calidad es su pertinencia en términos individuales y sociales. En este sentido, una educación de calidad es aquella cuyos contenidos respondan adecuadamente a los que el individuo necesita para desarrollarse como persona, intelectual, afectiva, moral y físicamente, y para actuar en los diversos ámbitos de la sociedad, el político, el económico y el social. Y finalmente una tercera

dimensión es la que se refiere a los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de sus experiencia educativa.

Desde esta perspectiva “una educación de calidad es aquella que ofrece al estudiante un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente conveniente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas”.<sup>30</sup>



En varios países, incluido México, se puede observar que se han implementado propuestas en los centros educativos, lo que se pretende con esta propuesta, es crear condiciones para una mayor autonomía de las escuelas, para que

<sup>30</sup> Yzaguirre, P. Laura Elena, "ISO 9001 en la educación: Guía para la administración Escolar", FUNDAP, Universidad Autónoma del Noreste y SEP, Gobierno del Estado de Coahuila.2003. p.102.

éstas sean capaces de tomar decisiones y puedan elaborar su propio proyecto. Por lo que es necesario definir lo que representa una escuela de calidad.

Para Elizondo Huerta, “la escuela de calidad es una organización formal que esta formada por un conjunto de personas, las cuales tienen una función a su cargo dentro de una estructura definida. Cada una posee formas establecidas de coordinación, comunicación y realizan todas sus actividades mediante recursos técnicos que buscan alcanzar fines previamente establecidos”<sup>31</sup>. En dicha organización se dan relaciones entre sus participantes; directores, maestros, padres de familia, alumnos, quienes influyen en los resultados educativos.

La escuela de calidad es aquella organización que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Es decir, es una comunidad educativa integrada y al mismo tiempo comprometida, para garantizar que los alumnos adquieran los conocimientos y desarrollen habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar satisfactorias.

Para Gento Palacios, “una escuela de calidad es aquella que permanentemente se replantea su trayectoria, que somete a análisis valorativo todos sus elementos, que nunca se considera totalmente concluido, que revisa sus normas de funcionamiento, que piensa que las cosas pueden siempre mejorarse”<sup>32</sup>. Al implantar la calidad en una institución educativa, se pone en marcha un proceso de mejora para que optimice un determinado aspecto, detecte alguna falla o problema para eliminarlo, y logre la satisfacción de quienes están implicados en la propia institución.

---

<sup>31</sup> Yzaguirre, P. Laura Elena, “ISO 9001 en la educación: Guía para la administración Escolar”, FUNDAP, Universidad Autónoma del Noreste y SEP, Gobierno del Estado de Coahuila.2003.tomado en “La nueva escuela” de Aurora Elizondo Huerta. Editorial Paidós. 2003

<sup>32</sup> Yzaguirre, P. Laura Elena, “ISO 9001 en la educación: Guía para la administración Escolar”, FUNDAP, Universidad Autónoma del Noreste y SEP, Gobierno del Estado de Coahuila.2003. Tomado en Gento, S. (2000). “Instituciones educativas para la calidad total: una propuesta de gestión y mejora”.

## **2.7. La Calidad Educativa en la Escuela Primaria**

Hay que tener claro que la transformación de las escuelas en búsqueda de la calidad va a ser un proceso y que requiere de un compromiso que consiste en buscar soluciones rápidas para crear una cultura escolar.

La calidad educativa que se busca es aquella que ofrezca a los alumnos el dominio de los principios culturales básicos, las capacidades para participar ciudadana y democráticamente, el desarrollo de capacidades para resolver problemas en la adquisición, toma de valores y actitudes que mejoren su calidad de vida.

Directivos y maestros debemos darnos a la tarea de construir un proyecto de innovación flexible para mejorar la organización y función de la escuela que muestre resultados desde el momento en que se plantea.

Si logramos conjuntar los esfuerzos de directores, maestros, alumnos y padres de familia para actuar como un equipo con aspiraciones y objetivos comunes. Un objetivo sería ayudar a incorporarse en la primaria a todos los niños sin distinción, lograr su permanencia hasta la conclusión del nivel primaria. Otro sería sobre una transformación curricular para lograr que la escuela responda a las necesidades de los alumnos que vivirán un siglo nuevo.

Internamente todos los maestros deben centrar sus esfuerzos para mejorar la calidad dentro del salón de clases. Para algunos la calidad de la escolarización se encuentra relacionada en el proceso de enseñanza-aprendizaje y lo que aprenden en realidad los alumnos, esto debe de concentrarse en los logros de los estudiantes que salen de la escuela, deben preocuparse por lo que la escuela realmente hace y por lo que los niños aprenden. Dándole prioridad de calidad a lo cognitivo que abarca una comprensión más amplia de los propósitos de la educación para incluir un aprendizaje afectivo, social, estético y moral.

Una vez que las estimaciones de calidad conduzcan a sugerencias sobre el modo de aplicar mejoras se situaran en primer plano factores como; los enfoques docentes, los planes de educación apropiados, las instalaciones, los textos adecuados y la organización de la misma escuela.

En síntesis las reformas educativas que se apliquen en México solo tendrán éxito en la medida en que los maestros se conviertan en los principales protagonistas de las mismas y se hagan cargo de ellas, es algo a lo que nosotros llamamos la implementación de las políticas educativas.

Una reforma educativa efectiva, a nivel de salón de clase, una reforma exitosa por a si decirlo, se podría basar en cuatro factores; calidad de la instrucción, niveles de instrucción correspondientes, tiempo adecuado para el aprendizaje y efectividad escolar.

Creemos que una educación de calidad es aquella en la que los estudiantes aprendan cosas que respondan a sus necesidades y a las de la comunidad.

La definición de calidad educativa en la escuela primaria sigue siendo problemática. No se puede equiparar calidad con años de escolaridad. La preocupación por la calidad de la educación comienza a darse en América Latina cuando las tasas de matrícula alcanzaron niveles razonables, es decir, cuando se constituyeron los sistemas nacionales de educación primaria y al no ser ya un problema la cobertura, se presentaba la dificultad de brindar una educación de calidad.

Desde esta perspectiva la escuela de calidad se concibe como aquella, en donde además de promover que todos los niños tengan acceso y permanencia, se asuma de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos los alumnos y se comprometa con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar.

Para el PEC; La escuela de calidad es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los estudiantes adquieran conocimientos

fundamentales y desarrollen habilidades intelectuales básicas, valores y actitudes necesarias para alcanzar una vida personal y familiar plena.

Una escuela de calidad compite contra si misma, fijando sus propias metas, estrategias y acciones específicas, en el marco de los propósitos educativos nacionales, para ser día a día mejor.

El pilar de una escuela de calidad tiene sus cimientos en: la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela, el compromiso y participación de los estudiantes de la comunidad escolar, autoridades escolares, maestros, alumnos y padres de familia.

“Todo parece indicar que una combinación de educación cualitativa y para todo junto con instituciones buenas o de calidad, es lo que genera crecimiento y desarrollo”.<sup>33</sup>

Al igual que Andaré no compartimos la idea que una escuela de calidad, que pretende dar una educación cualitativa, sea suficiente para que el rezago educativo a nivel básico desaparezca por arte de magia, creemos que se debe de hacer mas que la implementación confusa de una política educativa como el PEC.

Compartimos la buena idea que propone el PEC, mas creemos, que no fue buena la implementación al no ser tan específicos en sus acciones de cada regla de operación y dándole un seguimiento permanente.

---

<sup>33</sup> Andere M. Eduardo. "La Educación en México; un fracaso monumental", Editorial Planeta, Primera Edición 2003, 195 Pág.

**CAPITULO III**

**PROGRAMA ESCUELAS  
DE CALIDAD**

## Capítulo 3

### 3. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

#### 3.1. Origen y Antecedentes del PEC.

El tema de la calidad en la educación básica ha tomado auge en los dos primeros años del siglo XXI. La expansión de las oportunidades educativas para los grupos sociales desfavorecidos se ha convertido en uno de los temas prioritarios de la agenda pública en México. Es verdad que en las últimas décadas han aumentado los años de escolaridad promedio de la población, de la misma forma que es un hecho innegable que ha habido una significativa movilidad educacional intergeneracional, resultado de las políticas educativas iniciadas décadas atrás. Sin embargo, se sigue ampliando la brecha de las oportunidades educativas entre diferentes estratos sociales. La razón parece simple: los niños pobres acceden a la primaria, pero sus niveles de aprendizaje son bajos, de manera que muchos de ellos no llegan a concluir su educación básica.

En palabras del Licenciado Jesús Álvarez Gutiérrez, Coordinador Nacional del Programa Escuelas de Calidad existen varias corrientes que dan soporte teórico a un programa de esta naturaleza: 1.- Eficacia escolar (school effectiveness) 2.- Movimiento de la mejora de las escuelas (school improvement) 3.- Reestructuración escolar (school restructuring) 4.- Gestión basado en la escuela (school basedmanagement) 5.- Teoría de liderazgo (pedagógico, instruccional y transformacional).

Adicionalmente el PEC se nutrió de la experiencia generada de un proyecto de investigación sobre gestión escolar impulsado desde la SEP desde hace algunos años de manera experimental. En este marco, el Programa Escuelas de Calidad (PEC), surge a partir de los resultados internacionales de la OCDE (Programme For International Students Assessment, conocida también como



PISA 2000) y los estudios realizados por la UNESCO en donde los jóvenes mexicanos ocuparon los últimos lugares del ranking mundial.

De esta manera la iniciación del Programa Escuelas de Calidad promovido por el Programa Nacional de Educación 2001-2006 pretende abatir factores que obstaculizan el logro educativo de los educandos y que se derivan de la gestión del sistema educativo y de la escuela; pero también reconoce que existen condiciones estructurales de naturaleza socioeconómica que limitan el aprendizaje de los alumnos. Se menciona el hecho de que no basta con abrir escuelas para facilitar el acceso cuando las condiciones de hacinamiento, desnutrición y enfermedad hacen que sea un lujo para los niños pobres el mero hecho de asistir con regularidad a la escuela. Además, las escuelas de zonas marginadas son las más pobremente atendidas, como resultado del insuficiente poder de presión que pueden ejercer sobre el sistema esas comunidades de escaso capital social. Sin embargo, un fenómeno todavía más grave, es que los enfoques pedagógicos y los objetivos curriculares -estandarizados a nivel nacional- no resulten pertinentes para la vida presente y futura de los educandos procedentes de familias con recursos muy escasos. En este caso, la asistencia a la escuela puede ser considerada por los niños y sus padres como una pérdida de tiempo.

La política de modelo único no propicia el logro de aprendizajes en alumnos de contextos desfavorecidos. Por el contrario, la atención de la diversidad requiere enfoques flexibles. En este sentido, el PEC supone que el éxito de las intervenciones para mejorar cada escuela dependerá del compromiso de los agentes locales –especialmente maestros y padres de familia-, de manera que las iniciativas vayan surgiendo de la base, en un movimiento de abajo hacia arriba, pero construyendo una red de soporte que atienda, diferenciadamente, la heterogénea realidad de las escuelas.

El eje central de las reformas había sido, hasta ahora, el proceso denominado de federalización educativa. “El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) de 1992, piedra angular de esta primera fase, significó no sólo la descentralización de la educación básica hacia los estados,

sino también el aumento en la cantidad y calidad de varios insumos del sistema educativo: incremento del presupuesto educativo, ampliación del ciclo básico obligatorio, extensión del calendario escolar, profesionalización del magisterio (actualización permanente de los maestros en servicio y Carrera Magisterial), reorganización curricular de la primaria y secundaria, reforma de los libros de texto, entre otros”<sup>34</sup>

Sin embargo, esta fase de reformas -que incluyó la promulgación de la Ley General de Educación en 1993- ha sido considerada por varios especialistas como de “descentralización centralizada”, ya que el gobierno Federal se reservó las funciones claves del sistema educativo. Desde el punto de vista de las escuelas, el sistema siguió siendo tan centralizado como antes, al no dar a los beneficiarios directos de la educación un control mayor sobre ésta.

En este contexto surge el PEC en el año 2001, como la segunda fase de este proceso de reformas. El objetivo es incidir en mejoras educativas que lleguen hasta el nivel del aula, abriendo espacios para que las escuelas generen proyectos de desarrollos propios, a partir de la experiencia, talento y creatividad de los propios maestros. El PEC reconoce que el efecto que los condicionantes socioculturales y económicos tienen sobre los estudiantes se ha agravado por factores generados desde el propio sistema educativo, como son: el estrecho margen que tiene la escuela para tomar decisiones; la insuficiente comunicación entre los agentes escolares; las prácticas pedagógicas rutinarias, formales y rígidas; la escasa participación social en las tareas de planeación, aplicación y seguimiento de las actividades escolares; los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos para ejercer un verdadero liderazgo; el ausentismo; el uso ineficiente de los recursos disponibles (tiempo, etc.), y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación

---

<sup>34</sup> Álvarez y Granados. La educación un reto difícil. Editorial plaza y Valdez México 2001. Pág. 70.

(PRONAE), como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela, los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo, la escasa comunicación entre los actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la baja participación social y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

### **3.2. LA PROPUESTA DEL PEC**

El PEC es un programa de intervención estratégica, con un esquema claro de focalización, que busca incidir en la transformación de la gestión escolar -propiciando innovaciones pedagógicas y curriculares al interior de la escuela bajo procesos integrales de acompañamiento y seguimiento -para elevar el logro educativo de los estudiantes-, particularmente de aquéllos más necesitados.

Los supuestos

El PEC parte de dos supuestos fundamentales:

- I. La clave para elevar la calidad del servicio educativo está en la organización interna de la escuela y en su habilidad para orientarse responsablemente hacia el propósito de que todos sus estudiantes aprendan, y
- II. Cada comunidad escolar (especialmente los docentes y padres de familia) tiene la capacidad de identificar con responsabilidad sus necesidades, desafíos y metas realizables, pero requiere de apoyo y confianza por parte de las autoridades administrativas.

Podemos decir que el Programa Escuelas de Calidad (PEC) es una iniciativa del Gobierno Federal con recursos extraordinarios no regularizables, que tiene como propósito fortalecer y articular los programas federales y estatales

orientados hacia el mejoramiento de la escuela básica; forma parte de una política nacional de reforma de la institución escolar.

Sustentado en la necesidad de hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos. Es decir, lograr la equidad en la calidad de la educación que se ofrece en las escuelas de enseñanza básica, como lo menciona el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

### **3.3. Aspectos relevantes**

Aspectos relevantes del Programa Escuelas de Calidad.”<sup>35</sup>

- El PEC es una iniciativa del gobierno federal orientada hacia el mejoramiento de la calidad de la educación básica.
- El PEC apoyará a escuelas primarias, prioritariamente a las de zonas urbano-marginales. Preescolar y Secundaria en el futuro.
- Se canalizarán recursos hasta por 700 millones de pesos. 50% Gobierno Federal., 50% Gobiernos Locales. Objetivo alcanzar 50 000 escuelas de nivel básico durante el sexenio.
- El PEC otorgará apoyo a las escuelas primarias públicas del país que voluntariamente se incorporen al programa y acepten sus normas de operación y evaluaciones continuas, presenten proyectos escolares, acepten convenios de desempeño y términos de realización establecidos.
- Las escuelas seleccionadas recibirán un máximo de 300 000 pesos como apoyo para el desarrollo de su proyecto escolar.
- El objetivo general del programa es fomentar la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad.
- Es menester el establecimiento del Consejo Escolar de Participación Social.

---

<sup>35</sup> Secretaría de Educación Pública, Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación del Programa Escuelas de Calidad., México, 15-03- 2001, 11 Pág.

- Participantes en el PEC: SEP, Autoridad educativa estatal, Consejo Estatal de Participación Social, Equipo Técnico Estatal, Consejo Municipal de Participación Social, Supervisores Escolares, Consejo Escolar de Participación Social, Directores y Maestros.

### **3.4. Programa Escuelas de Calidad.**

Una Escuela de Calidad es aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida.

Una escuela de calidad es la que demuestra un fuerte compromiso con el aprovechamiento escolar de todos sus estudiantes; en ella se encuentran las condiciones idóneas para que los alumnos adquieran los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para lograr éxito en la vida. Su lema es: en esta escuela todos los niños aprenden. De hecho, una escuela de calidad es una organización que aprende.

#### **3.4.1 Características de las escuelas de calidad.**

Las características principales de las escuelas de calidad son:

- ❖ Enfocarse en el aprendizaje de sus alumnos.
- ❖ Poseer un proyecto escolar con una visión compartida por la comunidad. Como el documento en el cual la comunidad escolar expresa las metas generales que debe alcanzar en un plazo de 2 a 4 años para que la escuela cumpla con su misión.

- ❖ Realizar procesos de mejora continua, sujetos a evaluación interna y externa.
- ❖ Promover la participación efectiva de la comunidad.
- ❖ Practicar el trabajo en equipo.
- ❖ Formar y practicar valores en alumnos, maestros, directivos y padres de familia.

### **3.4.2 Condiciones requeridas para que una escuela se convierta en una escuela de calidad:**

La autoridad educativa deberá propiciar las siguientes condiciones para que un centro escolar logre ser de calidad:

- Dar a la escuela mayor autonomía en la toma de decisiones, pero, al mismo tiempo, exigirle rendición de cuentas.
- Involucrar y capacitar al supervisor.
- Capacitar al director para que ejerza un liderazgo pedagógico, ético, administrativo y comunitario.
- Preparar y motivar a su personal.
- Propiciar que los maestros busquen colegiadamente soluciones a su problemática pedagógica, y del mismo modo, desarrollen y perfeccionen métodos de enseñanza.
- Facilitar el cumplimiento de la normalidad mínima, en aspectos como: respeto del calendario y de la jornada; libros y materiales a tiempo; estabilidad de su planta laboral, etc.
- Facilitar el empate de la organización escolar con el currículum.
- Proveer la infraestructura adecuada para las funciones de la escuela.

### **3.4.3. Objetivo General**

Establecer en la escuela pública de educación básica un nuevo modelo de autogestión, con base en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles acordes a la diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, a fin de constituirse en una Escuela de Calidad. "Fomentar la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad".

### **3.4.4 Objetivos específicos**

- ❑ Promover y apoyar la transformación de la gestión escolar.
- ❑ Capacitar a los directivos escolares.
- ❑ Propiciar las condiciones de normalidad educativa necesaria para el funcionamiento eficaz de la escuela.
- ❑ Contribuir a la generación de una cultura de corresponsabilidad entre los agentes educativos.
- ❑ Contribuir a superar los rezagos en infraestructura.
- ❑ Incentivar la figura del cofinanciamiento educativo entre el gobierno federal, estatal, municipal y los sectores sociales y productivos.

### **3.5. Lineamientos generales**

El PEC atendió escuelas públicas de todo el nivel de educación básica. Para este propósito se consideró primero, las escuelas incorporadas en los años anteriores que hayan cumplido con los requisitos de reincorporación establecidos en las Reglas de operación del PEC, y para las escuelas solicitantes por primera ocasión, deberán considerarse prioritariamente aquellas escuelas públicas con mayor matrícula, que atiendan a población urbano-marginada.

La operación del PEC requiere que cada gobierno estatal emita una convocatoria en la que se establecen los criterios de incorporación, dentro de un marco nacional. "Las escuelas que desean participar presentan, con la colaboración del director, maestros y padres de familia, un "proyecto escolar" a cinco años y un plan anual de desarrollo. El proceso de selección de las escuelas se lleva a cabo en cada Estado (por el Consejo Estatal de Participación Social) e implica la capacitación de directores y docentes, el apoyo para la elaboración del proyecto, el dictamen sobre solicitudes y la selección de escuelas. Las escuelas incorporadas firman un convenio de desempeño. Quedan sujetas a evaluaciones externas, tanto de la escuela como de sus alumnos individuales, por una instancia nacional independiente, así como a sus autoevaluaciones. Al término del ciclo escolar presentan a la coordinación estatal un reporte técnico y otro financiero, con base en los cuales pueden solicitar su reincorporación para el año siguiente, haciendo los ajustes sugeridos por las evaluaciones."<sup>36</sup>.

### **3.5.1 Criterios de selección**

Cada entidad federativa diseñará su propia estrategia de operación del PEC, considerando los siguientes elementos:

- a) Las presentes Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación,
- b) Sus propios programas de transformación de la gestión escolar, y
- c) Las necesidades de apoyo de las escuelas que atienden a población marginada.

### **3.5.2 El proceso de selección comprende cinco etapas:**

- La inscripción de escuelas solicitantes en respuesta a la convocatoria publicada en cada entidad,

---

<sup>36</sup> Observatorio Ciudadano de la Educación. Plataforma Educativa 2006. Educación Básica. Pp.22.



- La capacitación de jefes de sector, supervisores, asesores técnico-pedagógicos, así como de los directores y docentes que atienden a las escuelas solicitantes,
- La elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar y Programa Anual de Trabajo por parte de las escuelas solicitantes,
- La dictaminación de los Planes Estratégicos de Transformación Escolar, y
- La selección de escuelas que se incorporan.

### **3.6. Proceso de dictaminación e incorporación de las escuelas seleccionadas**

La dictaminación de los Planes Estratégicos de Transformación Escolar y de los Programas Anuales de Trabajo será responsabilidad de un Comité Dictaminador integrado en cada entidad, según los lineamientos y procedimientos que establezca y publique la Coordinación General Estatal del PEC. Se deberá invitar a este Comité a los responsables de las áreas cuyas actividades inciden en la escuela, como serían, de manera enunciativa y no limitativa, las de actualización, evaluación, participación social, planeación, así como supervisores y personal técnico-pedagógico adscrito a los diversos niveles de educación básica.

La operación del PEC requiere que cada gobierno estatal emita una convocatoria en la que reestablecen los criterios de incorporación, dentro de un marco nacional. Las escuelas que desean participar presentan, con la colaboración del director, maestros y padres de familia, un "proyecto escolar" a cinco años y un plan anual de desarrollo. El proceso de selección de las escuelas se lleva a cabo en cada Estado (por el Consejo Estatal de Participación Social) e implica la capacitación de directores y docentes, el apoyo para la elaboración del proyecto, el dictamen sobre solicitudes y la selección de escuelas. Las escuelas incorporadas firman un convenio de desempeño. Quedan sujetas a evaluaciones externas, tanto de la escuela

como de sus alumnos individuales, por una instancia nacional independiente, así como a sus autoevaluaciones. Al término del ciclo escolar presentan a la coordinación estatal un reporte técnico y otro financiero, con base en los cuales pueden solicitar su reincorporación para el año siguiente, haciendo los ajustes sugeridos por las evaluaciones.

El PEC está administrado por un “Fondo Nacional para Escuelas de calidad” cuyo financiamiento, en términos generales, se basa en la del 3 y 2 por uno. “Por cada peso que aporte la entidad a su fideicomiso estatal, la SEP federal aportará hasta tres pesos como máximo y por cada peso que los municipios, padres de familia o donaciones de organizaciones sociales y privadas hagan a las escuelas, el estado puede otorgar otro peso”<sup>37</sup>.

Proporción a la baja porque en el 2001 era de 2 a 1, igual que los montos máximos de aportaciones que se redujeron de 125 mil a 50 mil pesos anuales por escuela y esa tendencia continúa.

### **3.6.1 Las premisas del PEC**

- La organización y funcionamiento cotidiano de la escuela.
- El compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar: Autoridades escolares, maestros, alumnos y padres de familia.

### **3.6.2. Como se financia el programa y cómo se distribuyen los recursos**

La autoridad educativa federal, estatal y municipal, a través del Fideicomiso o mecanismo establecido, depositará \$100,000.00 en la cuenta bancaria de cada escuela seleccionada, como aportación inicial, la cual puede llegar hasta \$300,000.00, los cuales deberán distribuirse de la manera siguiente:

- 60% a inversión en: Construcción de espacios educativos, mobiliario, equipo y/o acervo bibliográfico.

---

<sup>37</sup>Secretaría de Educación Pública. Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad 2004 p 18.

- 20% mantenimiento de espacios educativos o equipo, y a la adquisición de materiales didácticos de apoyo.
- El resto a otros componentes que fortalezcan las actividades de enseñanza y aprendizaje.

### **3.7 La población objetivo**

La población objetivo a la que el PEC pretende beneficiar es principalmente aquella ubicada en las escuelas de zonas urbanas marginadas y con bajo rendimiento académico. El objetivo no es, pues, certificar a aquellas escuelas públicas que ya hayan alcanzado altos indicadores educativos. En esta primera etapa, el PEC considera que es más útil medir el mejoramiento de la escuela respecto de su punto de partida y no con referencia a un parámetro educativo de carácter externo. Para calcular la contribución que las escuelas hacen al progreso de sus estudiantes, se establece la línea de base propia para cada escuela y, a través de la metodología de valor agregado, se identifican, periódicamente, cambios en la varianza de logros académicos atribuibles a los esfuerzos del maestro, el grupo y la escuela.

### **3.8 La misión**

Para favorecer el logro de aprendizaje de todos los educandos, la misión del Programa es incorporar en las escuelas un modelo de autogestión basado en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas pedagógicas flexibles acordes a la heterogeneidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas. El objetivo último de una escuela de calidad debe ser generar un ambiente que promueva permanentemente el progreso de todos sus alumnos (equidad interna), más allá de lo esperado dadas las restricciones impuestas por el entorno socioeconómico (eficacia social).

A partir de esta base conceptual, una escuela de calidad es "aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida" <sup>38</sup>

El programa pretende transformar gradualmente la cultura institucional, formas de gestión, planeación y control de la administración educativa. No es un reto sencillo si se reconoce que la estructura tradicional de organización escolar no sólo no contribuye sino que se resiste a los cambios democráticos que pretenden, como en este caso, impulsar un modelo escolar autogestivo con base en los consejos escolares de participación social, pero sin duda lograr un cambio de la cultura institucional de las escuelas constituye una de los principales objetivos para lograr que la implementación en la práctica tendrá los resultados esperados.

### **3.9 La estrategia.**

La estrategia del PEC es apoyar los proyectos de desarrollo, elaborados por cada comunidad escolar, a través de cuatro líneas de acción: 1) Reorientación de la gestión institucional –federal y estatal- para ampliar los márgenes de decisión en la escuela; 2) Capacitación a los agentes escolares y acompañamiento técnico especializado a las escuelas, para enriquecer su proceso de transformación; 3) Apertura de espacios significativos para la participación social responsable, especialmente de los padres de familia, y 4) Provisión de recursos financieros adicionales administrados directamente por la escuela.

---

<sup>38</sup> Secretaría de Educación Pública. Reglas de operación Programa Escuelas de Calidad. 2004. Pág. 2, 3,5.

La estrategia particular del PEC presenta las siguientes virtudes:

- Contribuye a la generación de una cultura democrática al estimular el trabajo colegiado entre los actores escolares (docentes, directivos, alumnos y padres de familia) y la toma de decisiones en procesos participativos.
- Contribuye a lograr una mayor equidad al reconocer las condiciones particulares que hacen “singular” a cada escuela, generando procesos voluntarios y autónomos de participación.
- Rompe la estructura tradicional de distribución del gasto público al destinar directamente a las escuelas más del 95 por ciento de los recursos del Programa.
- Fomenta el ejercicio eficiente y transparente de los recursos al permitir que sean administrados directamente por cada comunidad escolar.
- Hace de la educación una tarea de todos al proponer fórmulas que estimulan la coparticipación financiera de los tres niveles de gobierno, de los empresarios y de los padres de familia.
- Fortalece la cultura de corresponsabilidad y rendición de cuentas al alentar la planeación y la evaluación continua como bases para el mejoramiento de los procesos.

Es decir, la estrategia central del PEC se basa en un diseño exitoso del Plan Estratégico de Transformación Escolar siendo este el anteriormente denominado Proyecto escolar que no es mas que una estrategia para transformar la escuela.

La Planeación es el instrumento que dirige la vida institucional de una escuela, éste mismo puede estar sujeto a cambios modificaciones y adaptaciones; sin embargo, las metas y los objetivos son partes que pocas veces se pueden cambiar; éstos permanecen como el punto de salida y termino de las

expectativas, de la visión y misión que se tienen de la escuela, como Institución educativa; por lo tanto están sujetos a una valoración continua de las metas, de los procesos y de las condiciones en las que se está dando.

Y a través del logro de cada una de las metas y objetivos que se plantean en el Plan Estratégico de Transformación Escolar a través de una planeación de la vida institucional de la escuela esta se convierte en una escuela exitosa. “Así mismo las escuelas exitosas”<sup>39</sup>:

- Revisan permanentemente el nivel de logro de sus estudiantes.
- Identifican y brindan atención diferenciada a alumnos con bajo nivel de logro.
- Sus profesores mantienen interés y disposición hacia las actividades de la escuela.
- Sus profesores se actualizan constantemente.
- Cumplen de manera efectiva el tiempo asignado a cada materia.
- Reconocen sus limitaciones y carencias.
- Toma las decisiones en colectivo en un clima de colaboración.
- Dan seguimiento a las actividades de su plan y de la escuela.
- Orientan todas sus acciones al cumplimiento de las propósitos definidos en su planeación.
- Tienden redes de comunicación con otras escuelas.
- En colectivo asumen sus responsabilidades y cumplen sus acuerdos.
- Promueven el apoyo y aceptan las iniciativas de los padres de familia en los asuntos colectivos.

Las dos principales innovaciones que aportan las líneas de acción del PEC a la educación en México son, en primera instancia, la reorientación de la gestión institucional hacia el centro escolar, para ampliar el alcance de las decisiones en este lugar, pues en el contexto de un sistema educativo todavía centralizado, recuperan a la escuela como centro de cambio, mejora continua y

---

<sup>39</sup> Las afirmaciones aquí señaladas son resultado de un conjunto de evaluaciones realizadas a escuelas públicas de educación básica, durante los últimos cuatro años hasta el 2006, en el marco del Programa Escuelas de Calidad .SEP.2000-2006

aseguramiento de la calidad; y colocan a los alumnos como centro de toda iniciativa.

La segunda innovación es otorgar al centro Escolar recursos financieros y la decisión sobre su uso; bajo un esquema de ingreso voluntario al programa. Es decir son los miembros de la comunidad escolar, encabezados por el director, quienes deciden aceptar o no el programa con los consiguientes beneficios.

En una de las entrevistas el entonces Secretario de Educación Básica (Reyes Tamez) mencionó con voz certera “Estoy convencido de que el Programa Escuelas de Calidad es una contribución sustantiva para la construcción de una escuela mexicana de calidad, acorde con las circunstancias actuales, a partir de la rica tradición pedagógica que tenemos en nuestro país. Sin embargo, para asegurar que suceda lo anterior, será menester estar pendiente de la evolución del programa, del resultado de las evaluaciones de los proyectos escolares y su incidencia en la mejora de indicadores de aprovechamiento escolar, deserción y reprobación, el impacto en la cultura de trabajo de las escuelas así como el cambio de actitud de los miembros de las comunidades escolares en México”<sup>40</sup>. Sin duda las palabras del entonces Secretario de Educación eran muy ambiciosas en cuanto al logro de los resultados a partir de las evaluaciones que se realizarían en el transcurso de la implementación del Programa Escuelas de Calidad, sin embargo los datos que arrojaron dichas evaluaciones, no se tomaron en cuenta para corregir las fallas detectadas y mejorar las etapas consecutivas del programa.

### **3.10 Análisis y descripción del modelo de autogestión propuesto por el PEC.**

Comencemos con la Definición que Sandoval nos da en donde afirma que “El concepto de gestión (derivada de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización

---

<sup>40</sup> Palabras del Subsecretario de Educación Básica Lorenzo Gómez Morin en Revista Educare. num. 2. año 2005. Pág. 56

personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones), aparecer hoy en día las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser implicada en la escuela. En ellas se destacan la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos como componente importante para mejorar la calidad el servicio educativo”<sup>41</sup>

Gestión en términos educativos, es la conducción hacia el mejor rendimiento posible de las personas, recursos, procesos y resultados que en ellos se interrelacionan, y no la visión burocrático-administrativa tradicionalmente practicada. Promover la búsqueda continua de la calidad, a través de los centros, es trabajar por el futuro de la educación. “La gestión de calidad conducirá a la satisfacción de los beneficiarios del servicio público de la educación, de los profesores, del personal de administración, servicios, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.”<sup>42</sup>, por lo tanto nosotros al hablar de un modelo de autogestión nos referimos a la esencia de lo que Cecilia Braslavsky nos dice, en cuanto a crear en los centros educativos (escuela) un mejoramiento del sistema interno en cuanto a planificación y organización de planes y programas que contribuyan al mejoramiento de la institución educativa.

Ahora bien recordemos que el objetivo general del PEC consistía en establecer en la escuela pública de educación básica un nuevo modelo de autogestión, con base en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles acordes a la diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la

---

<sup>41</sup> Joaquín Sandoval. “La gestión en el aula y en la institución” México 2000, Pág. 180.

<sup>42</sup> Braslavsky, Cecilia; *Descentralización y Equidad: Oportunidades y limitaciones de las políticas educativas contemporáneas*; Ponencia presentada en International Conference on Federalism, Mont. Tremblant, Canadá; October 1999.



mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, a fin de constituirse en una Escuela de Calidad.

La gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. Solo puede entenderse como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional, y más aún, solo en la medida en que este preceda, presida y acompañe esa acción educativa, de tal modo que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión, así mismo, se refiere a la consideración, desde un inicio de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y funcionarios como mero ejecutores, cuando en realidad son actores que permanentemente toman decisiones. De esta forma la gestión se relaciona con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y complicitos inevitables. Es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales.

El programa escuelas de calidad de la secretaria de Educación Pública que se llevo a cabo en coordinación con los gobiernos estatales tenia como objetivo incorporar a las escuelas un nuevo modelo de gestión basado en los principios de liderazgo compartido trabajo en equipo, respeto a la diferencia, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación y rendición de cuentas, que si bien en la practica se llevó de manera lineal, en la implementación los resultados no fueron los esperados , sin embargo es digno de reconocerse que la filosofía del programa constituye una de las metas a las cuales debemos aspirar para lograr los cambios que requiere el sistema educativo al interior de las escuelas, para satisfacer todos los aspectos educativos que la pieza central como lo es el alumno, requiere para complementar una educación de calidad en donde la prioridad sea la

adquisición de conocimientos bajo un entorno que le permita su pleno desarrollo.

### **3.11 Estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social (Premisas del modelo de autogestión)**

1. La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija.
2. El director ejerce liderazgo académico y social, para la transformación de la comunidad escolar.
3. El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
4. Los directivos y docentes se preocupan por capacitarse y actualizarse continuamente.
5. Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
6. Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza, así como los recursos didácticos necesarios.
8. Los docentes demuestran capacidad de crítica de su propio desempeño, así como de rectificación, a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
9. Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.

10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.

11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.

12. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa.

13. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.

14. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.

15. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

16. El personal, los padres de familia y miembros de la comunidad a la que atiende la escuela participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio de la escuela.

17. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

18. La comunidad escolar se autoevalúa, busca la evaluación externa y, sobre todo, la utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.

19. La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño.

Respecto a la gestión escolar se propone avanzar hacia una gestión educativa estratégica para convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone

certidumbres y propicie actividades emergentes para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya a la autoridad fiscalizadora por el asesoramiento y la orientación profesionalizantes; que en lugar de dedicar el esfuerzo a actividades aisladas y fragmentadas, concentre la energía de la comunidad en un proyecto educativo integral y sistémico con visión de futuro.

El programa recordemos pretende incorporar paulatinamente la cultura institucional, formas de gestión, planeación y control de la administración educativa. No es un reto sencillo si se entiende que la estructura tradicional de organización escolar se resiste a los cambios democráticos que pretenden, como en este caso, impulsar un modelo escolar autogestivo con base en los consejos escolares de participación social.

El Programa propone abrir espacios que, de acuerdo con las políticas nacionales, permitan que las prácticas docentes incorporen las innovaciones que los maestros consideren pertinentes a las condiciones particulares de sus educandos. En este sentido, se busca que el maestro, además de incrementar su dominio de los contenidos, desarrolle capacidad de crítica y mejora de su propio desempeño, demuestre a los estudiantes confianza en sus capacidades, estimule constantemente sus avances, esfuerzos y logros, y consiga de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa, con un claro mensaje de equidad: el maestro transita de atender al alumno promedio hacia la singularidad del alumno concreto, concentrando más tiempo y energía en los alumnos que más lo requieran.

Con respecto a la participación social, se propone avanzar hacia un nuevo modelo en el que se ubica a la escuela y al hogar como ambientes de aprendizaje complementarios y, por lo tanto, corresponsales del logro educativo. De esta manera, la escuela se concibe como un espacio comunitario, que se abre a la sociedad y le rinde cuentas. Por su parte, se propicia que los padres ejerzan conscientemente una influencia determinante en sus hijos para mejorar sus logros de aprendizaje, a partir del conocimiento de su personalidad y sus necesidades. Los contactos entre la escuela y la

familia son continuos, con objetivos claros y planeación sistemática, contemplando la toma de decisiones compartidas para alcanzar propósitos no sólo remediales, sino preventivos y de desarrollo.

Desde el punto de vista mas ligado a la teoría organizacional la gestión educativa se ve como un conjunto de procesos teóricos- prácticos integrados horizontal y vertical dentro del sistema educativo. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficiencia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.

### **3.12 Política de transformación de la gestión escolar.**

El programa Escuelas de Calidad pretendió promover la transformación y el funcionamiento cotidiano de las escuelas básicas para asegurar que el personal docente y directivo de cada escuela asumiera colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, estableciera relaciones de colaboración entre si y con el entorno de la escuela y se comprometiera con el mejoramiento continuo y la calidad y equidad en la educación.

El modelo de autogestión que se pretendió incorporar en el PEC, como el principal mecanismo de la mejora educativa se basó en líneas de acción especifica en las que se encuentran:

- A) Establecer las condiciones necesarias, mediante modificaciones de la normativa, reorganización administrativa y laboral, fortalecimiento de la supervisión y el impulso a la participación social; para garantizar a cada escuela la vigencia de las normas organizativas que regulan el funcionamiento de las escuelas.
  
- B) Fortalecer las facultades de decisiones de los directivos y de los organismos colegiados de las escuelas con el fin de que establezcan medidas organizativas y pedagógicas adecuadas a sus condiciones

para alcanzar los propósitos educacionales y la capacidad para decidir sobre su participación en programas educativos.

- C) Promover la transformación de la organización el funcionamiento cotidiano de las escuelas, mediante la capacitación, la asesoría técnica y la evaluación, con el fin de establecer prácticas educativas en el aula y en la escuela congruentes con los propósitos fundamentales de la educación básica y los principios de la convivencia democrática: el respeto a la dignidad de las personas, el derecho de participación en la toma de decisiones, la valoración de la diversidad, la tolerancia y la cultura de la legalidad.

El nuevo modelo de gestión basado en la escuela articula iniciativas, reglas, funciones e identidades y se acompaña de una participación social, creciente, la responsabilidad de los sujetos que participan en la educación y la necesidad de rendirle cuentas a la sociedad con base en resultados concretos, especialmente reflejados en la rendición de aprendizaje de los alumnos. Se enfatiza la necesidad de construir nuevos liderazgos académicos e institucionales capaces de conducir con eficacia, eficiencia y sensibilidad al conjunto institucional en la búsqueda de calidad en los resultados y el servicio educativo.”<sup>43</sup>

“Gestión en este caso, la conducción hacia el mejor rendimiento posible de las personas, recursos, procesos y resultados que en ellos se interrelacionan, y no la visión burocrático-administrativa tradicionalmente practicada. Promover la búsqueda continua de la calidad, a través de los centros, es trabajar por el futuro de la educación.” <sup>44</sup>

La gestión de calidad conducirá a “la satisfacción de los beneficiarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal de administración y servicios, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un

---

<sup>43</sup> Francisco Miranda López, La Reforma de la Política Educativa: Gestión y competencia institucional. Documento de Investigación Educativa. CIDE. 2003. p.36.

<sup>44</sup> Braslavsky, Cecilia; *Descentralización y Equidad: Oportunidades y limitaciones de las políticas educativas contemporáneas*; Ponencia presentada en International Conference on Federalism, Mont Tremblant, Canadá; October 1999. p. 70.

liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.”<sup>45</sup>

### **3.13 Hacia la construcción colectiva de nuevos modelos en gestión, práctica pedagógica y participación social en la escuela.**

Como hemos mencionado durante el desarrollo de la investigación, el PEC constituye una ruptura con el enfoque tradicional para la elaboración y ejecución de las políticas educativas. El PEC como política pública se origina a nivel central, la iniciativa de cambio surge por voluntad propia desde cada centro educativo. Para garantizar en la escuela el logro de su proyecto de desarrollo a medio y largo plazo, el PEC busca avanzar -recuperando la experiencia y el conocimiento de los docentes y otros actores sociales- en la consolidación de nuevos modelos en gestión, práctica pedagógica y participación social en la escuela.

#### **3.13.1 Gestión educativa estratégica en la escuela.**

La gestión educativa estratégica que impulsa el PEC debe generarse tanto en el plano sistémico como en el escolar. Una sociedad como la nuestra, requiere que en las organizaciones educativas se generen aprendizajes continuos y se estimule la participación, la responsabilidad y el compromiso. Los diversos actores educativos a través de estrategias flexibles y del trabajo colegiado deben buscar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. Sólo la experimentación y la innovación podrán dejar atrás viejos temores y romper con las barreras de la inercia, para dar paso a la transformación y a la claridad de metas y objetivos; es decir debemos trabajar en crear nuevas formas de organización al interior de las escuelas permitiendo en practica una cultura diferente de participación no sólo de los actores centrales encargados de la escuela, sino que exista esa tan esperada participación de la sociedad en común.

---

<sup>45</sup> Brasavsky Cecilia. Ibidem. P.70.

En este sentido, la gestión estratégica en la escuela consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planear su desarrollo, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los agentes. Supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Supone también la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para generar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. Exige, además, un fortalecimiento de la función directiva de la institución escolar y nuevos espacios de relación y apoyo desde sistema educativo.

La Gestión escolar es la forma en que vamos a cristalizar las ideas de mejora en nuestro quehacer y en nuestra casa la escuela, ya sea en equipo o en colectivo, por lo que la gestión nos conduce inevitablemente a la obtención de un proyecto escolar y su respectivo plan operativo, sea táctico, o estratégico, por lo que las experiencias mas cercanas a la gestión y su evolución las encontramos en la iniciativa privada, ahora y con el PEC a nuestro alcance se presenta la oportunidad de establecer criterios y experiencias que pueden facilitar el trabajo en nuestros centros escolares y mejorar las relaciones de los actores educativos, y todo esto con el fin de elevar la calidad de la educación.

Así, los principales rasgos de la gestión estratégica en la escuela son: la planeación estratégica situacional; el ejercicio del liderazgo; la integración y desarrollo de los equipos de trabajo y la comunidad escolar; el seguimiento de procesos y resultados (autoevaluación), y la vinculación con el entorno y sus actores.

Cada comunidad escolar en el PEC -a partir de una autoevaluación inicial y en un proyecto de desarrollo a medio plazo- debe expresar su visión, establecer metas mensurables, determinar acciones pertinentes, y firmar convenios anuales de desempeño. Se avanza así hacia una gestión que convierta a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; una escuela que abandona la certidumbre de las rutinas y



propicia actividades innovadoras para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; una escuela que en lugar de dispersar el esfuerzo en actividades aisladas y fragmentadas, concentra la energía de la comunidad en un proyecto educativo integral y sistémico con visión de futuro; una escuela que demanda a la autoridad la sustitución de prácticas de control y fiscalización por el asesoramiento y la orientación profesionalizantes.

### **3.13.2 Participación social y rendición de cuentas.**

Paralelamente, se considera necesaria la participación de todos los actores sociales en el logro educativo. Con el PEC se pretende crear un sentido de corresponsabilidad en la educación, en donde el Estado continúa siendo un actor clave en la generación y ejecución de política, pero con la participación comprometida de la sociedad.

En este sentido, se propicia la participación activa de los padres de familia y de la comunidad en la elaboración y ejecución del proyecto de desarrollo de cada escuela, desde el ejercicio inicial de autoevaluación, la construcción compartida de la visión y misión de su organización escolar y el establecimiento corresponsable de los objetivos a medio y largo plazo. En cuanto a los recursos económicos asignados a la escuela, los padres de familia comparten con los maestros la responsabilidad de decidir sobre su destino, administración, uso y supervisión.

Lo anterior permite no sólo democratizar la organización y tipo de gestión escolar, caracterizada por relaciones más horizontales, sino incluso fortalecer el sistema de rendición de cuentas hacia la sociedad, desde y por la escuela. Particularmente, los padres de familia perciben que los espacios generados para su participación son verdaderamente significativos. El desafío para el PEC es desarrollar en ellos las herramientas necesarias para que participen permanentemente de manera informada y responsable.

El PEC pretende impulsar un modelo integral de asociación escuela-hogar, donde los maestros no sean vistos como los responsables únicos del logro académico de los estudiantes. Si bien la familia y la escuela son dos ámbitos distintos con características y responsabilidades propias en términos educacionales, el PEC se convierte en el medio por el cual estos ámbitos se entrelazan y fortalecen mutuamente. El objetivo es doble: por un lado, se busca que el trabajo conjunto en la toma de decisiones incida en el desempeño escolar de los niños y en su proceso evolutivo; y, por otro lado, se pretende abrir la escuela a las necesidades de su entorno y fortalecer las relaciones sociales y las interacciones entre los diversos miembros de la comunidad escolar, a fin de que los padres de familia acumulen el suficiente capital social para atender con éxito también otras necesidades ajenas a la escuela.

Este modelo de asociación entre la escuela y el hogar en el sistema educativo mexicano supone, de entrada, un choque cultural que puede generar deficiencias ya que carece de raíces históricas que la sustenten. Su desarrollo implica un cambio que afecta a la lógica de acción de varios actores que están acostumbrados a la toma de decisiones sin la correspondiente responsabilidad de informar sobre las motivaciones y los resultados de éstas. Es por ello que el PEC busca generar desde abajo, la iniciativa del cambio, que refuerce en sí la generación de una cultura de evaluación y rendición de cuentas a la sociedad.

# **CAPITULO IV**

## **REALIDADES DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

## CAPITULO 4

### 4. REALIDADES DEL PROGRAMES ESCUELAS DE CALIDAD

Como mencionó el Dr. Pablo González Casanova ya hace algún tiempo atrás "Tratamos de construir un sistema educativo en que todos alcancen una educación de calidad"<sup>46</sup> La construcción del sistema educativo deseable implica una variada lucha de todos los actores que participan dentro del proceso. El sistema alternativo se construye luchando y esto es la propuesta principal al incorporar una nueva dinámica de gestión escolar en los centros escolares, es decir es una lucha ideológica, ya que se rompe con los cánones establecidos de un sistema educativo muy arraigado.

En muchas ocasiones hemos escuchado que la educación es el instrumento mas importante para aumentar la inteligencia individual y colectiva y para lograr la emancipación de las personas y de la sociedad. La educación es el mecanismo determinante de la velocidad con la que la emancipación podrá alcanzarse , entonces si es tan primordial el papel de la educación para lograr una sociedad mas equiparable, se deberían implementar programas para mejorar la calidad de la educación en todos los aspectos y no sólo que respondan a políticas emergentes para satisfacer promesas políticas.

Para el gobierno de la república siempre ha sido prioridad considerar a la educación como el motor de desarrollo del país, lo cual, se supone debía reflejarse en la asignación de recursos creciente para ella y en un conjunto de acciones, iniciativas y programas que lo hagan cualitativamente diferente y transformar el sistema educativo.

Consideramos, que la transformación del sistema educativo debe asegurar que la educación , el aprendizaje y la instrucción estén al alcance de todo

---

<sup>46</sup> Pablo González Casanova. Breves Educativas. Revista Educare. Nueva Época. Año 1 num. 2. Agosto del 2005. Pág. 12.

niño, joven y adulto; ha de cuidar que nadie deje de aprender por falta de recursos; garantizar que todo centro educativo funcione y que en todo centro educativo se aprenda. La estrategia de reforma educativa que se implementó entre el periodo comprendido del 2001-2006, descansa sobre el principio de que al tener mayor capacidad de iniciativa en la toma de decisiones y al existir una mayor participación de la sociedad civil en el avance educativo, el rendimiento de cuentas de las escuelas, los maestros, y las instituciones se volverá una práctica común y un mecanismo para garantizar la calidad y el impacto educativo.

La educación es factor de progreso y fuente de oportunidades para el bienestar individual y colectivo, repercute en la calidad de vida, la equidad social, en las normas y prácticas de la convivencia humana. La educación en su totalidad afecta a la capacidad y la potencialidad de las personas dentro de una sociedad democrática, determinando su preparación y convirtiéndose en el fundamento necesario para enfrentarse el futuro. Acorde a nuestros principios creemos que la situación actual en materia educativa, las condiciones políticas y económicas de México, exigían un gran proyecto nacional en favor de la educación básica. Un proyecto bajo el nombre Programa Escuelas de Calidad en el cual debieron articularse mejor, los esfuerzos de la sociedad y el gobierno, en el logro de los objetivos, que propicien el futuro bienestar colectivo, en donde la educación sea valorada como un bien público donde la sociedad mexicana se comprometa con su funcionamiento y progreso.

Bajo la concepción de una educación de la calidad compartimos la idea que se menciona en el plan de desarrollo 2001-2006, donde menciona que “una educación de calidad significa tener el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales y los ámbitos intelectual, artístico, efectivo, social y deportivo, al mismo tiempo que se fomenta los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forman a los individuos para la

ciudadanía y se les capacita, para la competitividad y exigencias del trabajo”<sup>47</sup>.

La calidad como característica del sistema educativo se logrará con la diversidad de instituciones y programas educativos, en el país con un ambiente de reglas claras y explícitas de calidad que, concurren para favorecer perfiles curriculares, procesos de instrucción y ambientes educativos atractivos para los mexicanos.

La creación de las oportunidades en el ámbito de la educación para los grupos sociales menos favorecidos en los últimos años se ha convertido en el tema más importante para la creación de las políticas públicas en nuestro país.

Si bien es cierto que las últimas décadas ha incrementado la escolaridad promedio de nuestra población, aun se sigue abriendo la brecha entre los diferentes estratos sociales. Los niños en progreso acceden a la primaria, pero sus niveles de logro de aprendizaje son bajos, de manera que muchos de ellos no llegan a concluir su educación básica.

Los centros educativos deberán mejorar sus estrategias de gestión y sus procesos pedagógicos para asegurar siempre la suficiencia y oportunidad de recursos humanos, materiales y financieros. El involucramiento de la comunidad en las tareas de apoyo y vigilancia del quehacer educativo, deberán ser objeto de un continuo impulso, hasta asegurar la formación de una cultura de participación social.

La atención a la diversidad requiere de enfoques flexibles. El PEC supone que el éxito de las intervenciones para mejorar a cada escuela dependerá del involucramiento de los agentes locales, de manera que las iniciativas vayan surgiendo de la base, en un movimiento de abajo hacia arriba, pero construyendo una red de soporte que atienda diferenciadamente la heterogeneidad de las escuelas.

---

<sup>47</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, pag 71.

Tener acceso a escuelas de calidad desigual no es equitativo. La equidad implica necesariamente la calidad y exige mejorar los resultados, con atención especial a los grupos en situaciones de pobreza. Tener derecho a la educación no significa el solo hecho de asistir a la escuela, si no de aprender realmente.

Mientras el sistema educativo no ofrezca a toda la población el acceso a una educación de buena calidad, éste actuará como mecanismo de marginación así mismo debe desaparecer el elitismo que por una parte, da ventajas al acceso para las mejores oportunidades educativas a quienes disponen de más recursos, fomentando la exclusión de quienes, contando con las mismas capacidades, carecen de medios económicos para acudir a la escuela.

La solución del rezago educativo podría resolverse a través de la apertura de oportunidades de acceso a la misma educación de buena calidad para todos ya que esta constituye un imperativo moral, condición de desarrollo y factor determinante de la estabilidad social.

La necesidad de atención preferencial a los grupos sociales mas vulnerables se pone de relieve por el hecho de que los datos existentes hasta el momento muestran que, en proporción a sus respectivos niveles de ingreso, los grupos más pobres de población gastan más del doble en educación, que los que se ubican en los niveles más alto de ingreso y que, aún en términos absolutos, la contribución al sostenimiento de las escuelas que hacen las comunidades más pobres (frecuentemente en trabajo y especie) es superior a la que hacen los grupos mas favorecidos en el medio urbano. Los recursos públicos por alumno, en cambio suelen ser mejores en los lugares más necesitados, con lo cual reproducen la desigualdad en vez de compensarla. Es decir que la idea añeja que supone que la mejor educación en nuestro país es la privada, se rompe con los resultados que se han obtenido en donde la idea central, indica que una buena educación con calidad es aquella que no importado si es pública o privada; se involucren todos los actores para lograr el beneficio colectivo de la comunidad escolar.

El principio de equidad que expresa el Programa Escuelas de Calidad hace imprescindible adoptar y reportar medidas destinadas al mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas, brindando una atención preferencial a las que se ubican en zonas rurales y urbano- marginales. Esto solo podrá lograrse si los recursos destinados a las instituciones que sirven a los sectores más pobres de la población no solo son equivalentes, sino superiores en volumen y en calidad a los que se otorgan a las instituciones del medio urbano, en tipos, niveles y modalidades equiparables. Los alumnos de menores recursos requerirán también de apoyos complementarios, tales como becas u otros estímulos para cubrir los costos indirectos de la educación y para compensar el costo de oportunidades que supone la prolongación de los estudios.

La equidad implica también que las medidas que se adopten, para mejorar las instituciones educativas de tipo escolarizado se articulen y complementen con otras destinadas a consolidar y mejorar los servicios dirigidos a quienes, por diversas circunstancias se ven imposibilitados de aprovechar las modalidades del sistema educativo.

Para lograr mejorar la calidad de la educación debe superarse la idea, de que la educación es responsabilidad exclusiva del gobierno, y que por el hecho de ser pública es una responsabilidad que nos concierne a todos (participación social) puesto que todos somos influidos por su orientación, desempeño, logro y limitaciones. La gestión interna de las escuelas deberá evolucionar hacia formas creativas de expresión de valores democráticos fomentando el respeto de las opiniones, la valoración de la diversidad social y cultural; el compromiso colectivo; el análisis compartido de problemas comunes y la apertura de los procesos de decisión.

La concepción de educación de calidad ha evolucionado de tal forma, que en la actualidad se piensa más en los resultados, que en los procesos y los elementos que intervienen en el hecho educativo, también los niveles y dimensiones del análisis son variados, muchas veces los factores cuantitativos son privilegiados sobre los cualitativos.



La calidad educativa, no corresponde con las expectativas de la sociedad, ya que no se encuentra a la altura del nivel educativo que deseamos para nuestro país. En la educación básica, a partir de la última década se realizó una reforma curricular centrada en el aprendizaje, a la vez que se reformó la formación inicial de los maestros y se fortaleció la organización y la infraestructura de los centros educativos. En el Plan Nacional de Educación 2001-2006, se hacía latente la necesidad de transformar los sistemas tradicionales de gestión a través de un proceso de mejora gradual que generará cambios profundos en las necesidades educativas que demanda la sociedad.

Los aspectos que se contemplaron dentro de dicha reforma fueron: federalización educativa, financiamiento, mecanismos de coordinación, consulta y participación de la sociedad, marco jurídico, evaluación, investigación e innovación educativa y gestión integral del sistema, cabe mencionar que dichos aspectos se llevaron a cabo explícitamente uno a uno en el desarrollo del programa escuelas de calidad.

Para nosotros una escuela de calidad, es aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus alumnos y que se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es efectivamente como lo menciona el programa escuelas de calidad, una comunidad educativa que garantiza la adquisición por parte de los educandos de habilidades, competencia y actitudes necesarias para participar en el trabajo productivo para formar ciudadanos responsables que adquieran el gusto por seguir aprendiendo durante toda su vida, así mismo decimos que una educación de calidad no solo debe asegurarse que las personas aprendan conocimientos significativos y desarrollen las actividades de su inteligencia, sino, que asimilen valores humanos.

#### **4.1. Algunas consideraciones del Programa Escuelas de Calidad.**

El gran eje para la transformación educativa en México es mejorar la calidad y atender prioritariamente los problemas de falta de equidad para hacer posible que todos los mexicanos aprendan para la vida y a lo largo de toda la vida. Sólo así se crearan las oportunidades para que cada quien realice sus aspiraciones y logre una vida digna, productiva y solidaria.

##### **4.1.1. Objetivos utópicos del Programa Escuelas de Calidad.**

Por su parte, el Secretario de Educación Pública, durante la presentación del PNE, a la conjunción equidad - calidad, la calificó de binomio estratégico y política prioritaria que atraviesa todas las demás. Según Latapi, "superada queda la idea de escalonar cobertura, equidad y calidad como etapas sucesivas y condicionadas, la preocupación hoy es proporcionar una educación de calidad a todos"<sup>48</sup>.

Para crear escuelas de calidad deberán perseguirse de manera simultánea tres objetivos:

- Proporcionar los elementos necesarios para que cada comunidad escolar construya, impulse y mejore su proyecto escolar.
- Fortalecer las competencias y habilidades profesionales de los maestros mediante acciones pertinentes de formación continua.
- Implantar una cultura de evaluación.

Retomando los objetivos señalados anteriormente, si bien, el programa escuelas de calidad pretendió incorporar dentro de los centros educativos una cultura de desarrollo interno, donde se privilegiaran los aspectos organizativos, pedagógicos, curriculares y de participación social, lo cual como propuesta efectivamente parecía vislumbrar un futuro prometedor a las

---

<sup>48</sup> Latapi, Pablo. "Programa Nacional de Educación (I)" en PROCESO # 1301 7 de octubre 2001 p. 64

escuelas, que en la práctica, simplemente reflejo el centralismo en la autoridad por parte de los directivos.

Señalan los programas, proyectos y acciones relativos a la equidad y calidad que, “para garantizar una buena calidad en materia educativa, entre otros supuestos es necesario: establecer centros educativos, construir, dar mantenimiento y dotar a los planteles con instalaciones, personal y equipo adecuados a los avances de la ciencia y la tecnología; satisfacer la demanda de personal docente, técnico, especializado y de apoyo a la educación para atender integralmente el proceso educativo; establecer programas de capacitación, actualización y superación de los docentes, crear postgrados en educación normal, así como la revisión permanente de planes y programas”<sup>49</sup>.

La organización al interior de los centros educativos siempre se ha concentrado en la dinámica de la burocracia y no en los propósitos de la escuela misma; se privilegian los intereses especiales de un grupo por encima de las necesidades del servicio educativo, por lo cual se pretendió hacer frente a esta problemática en donde se promovieron objetivos y acciones que contrarrestaran dicho centralismo, los cuales se manifestaron en el programa escuelas de calidad siendo ellos:

1. Orientar los procesos administrativos en función de los propósitos educativos (orientar la administración al servicio de la escuela, establecer un dialogo entre escuela, autoridad y comunidad, ampliar la capacidad de autogestión de los centros escolares y asignar de manera eficiente lo recursos naturales, humanos y financieros).
2. Crear una política de desconcentración del servicio educativo al interior de la escuela (lo cual se expresara en una escuela mas autónoma y eficiente, una participación mas efectiva de la comunidad en la definición de las tareas educativas y un diseño de soluciones diferenciadas para tener la diversidad de los beneficiarios).

---

<sup>49</sup> Pedro Hernández Morales 1er Congreso sobre la Calidad de la Educación Pública de la Ciudad de México 2001.pp. 1-5.

3. Lograr un cambio en la percepción de la responsabilidad pública respecto al mejoramiento a la educación, implica modificar la forma en que se canalizan y aplican los recursos sobre la educación, creando mecanismos de financiamiento que hagan posible la asignación directa de recursos del estado, para apoyar acciones de mejoramiento de los servicios educativos sustentados en la iniciativa y el compromiso solidario de educadores, autoridades y los distintos sectores sociales en el ámbito local y regional.

Las distintas evaluaciones de la Dra. Teresa Bracho miembro del CIDE (Centro De Investigación y Docencia Económica) al PEC han derribado varios de los argumentos que en un principio se oponían al programa; es decir, quedó claro que las escuelas que voluntariamente solicitan su incorporación al programa ni se oponen al seguimiento permanente realizado por instancias evaluadoras, ni se niegan a presentar los comprobantes de gastos debidamente documentados y -asunto de importancia estratégica- los supervisores sí se interesan en llevar el PEC a sus zonas escolares. De esta forma, tal vez éste sea el primer programa educativo que persigue empoderar a las escuelas asignándoles recursos económicos de manera directa y organizándose de abajo hacia arriba con lo que las prácticas tradicionales en la toma de decisiones teóricamente tenderían a ser transformadas por formas más democrática de gestión escolar. La realidad se mueve, cuando lo hace, muy lentamente en esa dirección, pero eso no es responsabilidad del PEC.

A lo largo de la implementación de programa escuelas de calidad, hubo una serie de confusiones, que determinaron el futuro de este programa; ahora bien, el PEC presenta varias tendencias contradictorias, pero la más sobresaliente quizá sea su paulatina apertura hacia escuelas y formas de educación ubicadas en espacios marginales o con requerimientos especiales de infraestructura y capacitación y el cada vez menor flujo de recursos de la federación y los estados hacia las escuelas. Como si hubiese la silenciosa intención de limitar el crecimiento del programa escuelas de calidad. En ese tenor, y considerando que en ciclo 2005-2006 se estima que habrán 21, 500

escuelas inscritas, parece imposible alcanzar la meta sexenal de incorporar 35,000 escuelas del país al PEC. En la última evaluación de la Dra. Teresa Bracho se puede observar también un extendido número de entidades que no aportaron nada al Fondo del PEC y algunas otras que lo hicieron sólo parcialmente.

Se trata de una estrategia de reforma educativa muy distinta de las intentadas en sexenios anteriores. Esta es selectiva, se basa en la libre determinación de cada escuela, se focaliza en escuelas marginadas, procede de abajo hacia arriba, es adicional a las acciones macro de la burocracia educativa (reformas curriculares, por ejemplo) e intenta movilizar a todos los actores de la escuela en busca de mayor calidad y mayor equidad. El diseño favorece el avance del federalismo involucrando a autoridades estatales y municipales en su operación. Se enfatiza el compromiso del director y los maestros para promover la cultura de la evaluación y la rendición de cuentas. La concepción subyacente de que la escuela es el sujeto principal de su propio mejoramiento es positiva, así como la confianza que en ella se deposita al entregarle recursos para que los aplique bajo su responsabilidad. Es muy positivo que fomente la participación de padres de familia y la convergencia de todos los actores educativos en el escenario escolar; se reactivan así los Consejos de Participación Social y, en teoría al menos, se neutralizan influencias políticas y sindicales indeseables. También es encomiable el esquema de corresponsabilidad financiera entre Federación, Estados, Municipios y Sector Social. No creemos que la participación de los particulares, sean empresas locales u organismos sociales, conduzca a una privatización de la enseñanza pública; son contribuciones voluntarias que se suman a las públicas y expresan que lo público es asunto de todos.

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) sitúa a la escuela de educación básica como unidad de cambio y aseguramiento de la calidad educativa, y a los alumnos como centro de toda iniciativa, reconociendo la capacidad de los alumnos, docentes, directivos y padres de familia, en suma de la comunidad

educativa, para lograr una transformación del centro escolar aun en condiciones poco favorables para cumplir su misión y alcanzar su visión.

El PEC es una iniciativa del Gobierno Federal cuyo propósito general es mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, con base en el fortalecimiento, articulación y alineación de los programas federales, estatales y municipales, a través de la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar, que permita transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al Programa, enfocado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la práctica docente, la participación social y la rendición de cuentas.

Se busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, hacia un esquema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo.

La estrategia consiste en apoyar las acciones, para mejorar tanto la calidad del servicio educativo, como los resultados de aprendizaje, mediante una reorientación de la gestión institucional -federal y estatal, para ampliar los márgenes de decisión escolar; ofrecer capacitación y acompañamiento técnico para enriquecer el proceso de transformación escolar; abrir espacios significativos para la participación social responsable y proveer recursos financieros adicionales administrados directamente por la escuela.

El PEC forma parte de la política nacional de reforma de la gestión institucional y escolar, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación, como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación, la ausencia de evaluación externa de las escuelas y de retroalimentación de información para mejorar su desempeño, los excesivos requerimientos administrativos que consumen el tiempo de los directores, supervisores y jefes de sector, las condiciones poco propicias para el desarrollo

de un liderazgo efectivo de los directores, supervisores y jefes de sector, la escasa vinculación real de los actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la limitada participación social, las prácticas docentes rutinarias, formales y rígidas con modelos únicos de atención a los educandos, así como las deficientes condiciones de infraestructura y equipamiento.

Como podemos darnos cuenta, el proyecto PEC se planteó muchas posibilidades o posibles alcances durante su implantación y ejecución, pero el proyecto PEC en términos generales, buscaba que la institución escolar construya, con la participación de todos sus integrantes, un proyecto de desarrollo educativo propio en el marco de los propósitos educativos nacionales.

#### **4.2 Beneficios del PEC**

Al mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece en las escuelas públicas de las zonas urbanas marginadas, el PEC:

- Permitirá que México enfrente los retos del nuevo milenio con ciudadanos competentes, activos y comprometidos.
- Asegurará que el mercado laboral cuente con recursos humanos cada vez más calificados.
- Abrirá a los niños y jóvenes de escasos recursos nuevos canales de desarrollo personal y de movilidad social.
- Abatirá la incidencia de problemas sociales como la desintegración familiar, la violencia, la drogadicción, el alcoholismo, los niños en la calle, etcétera, producto de la pobreza urbana.

#### **4.3. La estrategia particular del PEC presenta las siguientes virtudes:**

Contribuye a la generación de una cultura democrática al estimular el trabajo colegiado entre los actores escolares (docentes, directivos, alumnos y padres de familia) y la toma de decisiones en procesos participativos.

Contribuye a lograr una mayor equidad, al reconocer las condiciones particulares que hacen “singular” a cada escuela, generando procesos voluntarios y autónomos de transformación.

Rompe la estructura tradicional de distribución del gasto público al destinar directamente a las escuelas más del 95 por ciento de los recursos del Programa.

Fomenta el ejercicio eficiente y transparente de los recursos al permitir que sean administrados directamente por cada comunidad escolar.

Hace de la educación una tarea de todos al proponer fórmulas que estimulan la coparticipación financiera de los tres niveles de gobierno, de los empresarios y de los padres de familia.

Fortalece la cultura de corresponsabilidad y rendición de cuentas al alentar la planeación y la evaluación continua como base para el mejoramiento de los procesos.

#### **4.4. Beneficios alcanzados (supuestos iniciales del PEC).**

En el 2001, el PEC incorporó a 2,240 escuelas primarias ubicadas en zonas urbano-marginales, beneficiando a más de 735 mil alumnos, 25 mil maestros y 2500 directivos de escuelas ubicadas en 642 municipios del país.

Para el 2002 incorporó a 9,620 escuela primarias y telesecundarias beneficiando a 2.5 millones de alumnos, 86 mil maestros y directivos de escuelas ubicados en cerca de 1000 municipios.



El PEC opera a través de 32 Coordinaciones Estatales, integradas por funcionarios de las Secretarías u organismos responsables de la educación en cada entidad federativa.

Para el 2006 beneficiará a 35,000 escuelas de todos los niveles y modalidades de educación básica pública. Esto significa que una de cada cinco escuelas públicas de educación básica estará incorporada al PEC.

La evaluación del PEC distingue dos vertientes: evaluación de logros académicos que diseña y opera la Dirección General de Evaluación (DGE) de la SEP de manera directa; y evaluación cualitativa, que desarrolla el equipo de Heurística Educativa, como instancia consultora para este objetivo de la DGE, con el apoyo de las áreas estatales de evaluación de 31 entidades de la República.

#### **4.5. Los supuestos**

El PEC parte de dos supuestos fundamentales:

- i) La clave para elevar la calidad del servicio educativo está en la organización interna de la escuela y en su habilidad para orientarse responsablemente hacia el propósito de que todos sus estudiantes aprendan, y
- ii) Cada comunidad escolar (especialmente los docentes y padres de familia) tiene la capacidad de identificar con responsabilidad sus necesidades, desafíos y metas realizables, pero requiere de apoyo y confianza por parte de las autoridades administrativas.

Como toda iniciativa en sus primeras etapas, se decía que las expectativas eran altas, pero que su alcance dependería de la aceptación social de los conceptos propuestos -corresponsabilidad, rendición de cuentas, eficacia social, liderazgo, participación responsable, prácticas innovadoras, flexibilidad, entre otros- y, por supuesto, de la responsabilidad que todos los ciudadanos

tuviéramos para garantizar a cualquier mexicano, independientemente de su origen étnico o social, el acceso a una educación de buena calidad.

Por lo cual, se debía incorporar en cada centro escolar adscrito al programa procesos en la escuela a partir de una estrategia diferenciada y graduada, que respondiera a las condiciones institucionales de desarrollo y funcionamiento de cada centro. El principio rector consistía en que el PEC debería responder a necesidades de apoyo definidas y solicitadas desde la escuela, con acompañamiento crítico al proceso de transformación.

Una apuesta es que esta inversión permitirá crear paulatinamente ambientes y condiciones de aprendizaje más favorables para el proceso educativo, apoyará la transformación efectiva de actitudes y contribuirá a elevar capacidades de docentes, directivos y padres de familia, la adquisición de equipo y materiales didácticos y el mejoramiento de la infraestructura física.

Las escuelas con más alto logro académico son: I) las que cuentan con mejor indicador de gestión: clima de confianza, innovación, articulación de programas, alto nivel de participación docente en las decisiones, y donde la capacitación depende de las necesidades de la escuela, II) las que han incorporado la cultura y ejercicio de la evaluación, de la autoevaluación y de la rendición de cuentas y III) las familias participan activamente y la escuela toma en cuenta el nivel de satisfacción de padres. Los logros mencionados serían alcanzados por las escuelas pertenecientes al programa siempre y cuando se cumplieran cabalmente uno a uno los lineamientos generales del programa.

Sylvia Schmelkes<sup>50</sup> nos dice que "la escuela de calidad" es una situación sumamente compleja que no se puede definir en una sola frase, sino a través de un concepto compuesto por cuatro componentes esenciales, que en orden de importancia serían los siguientes:

---

<sup>50</sup> Schmelkes, Sylvia, "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas", en Biblioteca para la actualización del maestro, OCA/SEP, México, 1992 p 11-16

- (1) Una escuela de calidad tiene que ser una educación que ofrezca aprendizajes relevantes, significativos para la vida.
- (2) Tiene que ser eficaz, entendiendo por eficacia la posibilidad de lograr los objetivos que se propone con todos los alumnos.
- (3) No es posible hablar de una escuela de calidad en un sistema inequitativo, de nada nos sirve que tengamos pequeñas cifras en donde se ofrezca una educación de excelente calidad académica cuando tenemos un sistema educativo que es tan desigual.
- (4) La eficiencia, que se refiere fundamentalmente a la comparación entre los resultados y los costos.

Con base a estos criterios, que desde luego se refieren a la educación de calidad, y las diferentes fuentes que han surgido a través de los años podemos ir conformando un concepto genérico acerca de la escuela de calidad.

Al hablar de calidad dentro de la administración, se habla de cómo dirigir para lograr la administración total de la calidad, y al hablar de calidad dentro de la educación se espera un cambio profundo en los procesos para poder cubrir las expectativas de la sociedad, pero debemos considerar un aspecto de la calidad que va más allá de dirección y de procesos o programas detallados y eficaces, y esto es debido, a que estos aspectos consideran a la calidad como un atributo de un producto o como un elemento de un servicio. Pero en cualquier situación, la calidad es más que eso, la calidad es una "actitud". Bajo esta idea podemos decir que existe una naturaleza humana de la calidad, y esta naturaleza humana se evalúa, se percibe y se mide en términos mucho más amplios que las normas, las tolerancias o, las entregas oportunas. La actitud que representa la calidad, se juzga no sólo por lo que se hace, si no por el cómo lo hace, y ese juicio es emitido por quien recibe ese producto o servicio y se denomina cliente.

Retomando los planteamientos de antiguos Secretarios de Educación, donde se buscaba el concepto de lo que debía ser una escuela de calidad muchos de ellos concluyeron que esta sería aquella que forme mexicanos a la altura de los más complejos desafíos y retos sociales de nuestra época. Debe ser

flexible, autónoma, creativa, integral, con el propósito de buscar la excelencia educativa, pero sobre todo debe ser una escuela comprometida con los mejores intereses de la sociedad, y por lo mismo debe educar para la democracia. Una democracia en la que se acepte y reconozca nuestra pluralidad cultural, étnica, política, ideológica y social, convencidos de que en la escuela se construye día a día la unidad nacional y en las aulas se encuentra el germen de una nueva sociedad.

Creemos firmemente que los retos a los que se enfrentan los sistemas de la educación en la actualidad, se construyen día a día y que sin duda el temor al cambio cultural, en el modo de organización al interior de las escuelas, ha permeado de manera sustancial la implementación de un programa autogestivo en donde la participación de todos los actores que conforman la comunidad educativa, logre el objetivo central dirigido a lograr una educación de calidad que abarque todos los factores, no sólo, pedagógicos, sino también, técnicos, materiales, didácticos, dirigidos al núcleo central de la escuela que es el alumno.

Por otro lado las escuelas de calidad que se buscan no deberán apartarse de la tendencia que se refiere a la mejora constante en todos los procesos de planeación, proceso de enseñanza- aprendizaje y los servicios que proporciona. Además tendrá como tarea básica hacer que todas las personas en la institución participen para lograr la transformación. Si la institución logra esta participación, abre posibilidades para poder realizar acciones concretas planteadas en una estrategia educacional mucho muy compleja, y que a diferencia de la escuela tradicional no buscará cubrir objetivos individuales, más bien tendrán objetivos comunes y enfocados hacia un proyecto en lo colectivo.

De la misma manera, la escuela de calidad que se busca tendrá que ver con la complejidad de la tarea educativa que le fue encomendada y a los múltiples requerimientos a los que debe dar respuesta a sus prioridades. Estas serán solo algunas de las razones por las que además estas escuelas tendrán que dividir racionalmente el trabajo de todos los individuos que tienen que ver con

ellas (trabajo en equipo), además intentarán transformar la cultura de la organización así como hacer comprender al personal directivo, docente, administrativos y de servicios, que se tiene un propósito y que cada elemento entienda bien el papel que le toca jugar para bien o para mal. Así todos estos elementos conformarán a la escuela de calidad que se busca y estará sustentada por objetivos y valores claros, compartidos y practicados por todos en la escuela.

Recordemos que el programa PEC (Programa Escuelas de Calidad), considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo. Una institución escolar que sea capaz de generar un proyecto propio que la enorgullezca y entusiasme, dejará de ser el último eslabón de la cadena burocrática, para convertirse en la célula básica del sistema educativo, y en este sentido la SEP, inicia el programa con recursos extraordinarios no regularizables y se plantea como necesidad fundamental, hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro efectivo de todos los educandos.

#### **4.6. Realidades**

Actualmente el término escuela de calidad se concibe a partir de varios elementos, pero dentro de estos, tenemos tres que son primordiales:

Primero: el docente tendrá que ser un facilitador, un guía y que además a partir de la experiencia proporcione al alumno, aprendizajes significativos.

Segundo, el director tendrá que propiciar los conductos y los medios para llevar a cabo de manera adecuada y eficaz la gestión escolar, la autogestión y el liderazgo.

Tercero: la escuela o institución, deberá cubrir las expectativas de sus clientes y considerará hasta que punto las atiende su escuela y como podría ir más allá de lo que se ha propuesto.

La escuela de calidad es más que un proyecto y buenas intenciones. La escuela de calidad no es un concepto estático, y la podemos concebir como la mejora gradual y constante de todos y cada uno de los procesos que intervienen en ella buscando el perfeccionamiento a base de lograr sus metas. Estos proyectos además, solo podrán tener éxito si los hombres y las mujeres que intervienen en ellos, quieren que tengan éxito. Por ello se hace necesario un cambio de actitud para poder responder a las aspiraciones de una sociedad cada vez más crítica.

El SNTE manifestó que “la calidad de la educación deberá edificarse desde la base, desde cada escuela hacia el sistema en su conjunto. La escuela debe recuperar su papel central, no sólo en el aspecto formativo, sino como motivante de la acción, del entorno social; la escuela debe volver a ser detonante de la creatividad social, privilegiadamente en el medio urbano donde se hacen más urgentes los motivos para una sana vinculación social”.<sup>51</sup>

La constitución de Escuelas de Calidad tiene como objeto el que, con su ejemplo y liderazgo, motiven la evolución del resto del sistema educativo hacia la excelencia, por lo que se espera que esta política de transformación de la escuela básica provoque un renovado entusiasmo entre maestros, estudiantes y padres de familia, creando un clima de sana competencia para la superación académica. La autoridad educativa estatal puede:

Difundir las experiencias y resultados de las escuelas mejor evaluadas, para estimular a sus docentes y directivos y motivar a las escuelas cercanas.

---

<sup>51</sup> SNTE, Un Proyecto Educativo un Proyecto de Nación, en Proceso 1247, 24/09/00.

Por citar algún ejemplo “Las Escuelas con población marginada, si mas del 40% de nuestra población esta enfrentando situaciones de marginación, esto nos lleva a la conclusión de que en todas las Escuelas Públicas del país se encuentra ubicada en mayor o menor porcentaje la población marginada, por lo que el Programa de Escuelas de Calidad No puede Ni debe excluir a ningún plantel público, de tal manera que el Estado tiene que diseñar estrategias que permitan la distribución equitativa de los recursos” .<sup>52</sup>

La mayoría de las escuelas beneficiadas se encuentran en zonas urbanas y 30 por ciento restante en rurales, pese a que desde el inicio se había señalado que este programa tenía como propósito reducir la brecha en la calidad de los servicios que se ofrecen en escuelas rurales, "61.3 por ciento de las escuelas se ubican en municipios con bajo o muy bajo nivel de marginación." <sup>53</sup>

Si las escuelas de calidad son consideradas de “CALIDAD” entre la comunidad educativa, surge una inequidad al excluir a las demás escuelas de esa connotación, pero que va a suceder cuando los resultados no sean los esperados, si somos realmente congruentes, el aprendizaje y desarrollo de habilidades son la prioridad, pero a decir de la convocatoria “ al menos el 75% de los fondos recibidos se destinen para la compra de materiales

El resto podrá asignarse a otros componentes que enriquezcan el aprendizaje y o fortalezcan las competencias docentes y directivas, así como la formación de padres de familia, entonces solo el 25% o menos se destina para lo que realmente importa en el proceso educativo, es cierto que el espacio físico se requiere con toda una gama de herramientas y recursos que permitan generar experiencias educativas para bien o para mal, pero en ese espacio privilegiado se encuentra un docente tradicionalmente formado que no ha recibido capacitación para explotar al máximo esos recursos, pues que bueno por esa equidad propuesta por nuestras mentes brillantes, pero eso no es todo, en todo programa prospectivo se tiene que prever el impacto social.

---

<sup>52</sup> Pedro Alfonso García Malo Núñez. ¿La equidad en el Programa Escuelas de Calidad? Observatorio Ciudadano de la Educación Colaboraciones Libres. Volumen III, número 40. México, febrero de 2003

<sup>53</sup> Nurit Martínez. "4 años de iniciado, no hay datos precisos de mejoría a nivel básico". .El Universal. Lunes 02 de mayo de 2005

Considerando las circunstancias mencionadas nos cuestionamos ¿Qué sucederá cuando alguna escuela deje de estar en el programa por el incumplimiento de alguna obligación como lo es disminuir el índice de reprobación?, obviamente no por las evaluaciones hechas en la escuela, sino por las evaluaciones externas, sabiendo de antemano que el aprovechamiento y el aprendizaje no solo depende de la infraestructura sino de algo más, entonces la comunidad podrá comprender que su escuela deja de ser de calidad, en una sociedad justificadora ¿a quién se le responsabilizará de esa desgracia?, y ¿cual será el precio social que tendrá que pagar el magisterio por tan osada actuación?, ¿por que generar estrategias de exclusión y de discriminación?, estos cuestionamientos a los que nos referimos nos invitan a reflexionar en cuanto a la concepción de calidad que maneja el programa ya que hay diversos factores que pueden ser sinónimos de calidad y no solo en calidad de educación se refiere a estar dentro de un programa que atienda a esta como primera necesidad.

Es por ello que el gobierno a través de la Secretaria de Educación Pública, debe garantizar una educación de calidad a todos los mexicanos diseñando estrategias que en lugar de excluir, incluyan e inviertan en una mejor preparación de sus docentes y que asuman la responsabilidad de dotar de los insumos necesarios para que el Profesor sea un profesional de la educación y tenga acceso al bienestar que le permita compenetrarse y comprometerse de tiempo completo a la tarea educativa. “Por parte de autoridades federales, estatales y municipales se exige el cumplimiento de la Ley General de Educación, en especial al proceso democratizador de toma de decisiones en la tarea educativa mediante la conformación y operación de los consejos escolares, municipales, estatales y el nacional de participación social”.<sup>54</sup>

Los recursos necesarios para construcción y mantenimiento de los planteles no debieran ser objeto de concurso ni estar sujetos a condiciones de desempeño; es obligación del Estado proporcionar enseñanza pública y gratuita a toda la

---

<sup>54</sup> Pedro Alfonso García Malo ¿La equidad en el Programa Escuelas de Calidad?. Observatorio Ciudadano de la Educación Colaboraciones Libres. Volumen III, número 40. México, febrero de 2003



población. Esta parece ser una seria deficiencia en el diseño del PEC. Por otra parte, las actuales reglas de operación establecen que al menos 80 por ciento de los recursos otorgados deberán destinarse a construcción, mantenimiento y a la adquisición de mobiliario y apoyos didácticos. De hecho, en 2001, 45 por ciento se dedicó a construcción y mantenimiento de locales y 52 por ciento a la adquisición de mobiliario, equipo, libros y materiales didácticos; sólo uno por ciento fue a capacitación, lo que revela una pobre concepción de la "calidad educativa"; es de esperarse que los criterios del programa permitan asignar mayores cantidades a acciones directamente educativas. Al condicionar el mejoramiento de la escuela a recursos adicionales, se corre el riesgo de que directores y docentes no estén dispuestos a cumplir sus obligaciones si no cuentan con ellos. No debe olvidarse que hay innumerables acciones que inciden en la calidad y no requieren recursos materiales extraordinarios. Las reglas de operación establecen que por cada peso que aporten municipios o particulares el gobierno estatal aportará otros dos, actuará en contra de la equidad; se favorece así más a los que ya tienen más. "Los resultados del PEC por estados muestran serias desigualdades; Oaxaca, Tlaxcala y Yucatán, por ejemplo, tienen proporciones muy bajas de escuelas incorporadas".<sup>55</sup>

En la realidad al principio se inicia con la incorporación de 2,261 escuelas, para el D. F. Se propone que fueran 140 escuelas. Los recursos del PEC serían adicionales y complementarios a los programas federales, estatales y municipales vigentes; dentro de esto se llevarían a cabo las siguientes actividades:

- Capacitar a directivos, docentes y autoridades que se vean involucradas en el desarrollo del programa.
- Elaboración de proyectos escolares propios.
- Creación del Consejo de Participación Social.
- Firma de convenios de desempeño.
- Rendición de cuentas por parte de las escuelas

---

<sup>55</sup> Pedro Alfonso García Malo Núñez ¿La equidad en el Programa Escuelas de Calidad? Observatorio Ciudadano de la Educación Colaboraciones Libres. Volumen III, número 40. México, febrero de 2003

- Elaboración del Programa anual de Trabajo por parte de la escuela.
- Elaboración de seguimiento técnico y financiero (informe anual).
- Crear programas de transformación de la gestión escolar.

Debemos reconocer que en un principio estos objetivos se realizaron, sin embargo en etapas posteriores del PEC, el poco seguimiento que se les dio a cada uno de ellos hizo que perdiera dirección, una implementación que en sus procedimientos vislumbraba grandes avances para transformar la gestión escolar, al interior de las escuelas; y que en la realidad se siguen llevando a cabo procedimientos tradicionales, en donde todas las decisiones siguen centralizadas en una sola figura, no permitiendo el cambio tan ansiado que permita el desarrollo de una cultura de calidad en la educación.

A cuatro años de su creación, el Programa Escuelas de Calidad (PEC) todavía es muy burocrático, porque pone mayor énfasis en el aspecto administrativo que en el pedagógico y asigna insuficientes recursos a los centros educativos, obligándolos a buscar otros apoyos para mejorar sus instalaciones y comprar equipo, concluye un estudio de Heurística educativa, órgano consultor de la Secretaría de Educación Pública.

Existen profundas desigualdades tanto en la cobertura como en los resultados educativos obtenidos por las diferentes entidades federativas y modalidades educativas y, en general, los logros más modestos se obtienen en escuelas en contexto con desventajas sociales, económicas y culturales. Además enfrentamos serias deficiencias en los niveles de aprendizajes que desarrollan nuestros estudiantes a lo largo de su educación básica. Ello implica que la equidad y la calidad son dos desafíos que continúa presentando este nivel educativo.

Inicialmente el PEC se enfocaba a escuelas primarias públicas que atendían a población marginada - principalmente urbano-marginada-, así como a telesecundarias. Su oferta, gradualmente se ha diversificado, pero sigue más

centrada en el espacio urbano marginal (70% de sus estudiantes proceden de ahí), atiende ahora educación especial, escuelas multigrado, centros comunitarios del CONAFE, educación preescolar y primaria general e indígena, secundaria general, técnica y telesecundaria.

El PEC fue el programa de educación básica del régimen que más rápido crecimiento presupuestal presentó durante el sexenio. Igual ocurrió con su matrícula y número de escuelas incluidas en el programa. A lo largo del sexenio el número de escuelas incorporadas al PEC casi se multiplicó por 10, al pasar de 2,240 a 21,432 centros educativos.

Indicador	Metas
Cantidad de escuelas incorporadas.	15,000 escuelas incorporadas en 2001  50,000 escuelas incorporadas en 2006
Cantidad de directores involucrados.	15,000 directores en 2001  50,000 directores en 2006
Cantidad de supervisores involucrados	15,000 supervisores desde 2001
Cantidad de docentes involucrados.	Mínimo 100,000 docentes en 2001  Mínimo 350,000 en el 2006
Cantidad de escuelas de calidad por supervisor.	Al menos una escuela por supervisor en 2001 y tres al 2006.

Cuadro tomado de la plataforma de Educación Básica del Observatorio ciudadano de la educación, Pág. 25.

“Este programa es selectivo, discriminatorio y profundiza la inequidad al atender solo el 1 % de escuelas de educación de todo el país. No resuelve la falta de recursos de las escuelas para infraestructura y la necesidad de una mayor inversión a educación pública”.<sup>56</sup>

Las mejores escuelas, afirman sus propios autores, son aquellas donde se cree en la capacidad de todos los niños, donde a todos se les ofrecen ocasiones variadas de aprender, donde se manifiestan hacia todos las exigencias a la vez razonables. Esta convicción debe prolongarse en una cultura escolar que valore el trabajo y el esfuerzo de cada uno más bien que la notoriedad “es necesario terminar con la concepción antigua según la cual el éxito de un estudiante no tiene sentido si no se conjuga con el fracaso de otro, el desafío es justamente hacer progresar de manera conjunta, éxito y calidad”<sup>57</sup>

El PEC ha propiciado cambios positivos en la enseñanza de español y matemáticas en las escuelas que participan de él. Sin embargo existe una característica peculiar que “cuando se considera el nivel socioeconómico y educativo de las familias de las escuelas, se observa que las escuelas, cuyas familias son más marginadas, obtienen los mejores diferenciales de logro académico”<sup>58</sup>. De hecho, el PEC ha mejorado la eficacia social de sus escuelas en general, obteniendo mejores logros académicos de lo esperado por el nivel socioeconómico y educativo de sus familias.

Las escuelas de los más pobres han mejorado en su gestión escolar y las escuelas de los menos pobres en práctica pedagógica. No se detectan cambios importantes en participación social un estudio realizado, por Armando Loera descubre que entre los factores asociados al logro académico se encuentran aspectos en los que el PEC influye como los cambios físicos en la escuela y los cambios en el ambiente de seguridad, que dependen de gestión escolar. Estos factores, combinados con altas expectativas de los maestros, capital cultural en

---

<sup>56</sup> Observatorio Ciudadano de la Educación, Política de Fox, Grupo de redacción de la OCDE. Pág. 4, 2004.

<sup>57</sup> Pedro Hernández Morales, Estrategias para una educación de calidad en la Ciudad de México. P. 109.

<sup>58</sup> Nurit Martínez. “4 años de iniciado, no hay datos precisos de mejora a nivel básico”. .El Universal. Lunes 02 de mayo de 2005

el hogar, apoyo didáctico de los maestros al repasar temas, ambiente participativo en el aula, hacen la diferencia en cuanto al nivel de aprendizaje.

Como hemos visto, se entiende que la clave para elevar la calidad de la educación no sólo reside en la mejoría de los insumos del sistema educativo (programas de capacitación, planes y programas de estudio, libros, materiales, etcétera), sino también en la capacidad de organización de las escuelas. El centro escolar es el espacio donde se conjugan las políticas, los programas y las estrategias de mejoramiento. Todos los esfuerzos por mejorar la calidad educativa deberán concurrir y concretarse en ellos, a efecto de que los logros se manifiesten en los alumnos.

Da la impresión que los programas innovadores de Fox marchan sin una debida retroalimentación. Aún desconocemos si el funcionamiento del PEC o el de participación social están acarreado los beneficios esperados como para colocar a la educación más cerca de la visión prospectiva establecida por el actual gobierno.

En febrero de 2003, un boletín de la SEP anunció que esta dependencia promueve la participación de la sociedad a favor de la educación y para sustentar su afirmación, mostraban los avances en materia de infraestructura y re-equipamiento que se obtuvieron en una secundaria gracias a la participación de padres de familia y ex alumnos. Pensamos que el esfuerzo de los ciudadanos por mejorar sus condiciones de estudio es un hecho ejemplar e indiscutible, lo que es cuestionable de este ejemplo es, más bien, la demora para poder transitar del esquema tradicional encaminado a la solución de “insuficiencias escolares” a uno de involucramiento y colaboración para el mejoramiento de la calidad de la educación”, que fue lo propuso el PNE. En resumen, los ciudadanos aún estamos a la espera de conocer a que grado la calidad de la educación en México mejora al involucrar a los diversos actores sociales.

La transformación de la gestión escolar es una serie de acciones relacionadas entre sí, que en conjunto constituyen un proceso sistemático de cambio, diseñado y conducido por el director y el equipo docente de una escuela. Dicho proceso parte de acciones dedicadas a la evaluación, avanza hacia la planeación, continúa con la realización de acciones de mejora planificadas, prosigue con la evaluación de los resultados y logros alcanzados, procede a tomar decisiones para la mejora y se reanuda el proceso, como se puede observar en el siguiente diagrama:

**\* Evaluación Planeación Acción Evaluación**

**\* Planeación Acción Evaluación**

**\* Planeación**

**\* Transformación y mejora**

Por primera vez en la historia de las políticas educativas en el país, el PEC es objeto de cuatro evaluaciones complementarias:

- a) La evaluación cualitativa del centro escolar, que mide estándares de gestión, práctica docente y participación social.
- b) Se evalúan también estándares de eficacia a través de pruebas de los alumnos.
- c) La tercera evaluación es sobre la implementación del Programa a nivel central y en las entidades federativas, tanto como estrategia, como de política pública.
- d) La cuarta es una autoevaluación que cada centro escolar realizar a partir de su programa anual de trabajo.

Este proceso garantiza el involucramiento de la comunidad a favor de la escuela. Sabiendo que una evaluación mas allá. de considerarse un examen rígido, para conocer la capacidad de la institución se convierte en un proceso de retroalimentación que enriquece la mejora continua de la misma

El PEC logra la participación financiera de los gobiernos, de las entidades federativas, del cofinanciamiento educativo. También propone que objetivos de eficiencia, calidad y equidad, tengan como propósito común el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.

Para ello, la acción de las autoridades educativas se enfoca en el fortalecimiento de la institución para que articule y atienda necesidades mediante iniciativas diseñadas y ejecutadas en el marco de un proyecto educativo escolar, que integre la gestión estratégica con los procesos pedagógicos.

Uno de los objetivos fundamentales que traerían como consecuencia una buena implementación del programa propone como estrategia impulsar mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados de aprendizaje de los alumnos, de desempeño de los maestros, directivos, supervisores y jefes de sector, y de los procesos de enseñanza y gestión en todo el sistema educativo. Esta estrategia contempla como acciones prioritarias realizar evaluaciones anuales de aprendizajes en las áreas de matemáticas y español para estudiantes de primaria, secundaria, y de educación media superior. Los ejes del Plan Sectorial de Educación que tendrían relación con esta estrategia, son:

- 1.- Educación Básica de buena calidad al alcance de todos;
- 2.- Formación y actualización de los profesionales de la educación básica; y
- 3.- Fortalecimiento de la gobernabilidad y la gestión democrática en el ámbito de la educación básica.

Los ejes mencionados se citan en la visión a futuro de la educación en nuestro país que Vicente Fox Quezada entonces Presidente de la Republica planteo en el Plan Nacional de Educación con miras a lograr su objetivo de cobertura y equidad en la educación con calidad.

Hasta ahora hemos visto algunos de los elementos de la escuela de calidad que se busca, pero no podemos olvidar uno de los más importantes y que sin duda son la razón de ser de todos estos proyectos, nos referimos a los beneficiarios o clientes y que son los que determinarán si estas escuelas son

las escuelas de calidad que se buscan. Del mismo modo la escuela de calidad que se busca, tratará de hacer partícipe a los padres de familia (la participación de la comunidad), por que se asume, que la mejor manera de tomar en cuenta al beneficiario es hacerlo participar(alumno-comunidad).

Sin duda una tarea difícil, ya que en la escuela tradicional el padre de familia y la comunidad resulta ser casi siempre un problema para la institución educativa. El acceso al centro escolar es restringido y sumamente controlado, pero sin duda en la escuela de calidad se buscará la manera de participación; así como una correlación de trabajo, en donde las relaciones de participación escuela (maestros) -comunidad (padres de Familia) será mediada por el director. Ya que suponen que por tradición han sido dos personajes que dentro de la institución escolar, de una u otra manera tienen fricciones en el contexto educativo y casi siempre de manera involuntaria, esto es por ejemplo, el padre de familia culpa al maestro de los malos resultados del alumno y el maestro a su vez del poco apoyo que proporciona el padre para la educación de su hijo (convivios, trabajos, cooperaciones, juntas, etc.).

Como podemos ver la escuela de calidad que se busca, tiene aspectos muy importantes, y nos hace pensar en las dificultades tan grandes a las que se habrá de enfrentar para poder lograr todos estos, sin duda para algunos novedosos y para otros, escuelas fuera de contextos reales. Y por último no debemos olvidar que estas escuelas buscan fortalecer la equidad en la prestación del servicio educativo nacional, esto significa que todos los niños y las niñas tengan las mismas oportunidades y capacidades para poder acceder a la educación básica y de participar en todos aquellos procesos educativos que les permitan alcanzar sus propósitos fundamentales de educación y desarrollar sus potenciales y aspiraciones como seres humanos. Sin duda una gran tarea que demandará mas que buenas intenciones.



# **CAPITULO V**

## **ESTUDIO DE CASO Y CONSIDERACIONES FINALES SOBRE EL PEC**

## **CAPITULO 5**

### **5. Estudio de Caso y Consideraciones Finales sobre el PEC**

A lo largo de toda nuestra investigación podemos darnos cuenta que al realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados que se generaron tras la implementación del Programa Escuelas de Calidad en el periodo de 2001-2006, bajo la batuta del ex Secretario de Educación Pública, Reyes Tamez, concordamos que el programa como iniciativa de progreso en la organización escolar es una innovadora propuesta para hacer frente a las nuevas necesidades, que requiere el sistema educativo, sin embargo a través de este estudio pudimos observar que quizá el origen de que este programa no prosperara fue desde nuestro punto de vista por una inadecuada implementación

En el terreno educativo nuestro país debe enfrentar problemas diversos, entre ellos, los relacionados con la cobertura y la equidad que, pese a los esfuerzos de varias décadas aun no se han resuelto satisfactoriamente. Además existen retos inmediatos e importantes como ampliar y diversificar aun mas la oferta educativa de buena calidad y acercarla a los grupos mas desfavorecidos.

En virtud de que los cambios son complejos e implican un compromiso sostenido durante periodos prolongados que establecen un conjunto de políticas que dan continuidad a los proyectos que incorporan valiosas aportaciones de padres de familia, alumnos, profesores y autoridades educativas para proponer mas y mejores innovaciones para hacer frente a los retos del nuevo siglo. La equidad sigue siendo un objetivo central y prioritario de la política educativa.

#### **5.1. Recuento final sobre calidad y el PEC.**

Una educación de buena calidad es aquella que se propone objetivos de aprendizajes relevantes, y consigue que los alumnos los alcancen en los tiempos previstos apoyando en especial a quienes mas lo necesitan.

La calidad educativa en el aula se dará en la medida que los maestros, directivos, autoridades educativas, alumnos y padres de familia vayan demostrando los logros, analizando si es conveniente seguir en la misma línea o ir modificando los cambios pertinentes que ayuden a solucionar problemas, existentes, ya que se han dado reformas que parecieran modas, las cuales solo se llevan en un determinado sexenio, sin ver, ni registrar los avances o retrocesos que se dan en la docencia.

La casi inexistente formación educativa en términos de la cultura de calidad, por lo menos en el sistema educativo nacional, es la circunstancia que explica la imposibilidad social o colectiva de poder describirla, comprenderla y mucho menos lo que implica para la sociedad tomarla o aceptarla dentro de su vida cotidiana.

Por último en cuanto a los planteles se tendrá que cubrir el equipamiento, mobiliario e infraestructura mínima que una escuela de calidad necesita. La administración escolar, las actividades académicas, el uso de recursos, los instrumentos de evaluación, etc., serán otros de los elementos que sin duda sufrirán cambios significativos,

En cuanto a la calidad en la escuela, el director y su equipo deben tener gran influencia en la eficacia de la escuela, por esta razón se requiere tratar de convencer al personal en cambiar su actitud en los nuevos procesos que se presentan, para generar servicios educativos de acuerdo con los requisitos que demandan los educandos y las necesidades de la sociedad. El principio de la calidad en la educación es de una mejora constante en los procesos que intervienen en ella, como son: la planeación, la enseñanza, el aprendizaje y los servicios. Por lo tanto, para aspirar a una escuela de calidad se deberá planear estratégicamente para llevar a cabo una o varias acciones concretas.

Los matices en los significados de la palabra "calidad", también puede denotar implícitamente lo bueno o lo excelente y de esta forma tendrá un carácter normativo en expresiones tales como "el profesor de calidad" o "la escuela de calidad"

Y por último los rasgos o juicios no cuantificados, que pueden ser descriptivos o normativos. Las valoraciones cualitativas son en este sentido aquellas efectuadas intuitivamente, porque la naturaleza y la complejidad del fenómeno observado desafía la fragmentación en partes mensurables. Como juicios de este tipo tenemos. "En la escuela todo el mundo sabe simplemente cuáles son los buenos profesores y cuáles los malos profesores"<sup>59</sup>. Las inspecciones escolares son las que aplican comúnmente este tipo de juicios cualitativos. Habida cuenta de estas dimensiones de la palabra, no es extraño que resulten a menudo controvertidas las afirmaciones acerca de la calidad en la educación.

Esto trae como consecuencia que los individuos, los grupos o las instituciones que se interesan o tienen que ver con la calidad en la educación, difieran del concepto. Esto debido entre otras cosas, a que la educación se ha visto cada vez más politizada principalmente en los últimos años, y además habría que agregar que los objetivos que se persiguen no tienen un consenso nacional, Así pues resulta problemático determinar la calidad en la educación o la Escuela de Calidad.

Nos parece que lejos de querer una Escuela de Calidad para todos, nuestro contexto histórico nos marca la pauta diciendo que existe un gran rezago educativo, que no se puede entrar a jugar en el terreno de la Escuela de Calidad atacando problemas de aprendizaje como la lecto-escritura o la comprensión lectora (que son los principales problemas educativos presentados en los proyectos escolares, y que fueron los que les dieron ingreso al programa Escuelas de Calidad). Los problemas son más bien de conciencia y de actitud política al no poder responder en contra de intereses externos. De conciencia y de actitud civil porque la gente no actúa y siente que el delegar responsabilidades con su voto, es dejar o permitir que los que gobiernan hagan lo que quieran; y de conciencia y de actitud docente, porque parece que su función la ha relegado sólo a su aula. Ya no le importa la comunidad, la naturaleza, la cultura, los niños, las familias de los niños, sus clases; tan sólo se aísla en sus cuatro paredes que le proporcionan una inmunidad de todo y de

---

<sup>59</sup> Cita textual de un padre de familia entrevistado durante la aplicación del estudio de caso para referirnos a los juicios no cuantificados que mencionamos.

todos, buscando con ello, no involucrarse en problemas. Prefiere ser neutral y seguir la enseñanza metódica y tradicional que lo lleva año con año a formar alumnos de provecho (según su propia idiosincrasia).

No estamos negados de forma alguna, en la creación de programas educativos para mejorar la situación actual de la educación, pero creemos que los programas deben centrarse en atender necesidades evidentes, de cobertura y equidad con calidad y no generar una política de calidad educativa engendrada en discursos políticos con promesas que sabíamos nunca se lograrían o al menos no es su totalidad.

Si el concepto de la calidad resulta difícil de consensar, el término Escuela de Calidad resulta ser más complejo, ya que existen varios autores que hablan acerca de lo que se entiende como escuela de calidad, pero los alumnos, maestros, directivos, supervisores, coordinadores, autoridades educativas, gobernadores, la sociedad y el propio estado, pareciera que cada uno tuviera su propia definición del término y después de todo ¿por qué no?, si a fin de cuentas la filosofía de la calidad no tiene arraigo en la sociedad mexicana.

La sociedad sólo reconoce la calidad en los productos, los carros, los zapatos, etc., y cuando se refiere a la escuela simplemente se concretan a decir que es buena o mala, que tal maestro es bueno o malo, pero no reconocen aun los elementos que actualmente se consideran básicos y necesarios para conformar una escuela de calidad, y más aun desconocen que no se trata de solicitar atributos de validez, esto es, pedir que la escuela sea buena o excelente. No, no se trata de eso. La calidad es mucho más que eso. La calidad es una actitud. Y la actitud que representa la calidad, se juzga no sólo por lo que se hace, sino por el cómo se hace, y ese juicio es emitido por quien recibe ese producto o servicio y se denomina cliente.

Como podemos darnos cuenta son aspectos de soporte del programa que delimitan de manera muy cerrada los compromisos que se adquieren, y que no dan pie a que se pueda pensar, por ejemplo en cuanto a la equidad, en la capacitación de calidad para todos y que sea incluyente. Esto desde luego no

es posible simplemente porque las condiciones en los planteles no son iguales en cuanto a infraestructura y equipo, ya que no a todas las escuelas se les benefició con estos servicios, pero aun así tendrán que trabajar con este sistema educativo.

Por último el aspecto de la gestión busca consolidar procesos de enseñanza - aprendizaje y de administración escolar, para lograrlo requiere desde luego de insumos y materiales, de un alumno, de un maestro, de un directivo, etc, que además sean capaces de dominar los métodos didácticos y pedagógicos actuales, y es aquí donde este subsistema educativo tiene otro gran problema debido a que la mayoría de su plantilla docente domina la especialidad que imparte, pero no sabe transmitir el conocimiento, desconoce los aspectos metodológicos y pedagógicos, por lo tanto no sabe planear. La educación impartida se basa en la transmisión de datos bajo un sistema tradicional de educación. Por otro lado la función directiva se descompone ante los nuevos sistemas de dirección, gestión y planeación ya que es un trabajo de exigencia permanente, toma de decisiones, evaluación, seguimiento y entrega de resultados.

Al término de la Investigación podemos concluir que el PEC como política educativa innovadora, es una excelente idea, sin embargo, el fallo de ésta radica en la disfuncional implementación, en las diferentes escuelas que ha sido ejecutado.

La tajante aseveración que acabamos de mencionar fue el resultado de un análisis minucioso de las circunstancias a la cuales se enfrenta el proceso de ejecución de un programa de esta categoría en donde se busca el mejoramiento de la calidad en la educación básica; no obstante debemos ser objetivos y reconocer que el PEC cuenta con líneas de acción específicas como lo son la gestión estratégica como uno de los medios para mejorar los procesos de la institución, participación responsable y comprometida, tanto por padres de familia y alumnos como profesores y directivos para el logro de objetivos a corto y mediano plazo, liderazgo compartido, como una de las

vías para delegar responsabilidades lo cual constituyó un reto difícil más no imposible entre otros.

Como parte de una de las políticas educativas del sexenio de Fox, y siendo esta la política estelar en materia educativa a desarrollarse en un plazo de seis años, fue quizás una de las más innovadoras e importantes que a simples rasgos hacia visible la tan ansiada educación de calidad que muchas veces se remarco. Consideramos prudente los lineamientos a los cuales se sujetaba la ejecución del programa en las escuelas incorporadas al mismo, establecidos en las reglas de operación que año tras año se publicaban en el Diario Oficial de la Federación, sin embargo, no fue falta de información lo que opaco los resultados en la práctica, más bien para nosotros fue la falta de capacitación para echar a andar un programa tan ambicioso y prometedor. Cabe mencionar que en una entrevista con el Coordinador de Información y Análisis del PEC; "Manuel Antonio Ávila Carrasco"<sup>60</sup> reconoció que el programa no tendría resultados visibles en un periodo tan corto como lo son 6 años, desgraciadamente. Enfatizo la capacitación por parte de los consejos estatales y federales del PEC para promover la operación de este la cual se daba en periodos muy cortos de tiempo en donde no se podía abarcar a simples rasgos aspectos tan complicados que provenían de corrientes educativas muy avanzadas, más aún cuando nuestro país la educación tradicionalista a la cual se ha sujetado nuestra educación impide este cambio en la cultura educativa que de adoptarse podría contribuir a la mejora de esta cultura educativa.

Sin embargo pueden rescatarse aspectos que se han visto favorecidos a partir de la ejecución del programa, entre ellos; una incipiente nueva organización al interior de las escuelas, más apoyos en cuanto a capacitación a directivos y profesores, más apoyo en cuanto a infraestructura y equipamiento de espacios educativos; por lo cual no sería objetivo decir que no ha funcionado.

---

<sup>60</sup> Entrevista realizada en la Subsecretaría de Educación Básica. Dirección General de Desarrollo e Innovación de la Gestión Educativa. Depto. Programa Escuelas de Calidad. 29 de Enero del 2007.

En pocas palabras todo lo anterior se resume en el siguiente listado<sup>61</sup>:  
Buenas prácticas de Gestión Escolar en las escuelas de alta eficacia social

Así se hace buenas escuelas públicas mexicanas:

1. Orientación académica del consejo técnico
2. Planeación didáctica constante
3. Liderazgo académico de los directores
4. Se buscan y se reciben apoyos académicos externos
5. Atención especial a alumnos con bajo aprovechamiento académico
6. Uso óptimo del tiempo dedicado a la enseñanza.

Los seis puntos antes mencionados consideramos son los deseables para que una escuela sea considerada de calidad, sin embargo, tras haber realizado nuestro estudio de caso permitió conocer y encontrar ejes primordiales que deben considerarse para mejorar el funcionamiento en una escuela primaria y así lograr la tan ansiada calidad educativa.

## **5.2. Ejes para mejorar la calidad de la escuela<sup>62</sup>**

### **I.- EL TRABAJO EN EL AULA**

1. Falta de hábito en la realización de lecturas en el salón de clases.
2. Falta de vinculación o relación conciente entre los libros del maestro y los libros del alumno.
3. Desconocimiento de metodología y programas actuales para desarrollar en el alumno los propósitos del plan educativo.
4. Falta de aplicación correcta de las estrategias y técnicas de comprensión lectora.

---

<sup>61</sup> Resultados obtenidos en la Escuela Primaria "Republica Francesa" basados en el Programa Escuelas de Calidad.

<sup>62</sup> Elaboración propia de los autores del presente trabajo



## II.- LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA

1. Falta de trabajo colaborativo entre los docentes.
2. Uso del tiempo de manera deficiente por personal.
3. Tendencias separatistas en subgrupos, por afinidad afectiva.
4. Aprovechamiento del tiempo en hacer acuerdos
5. Falta de recursos didácticos.

Para mejorar el funcionamiento y organización de la escuela deben aplicarse medidas que ayuden a eliminar los malos hábitos que perjudican a la institución:

1. Aplicación de estrategias en el mismo tiempo y con sentido.
2. Organizar los tiempos de trabajo colaborativo y de talleres de forma previa.
3. Profesionalizar la actitud.
4. Investigar el tiempo siendo concreto en las propuestas.

## III.- LA RELACIÓN ENTRE LA ESCUELA Y LOS PADRES DE FAMILIA

1. Impertinencia constata del padre para interrumpir la clase del docente.
2. Simulación del trabajo de tareas extra clase por el padre de familia.
3. Desconocimiento de la forma de trabajo del padre en la relación a la metodología del docente.
4. Incumplimiento en los materiales del alumno para el trabajo escolar.
5. Falta de reforzamiento del trabajo escolar en casa.

Esta nueva cultura organizacional educativa promueve la participación entre la escuela y padres de familia, para lograr una mayor interacción entre ambos, es por eso que consideramos necesario:

1. Regular y controlar el tráfico de padres de familia.
2. Explicación a los padres de familia sobre las repercusiones de no dejar al alumno responsabilizarse sus tareas.
3. Orientar al padre sobre la forma de trabajo
4. Construir en consejo de padres para invitarlo al cumplimiento.

5. Diseñar una ficha de seguimiento del trabajo en casa de las tareas escolares.

Realizar un estudio de caso a una escuela incorporada al PEC, nos permitió conocer más a fondo el tema de Modernización educativa que pretende llegar a la calidad educativa de la cual se pueden rescatar las siguientes conclusiones:

El proceso de modernización educativa emerge como una necesidad para solucionar las deficiencias que han aquejado por largos años la historia del sistema educativo nacional, con lineamientos de cambios en: planes, programas y libros de texto esperando proporcionar al alumno las herramientas esenciales que faciliten su aprendizaje tales como la lectura, la escritura, el cálculo y la solución de problemas.

Así mismo dicho proceso que se ha venido gestando, pretende estimular y desarrollar en el alumno las habilidades que ayuden a la buena aplicación de las herramientas esenciales para su desarrollo cognitivo. Para desarrollar plenamente sus necesidades el alumno necesitará del aprendizaje, para mejorar su calidad de vida y desarrollarse con autonomía dentro de su contexto social.

Recordemos que la modernización educativa y los componentes, procesos y métodos no es solamente un eslogan presidencial que sexenio a sexenio surge como el estandarte en el diseño y mejoramiento de la política educativa ha desarrollarse, sino responde ha acuerdos internacionales propuestos por la ONU y la UNICEF, que se tienen que aplicar en un tiempo establecido, para el bienestar de la población infantil en su proceso enseñanza-aprendizaje.

Ahora bien, consideramos de suma relevancia que el concepto de calidad educativa en su aplicación en el aula retome contenidos que sean teóricos y prácticos: considerando los valores y actitudes de los educandos en el proceso enseñanza-aprendizaje, para lograr el desarrollo integral, no sólo pedagógico, sino humano del individuo.

El aprecio social por los maestros es mínimo, debido a la apatía con que hacen su trabajo escolar, por eso en la medida que el maestro se actualice y cambie su práctica, los padres y la comunidad tendrán otra visión demostrando su entrega y amor a su trabajo; es decir, el maestro como transmisor del conocimiento debe estar plenamente capacitado y actualizado en su contexto histórico social teniendo como meta fundamental la formación de ciudadanos íntegros.

Teniendo como antesala, la idea de que la calidad se logra en el interior de la escuela y no en los documentos oficiales y programas a desarrollarse consideramos que; la calidad educativa en el aula se dará en la medida que los maestros, directivos, autoridades educativas, alumnos y padres de familia vayan demostrando los logros alcanzados, analizando si es conveniente seguir en la misma línea o ir modificando los cambios pertinentes que ayuden a solucionar los problemas existentes, ya que se han dado reformas que parecieran modas, las cuales solo se llevan en un determinado sexenio, como es el caso del Programa Escuelas de Calidad, sin ver, ni registrar los avances o retrocesos que se dan en la docencia, en la organización de la escuela, en la actualización de los planes y programas, en la habilitación y equipamiento de espacios educativos necesarios, por mencionar algunos.

La Modernización educativa surge como una necesidad para solucionar las deficiencias del sistema educativo como: la deserción, desigualdad, reprobación; que con los cambios que se dieron durante la modernización educativa en planes y programas de estudio, libros de texto y primordialmente en la formación y actualización de maestros, en un inicio la transformación fue drástica, lo que origino caer en grandes problemas como el mal manejo del material de apoyo educativo. Con esto no se quiere decir que se ha alcanzado la calidad que busca la modernización educativa, pero si se ha logrado un cambio, tanto en directivos, maestros, comunidad, padres de familia y las alumnos que es un fin que se persigue con el programa "Escuelas de Calidad".

Es pertinente señalar, que el Programa Escuelas de Calidad que es una mínima pero importante parte del Sistema Educativo Nacional representado

por la Secretaría de Educación Pública, a lo largo de la historia se ha transformado en un aparato burocrático complejo, que al paso de los años ha dejado de lado su función primordial; que consiste en diseñar una estrategia educativa que responda a las necesidades de la actualidad, para convertirse en un sistema que favorezca los sistemas administrativos por encima de los educativos, siendo este un Sistema Educativo Nacional que debe estar organizado en función de los valores de equidad y calidad, ofrecer a toda la población del país una educación pertinente, incluyente e integralmente formativa, que constituya el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social en México.

La educación mexicana consideramos deberá ser efectiva, innovadora y realizadora sus resultados serán reconocidos nacional e internacionalmente por su buena calidad, fruto del profesionalismo y del cambio en lo cultural-educativo-organizativo-. El sistema educativo será una organización que aprenderá de su entorno y adaptará rápidamente a sus cambios; con una estructura flexible y diversificada.

El sistema educativo incluirá la enseñanza formal y la educación para la vida y el trabajo: articulará los tipos, niveles y modalidades y las escuelas e instituciones del sistema entre sí y hacia el exterior; contará con la participación y apoyo de toda la sociedad.

Es necesario ir cambiando la formación que ha tenido el maestro ya que en la práctica docente se ven reflejadas las deficiencias adquiridas desde la normal y en el transcurso de su quehacer educativo, por lo que es necesario actualizarse ya sea por convicción personal o por alcanzar mejoras salariales.

Consideramos que el sistema educativo mexicano al cual pretendemos llegar deberá lograr adaptarse al cambio en la organización y funcionamiento iniciando desde la cúpula del sistema educativo nacional mexicano penetrando en cada una de las instituciones educativas del país para de esta manera alcanzar un incremento en los niveles de calidad educativa, en los niveles de aprendizaje de los alumnos, los cuales se habrán elevado, al tiempo que las

diferencias regionales tan marcadas en nuestro país se hayan reducido y la calidad del sistema educativo será reconocido, mediante mecanismos rigurosos y confiables de evaluación, para el mejoramiento de la calidad valorados por los maestros, directivos y sociedad en general.

Finalmente aventurarnos en un tema tan complejo como lo es calidad educativa nos hizo reflexionar la concepción de este como tal, es por ello que como futuros profesionales de la educación reconocemos que una de nuestras labores primordiales es contribuir junto con el sistema educativo para lograr el mejoramiento de los niveles de calidad educativa en sus tres dimensiones pedagógico, organizativo y normativo, lo cual a través del trabajo que cada miembro de la comunidad educativa aporte en función de un mismo objetivo como lo es en este caso la calidad educativa, lograremos transformar el aún existente Sistema Educativo Nacional Mexicano tan burocrático para convertirse en un Sistema de Educación centrado en el alumno como piedra angular del desarrollo de la nación que en colaboración primordial y conjunta de la comunidad educativa lograremos el cambio radical que el sistema educativo nacional reclama para mejorar los niveles de educación .

### 5.3. Estudio de caso

El presente estudio es el resultado de un análisis general de las condiciones tanto internas como externas de la escuela primaria “Republica Francesa” con clave 31-260-47-IV-X, turno matutino, ubicada en la delegación Álvaro Obregón con domicilio en Madero y Cerrada de Cortés s/n, Col. Tlacopac ; a partir de las necesidades y requerimientos de los alumnos, padres de familia y docentes y directivos ; además, las demandas y necesidades de la comunidad educativa que labora y forma parte de la misma para impulsar el mejoramiento de la calidad educativa de los alumnos de la escuela primaria “ Republica Francesa”.

Realizar un estudio de caso nos permitió identificar ciertas necesidades que aún no ha cubierto el Programa Escuelas de Calidad considerando solamente que el estudio se realizó en una escuela primaria la cual solo sabemos que representa una milésima parte del total de escuelas incorporadas ha dicho programa. A continuación describiremos un panorama general de la comunidad educativa que se analizó<sup>63</sup>:

Alumnos: Quienes asisten a la Escuela Primaria “Republica Francesa” presentaron un conocimiento promedio de lo que significaba el programa escuelas de calidad, cabe mencionar que tras haber aplicado el diagnóstico pudimos constatar que los alumnos de sexto grado del grupo B conocían la definición del Programa de Escuelas de Calidad mas no sabían la finalidad de implementar y de participar en un programa para la mejora de la calidad educativa.

Padres de Familia: La participación de los padres de familia y su conocimiento de lo que implicaba el programa nos hizo inferir que un punto a favor del Programa Escuelas de Calidad consisten en promover y difundir las características principales del programa. lo cual pudimos notar en la participación de un porcentaje elevado de padres de familia para participar en los problemas que se presentan al interior de la escuela.

---

<sup>63</sup>Elaboración propia de los autores del presente trabajo.

Docentes y Directivos: Contar con la participación de la Directora de la Escuela primaria “Republica Francesa”, quien mostró un conocimiento suficiente del programa nos hizo comprobar nuevamente que en los lineamientos generales del (PEC) existe una buena promoción, sin embargo, en voz de la directora se nos hizo del conocimiento que en la práctica muchos de los procedimientos que se piden como requisitos son imposibles de cubrir debido a que la implementación carece de fundamentos. Por su parte los docentes en su mayoría coincidieron que el (PEC) es una buena iniciativa en materia educativa, consideraron que este no necesariamente debería ser un requisito necesario para impulsar la calidad educativa básica de nuestro país; aunque cabe destacar que al haber realizado el análisis de los resultados obtenidos durante la toma de la muestra en el caso específico de esta escuela el PEC demostró que contribuye en cierta forma a impulsar la calidad educativa.

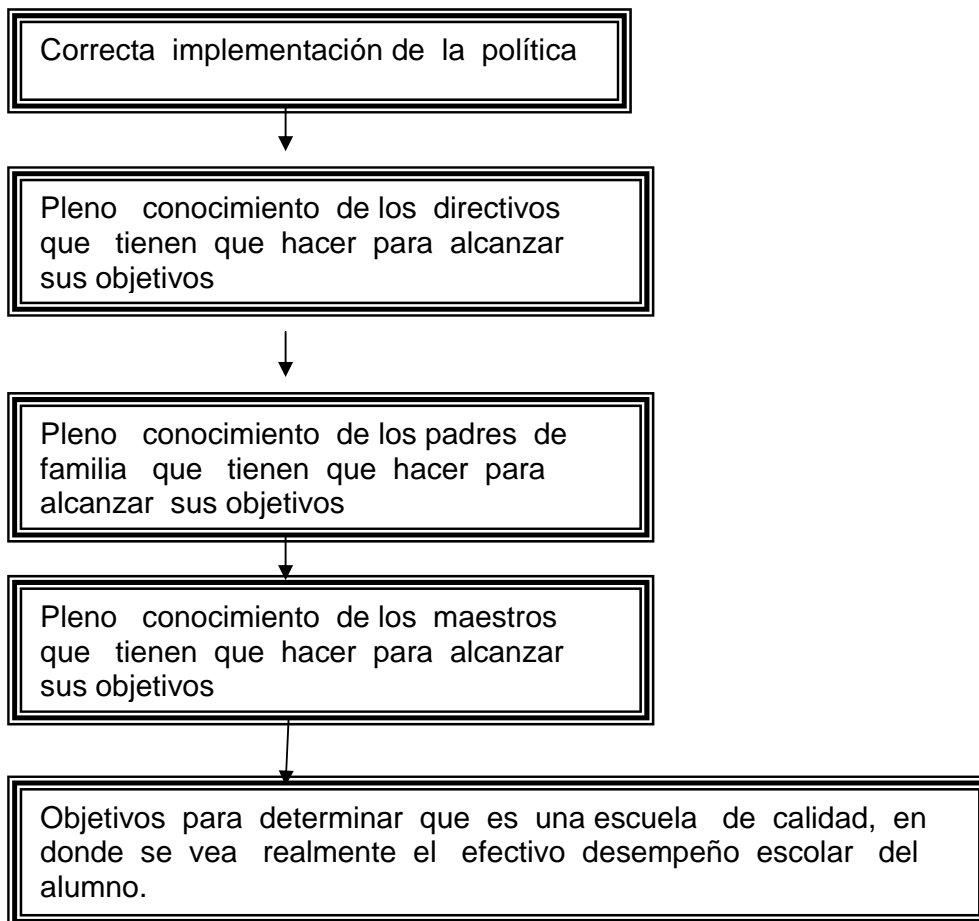
A continuación presentaremos un esquema general de las bases que consideramos para formular cada una de la preguntas que sería la herramienta para realizar nuestra investigación:

#### **5.4 Análisis de objetivos**

Siendo uno de nuestros objetivos al elaborar la presente tesis el demostrar que la implementación del programa escuelas de calidad en la mayoría de las escuelas incorporadas privilegia el aspecto de infraestructura y equipamiento por encima de lo que realmente consistió en propósito fundamental (aprendizaje del alumno); nos dimos a la tarea de elaborar un diagnóstico que demostrará de alguna manera las falla que nosotros consideramos eran la causa de que los resultados en la práctica no fueran los esperados.

Lo deseable sería que a partir de la problemática planteada pudiéramos definir que es calidad educativa, como esta debe de repercutir en el desarrollo educativo de una persona y cuales podrían ser las posibles vertientes a considerarse dentro del programa para finalmente encontrar una incipiente definición de una escuela de calidad.

En nuestras palabras los siguientes aspectos<sup>64</sup> a mencionar son la ruta que consideramos debe tenerse presente al implementar una política educativa de esta magnitud:



Cabe mencionar que el propósito de nuestro trabajo no consiste en descalificar al programa como tal ya que reconocemos que en materia de política educativa, las reglas de operación elaboradas anualmente indican de manera explícita la forma en que ha de llevarse a cabo cada uno de los requerimientos que se necesitan para operar dentro de una institución educativa.

El programa es una buena política, donde se toman en cuenta a los distintos actores antes mencionados, sus líneas de acción, tienen una causa, sin embargo, al momento de implementar esta política, cada quien le entendió como pudo, la prioridad de las escuelas inscritas a

<sup>64</sup>Elaboración propia de autores de la presente tesis



este programa, ni siquiera se preocupaban por el contenido del PETE , (Plan Estratégico de Transformación Escolar) simplemente sabían que era uno de los requisitos para que el gobierno le diera recursos financieros.

Quizás los lineamientos a seguir eran muy específicos, sin embargo no todos se cumplían en conjunto, hasta que finalmente las escuelas inscritas que preocuparon más por cuanto se le iba a otorgar monetariamente, y así entregar cuentas claras, en realidad no podemos afirmar si se preocupaban por los niños, si estos iban desarrollando mejor su capacidad de aprendizaje, con tal proyecto y por consiguiente arrojar mejores resultados en las evaluaciones.

Con la información periodística obtenida y estudios de análisis sobre este programa, es decir teniendo evidencias se puede comprobar que en lo general no se ha mejorado el nivel de calidad en la educación en México , por el contrario esta ha ido decayendo.

Es por ello que nos interesa, conocer que fue lo que impidió que dicha política pública no operara correctamente si en la práctica, se decía la misma explicación para todas las escuelas incorporadas al PEC.

Por ello hemos puesto énfasis en definir que es calidad educativa y como conseguirla, y a partir de dicha definición y de nuestras observaciones al programa escuelas de calidad, señalamos que aspectos debieron privilegiarse para que el programa funcionara satisfactoriamente y con esto dar alternativas para que se consiga esa tan ansiada calidad educativa en México.

Para tal fin se aplicaron encuestas en las que consideramos a los actores principales del proceso educativo como los son los directivos, maestros, y padres de alumnos, que en base a sus opiniones, analizar , cuales fueron las limitaciones que encontramos a nivel micro y macro, que no permitieron obtener el mejor resultado de esta política, implementada en el sexenio de Vicente Fox Quezada.

## **5.5. Programa Escuelas de Calidad**

### **5.5.1. Análisis de los involucrados.**

1.- Permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar impactos negativos:

El Programa Escuelas de Calidad pretendió ser un plan estratégico de la gestión escolar para beneficio de la comunidad escolar, los beneficios que traería con ello la implementación de este programa a nivel social sería, elevar la calidad educativa de las escuelas de nivel básico; a nivel institucional a través de la coordinación Nacional del (PEC), crear una dependencia que tuviera como premisa, el modelo de autogestión como sinónimo de calidad educativa reflejado en el aprovechamiento escolar y el proceso de gestión escolar.

2.- Identificar aquellos que tuvieran interés:

a) Comunidad escolar: Alumnos.- En el Programa Escuela de Calidad los alumnos son la base y la esencia del mismo ya que ellos son quienes en base al incremento y decremento del aprovechamiento escolar sustentaría si el programa tuvo o no los fines deseados; Maestros.- En el Programa Escuelas de Calidad la figura del docente adquiere un rango elevado en la toma de decisiones no solo en el nivel pedagógico si no también en lo técnico.

Directivos.- La figura del Director en una institución para el (PEC) es aquel que lleva la batuta pues es el encargado de coordinar el nuevo modelo de gestión escolar enfocado a elevar la calidad de la educación. Padres de Familia.- Por primera vez los padres de familia adquieren importancia en las decisiones administrativas de las instituciones escolares como parte de la comunidad escolar.

b) Autoridades.- Secretaria de Educación Pública. Es la matriz donde se desarrolla el (PEC) durante el gobierno del Presidente Vicente Fox Quezada

durante el periodo 2000-2006. Coordinación General del Programa Escuelas de Calidad. Crea el modelo de autogestión y los lineamientos por las escuelas se debe regir toda institución interesada en su incorporación al programa, así también es la encargada de valorar el impacto en la implementación del (PEC) en cada una de las escuelas

3.- Identificar la capacidad de participación y posición.

A nivel Autoridades:

1° Secretaria de Educación Pública

2° Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad

A nivel comunidad escolar:

1° Director

2° Docentes

3° Alumnos

4° Padres de Familia

4.- Interpretar resultados y diseñar el proyecto.

Una vez que se conoce cual es el nivel de participación y cual será su función y participación de los miembros de la comunidad escolar, lo que procede es hacer una evaluación minuciosa en nuestro caso , que tan importante la participación de los miembros en la implementación del programa, sabemos de antemano que la resistencia al cambio para cualquier institución se debe a su cultura organización al, pero en el caso del (PEC) creemos que es un diseño novedoso en materia de organización escolar que de ponerse en marcha de forma adecuada coadyuvaría a incrementar los niveles de calidad educativa en las escuelas incorporadas.

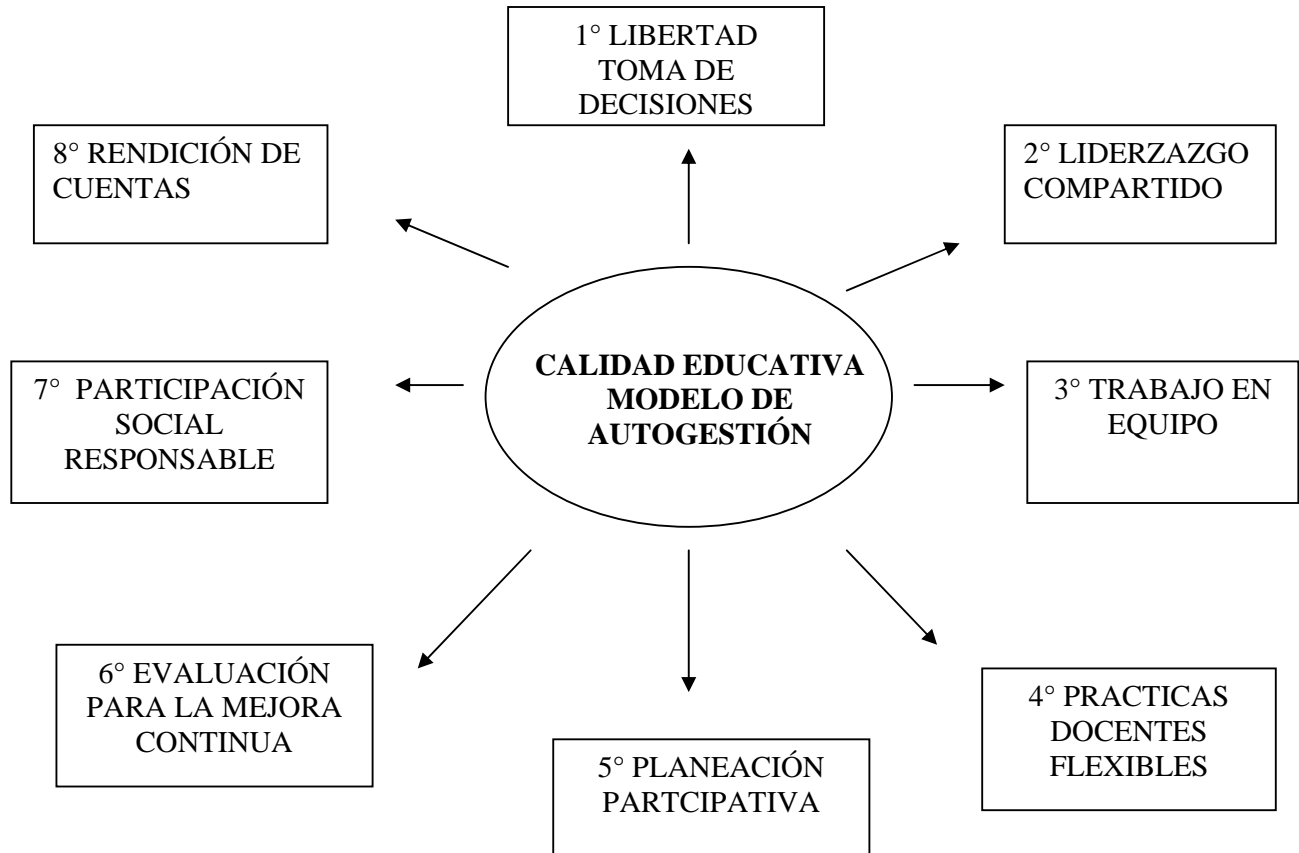
### **5.5.2. Análisis de los problemas**

1.- Para el Programa Escuelas de Calidad su principal cuestionamiento se centra en: La calidad educativa.

Causas: Poca organización escolar, una mala organización escolar no genera calidad educativa, en este caso particular la concepción de calidad educativa que maneja el (PEC) se refiere a mejorar los sistemas de administración interna de las escuelas, a elevar los índices de aprovechamiento escolar de sus alumnos, a generar docentes con mayor participación y mejor formación académica, padres de familia involucrados en la toma de decisiones de las instituciones escolares.

Efectos: De ponerse en marcha el (PEC) lo que se pretendió fue es mejorar la calidad de la educación en base a la concepción de calidad que se maneja en la esencia del programa lo cual se vería reflejado en mejorar los procesos internos de las escuelas a través de la implementación de un modelo autogestivo de la gestión escolar lo cual se reflejaría en los puntos centrales que incide en la calidad educativa.

## 5.6. Árbol de problemas<sup>65</sup>



Tras haber realizado un diagnóstico preliminar de la situación en la escuela primaria "República Francesa", lo que pretendíamos a partir del mismo era demostrar que la implementación del (PEC) no está del todo bien realizada, lo cual se pudo constatar al haber realizado una entrevista con el director y los profesores quienes coincidían firmemente al igual que nosotros, que promover un modelo de autogestión efectivo, facilita los procesos al interior de la escuela lo cual, crea una nueva cultura de organización más efectiva, siendo esta una de las premisas del PEC.

<sup>65</sup> EL presente árbol de problemas representa una construcción teórica elaborada a partir del análisis del marco lógico para la elaboración de políticas educativas, revisado en conjunto con el profesor Marcelino Guerra Mendoza docente de la Universidad Pedagógica Nacional.

Entre los aspectos que encontramos en el interior de la escuela y que es uno de los fundamentos de nuestro proyecto de tesis, en donde el programa favorece de manera significativa en la dotación de infraestructura y equipamiento en las escuelas incorporadas, podríamos calificarlo en un 90% puesto que la escuela que visitamos se encuentra en buenas condiciones en cuanto a materiales educativos, materiales audiovisuales, multimedia (solo quinto y sexto grado), ú inmobiliario. Y creemos que aun contando con estos recursos otorgados por parte del gobierno federal, no están favoreciendo el impulso de la calidad educativa tan ansiada por el PEC, recordemos que entre las múltiples acepciones que se le acuñan al término calidad educativa, la principal es; aquella en donde el alumno aprende no importando el espacio ni el ambiente, sino la impartición de conocimientos con fundamento, no sólo teórico , sino, práctico.

Según palabras de la Directora<sup>66</sup>, en la entrevista, mencionó que el PEC ha impulsado la mejora en cuanto a la organización de la escuela primaria, ya que se les ha explicado en que consiste y cuales son los lineamientos generales a seguir; sin embargo; comenta que en muchas ocasiones es difícil introducir un nuevo modelo de organización y delegar responsabilidades y funciones a los diferentes sectores de la comunidad educativa, en un principio fue difícil, ya que siempre se había trabajado bajo un sistema centralizado de organización escolar.

Por parte de los alumnos se nos informó que es elevado el nivel de habilidades y participación, lo cual se ha reflejado en mejores calificaciones por parte de los alumnos; nosotros le cuestionábamos; si el alumno aprendía mas en un ambiente agradable. A lo que nos respondieron que éste no era un factor muy determinante, que las mejoras se debían a que a partir del PEC, los maestros estaban sujetos a actualizaciones constantes, sin embargo, los alumnos se veían con mayor interés al llegar a un salón limpio y equipado.

---

<sup>66</sup> Mónica Salazar Perea .Directora titular de la Primaria Republica Francesa .Turno Matutino

En cuanto a los profesores, pudimos notar un cierta molestia al darle todo el crédito a un programa, que sólo adornaba para sus propios fines un trabajo que se había realizado desde abajo y no gracias a quienes habían promovido el programa, esta conjetura fue rescatada tras la platica con los profesores en donde podemos notar el fuerte compromiso en mejorar la calidad educativa a través de su propia iniciativa. Así mismo se llegó a la conclusión de que es una labor titánica e imperante promover procesos de gestión efectiva, ya que la educación esta en manos de todos y no sólo de una persona y que el compromiso debe asumirse por parte de todos los que integran el sistema educativo.

Por su parte los padres de familia, nos sorprendieron favorablemente, pues nunca imaginamos que participaran tanto de las actividades de la escuela nos, mencionaron que se le hace conocer cada una de las iniciativas que se proponen para mejorar el funcionamiento de las mismas , que se les invita a proponer acciones a favor de la escuela, y que con gran entusiasmo han notado que sus hijos son mejores estudiantes. Empero nos comentaron que la escuela ha mejorado la infraestructura gracias a su participación y no del todo al apoyo económico del PEC.

A pesar de todos los aspectos positivos que para nuestra sorpresa rescatamos de esta encuesta, no podemos ignorar las carencias a las cuales se sujeta el PEC, en cuanto a los siguiente aspectos:

- Información insuficiente
- .Rotación de personal continuo
- Centralización de los recursos económicos
- Seguimiento insuficiente de resultados
- Mala implementación en la práctica

Considerando los aspectos mencionados, con gran satisfacción pudimos comprobar una de nuestras hipótesis , relativa a que el modelo de autogestión que se propone en el PEC, mas allá de responder una política para mejorar la calidad educativa, es una buena iniciativa para mejorar el funcionamiento de las escuelas , que lamentablemente en contraste con los resultados que se presentan a nivel nacional, los resultados el estudio realizado en la escuela ya mencionada, son la excepción pues, con gran sorpresa los resultados mostraron el buen funcionamiento del Programa Escuelas de Calidad apoyado por la disposición tanto del director, profesores, y padres de familia.

También pudimos concluir que de seguir la implementación correcta de las reglas de operación del PEC como fue en el caso de la Escuela Primaria “República Francesa”, traerá como consecuencia una calidad en la educación, pues como ya lo mencionamos la calidad educativa es el complemento de las tres dimensiones que mencionan en el capítulo de calidad educativa, y que lamentablemente el PEC, perdió el rumbo al finalizar su etapa, dejando inconclusa la calidad que se pretendía alcanzar tras incorporarse a un programa de esta dimensión.

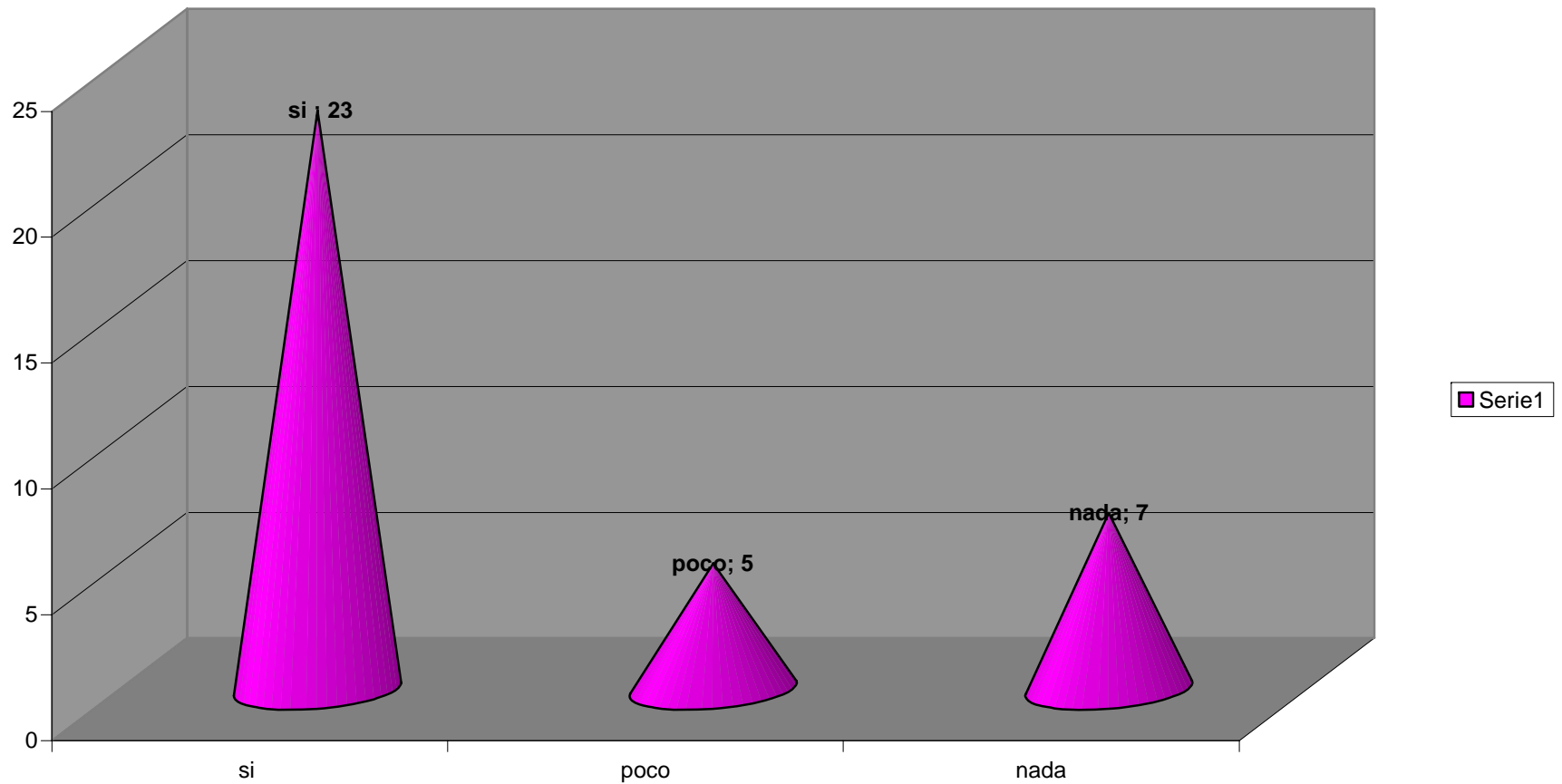
A continuación presentamos gráficamente los resultados de la aplicación de nuestra encuesta. Las respuestas se indicaran tomando en cuenta a cada uno de los actores que participa en el proceso educativo.



# **GRAFICAS DE LOS RESULTADOS DE LA ESCUELA**

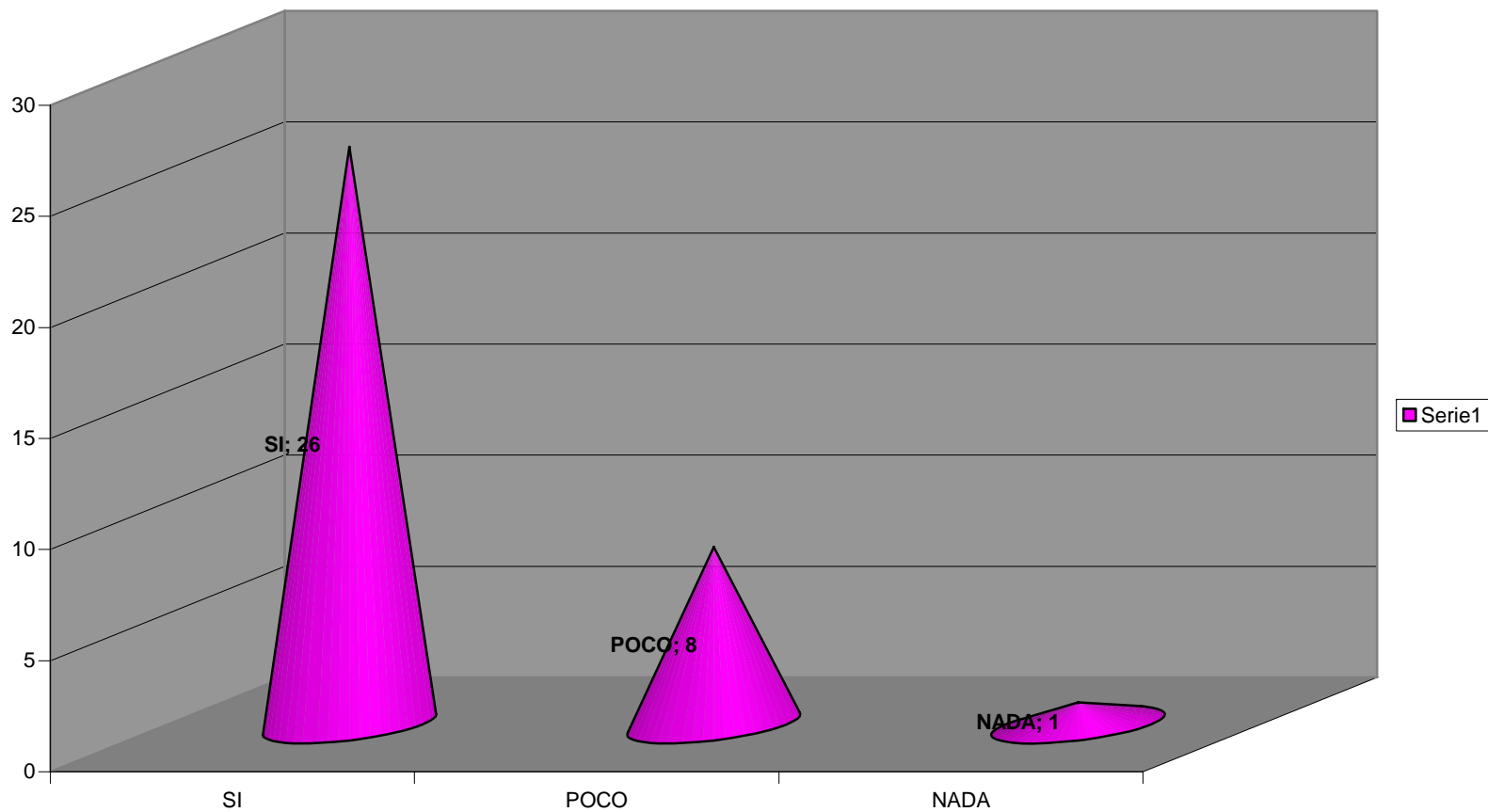
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS ALUMNOS INSCRITOS EN LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**1. ¿SABES QUE TU ESCUELA PERTENECE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD?**



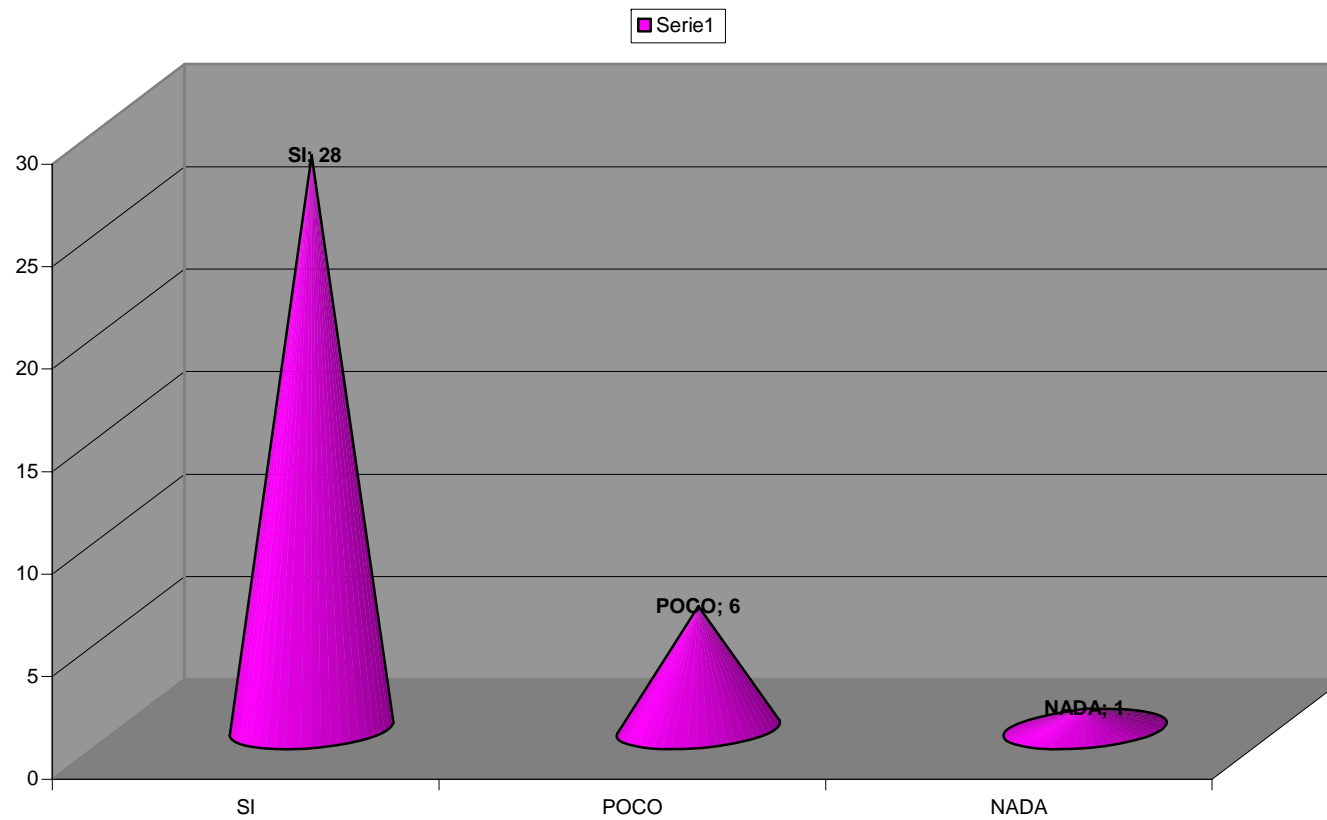
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS ALUMNOS INSCRITOS EN LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**2. ¿ TU ESCUELA CUENTA CON EL MATERIAL NECESARIO PARA QUE REALICES TODAS TUS  
ACTIVIDADES ESCOLARES?**



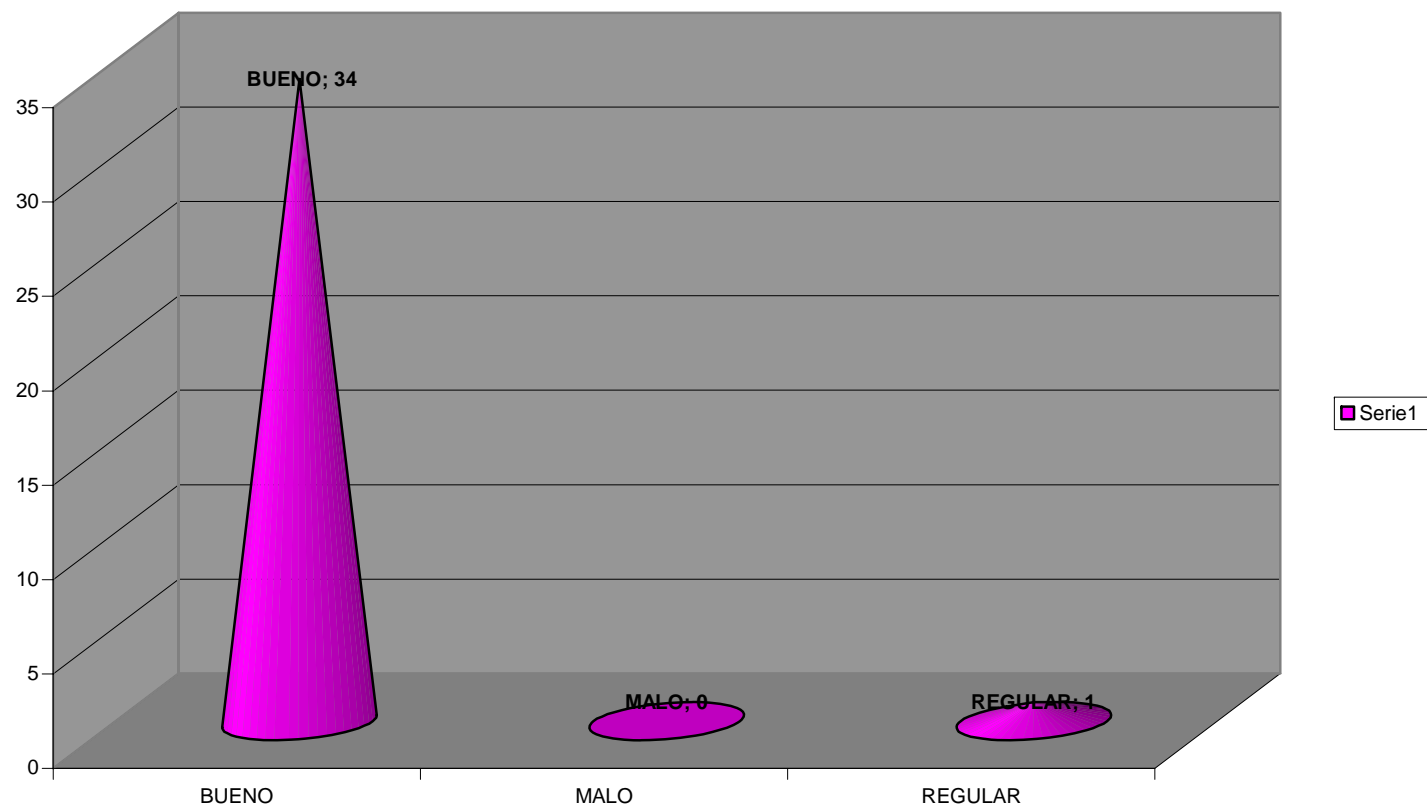
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS ALUMNOS INSCRITOS EN LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**3. ¿SIENTES QUE APRENDES MAS EN UNA ESCUELA BONITA?**



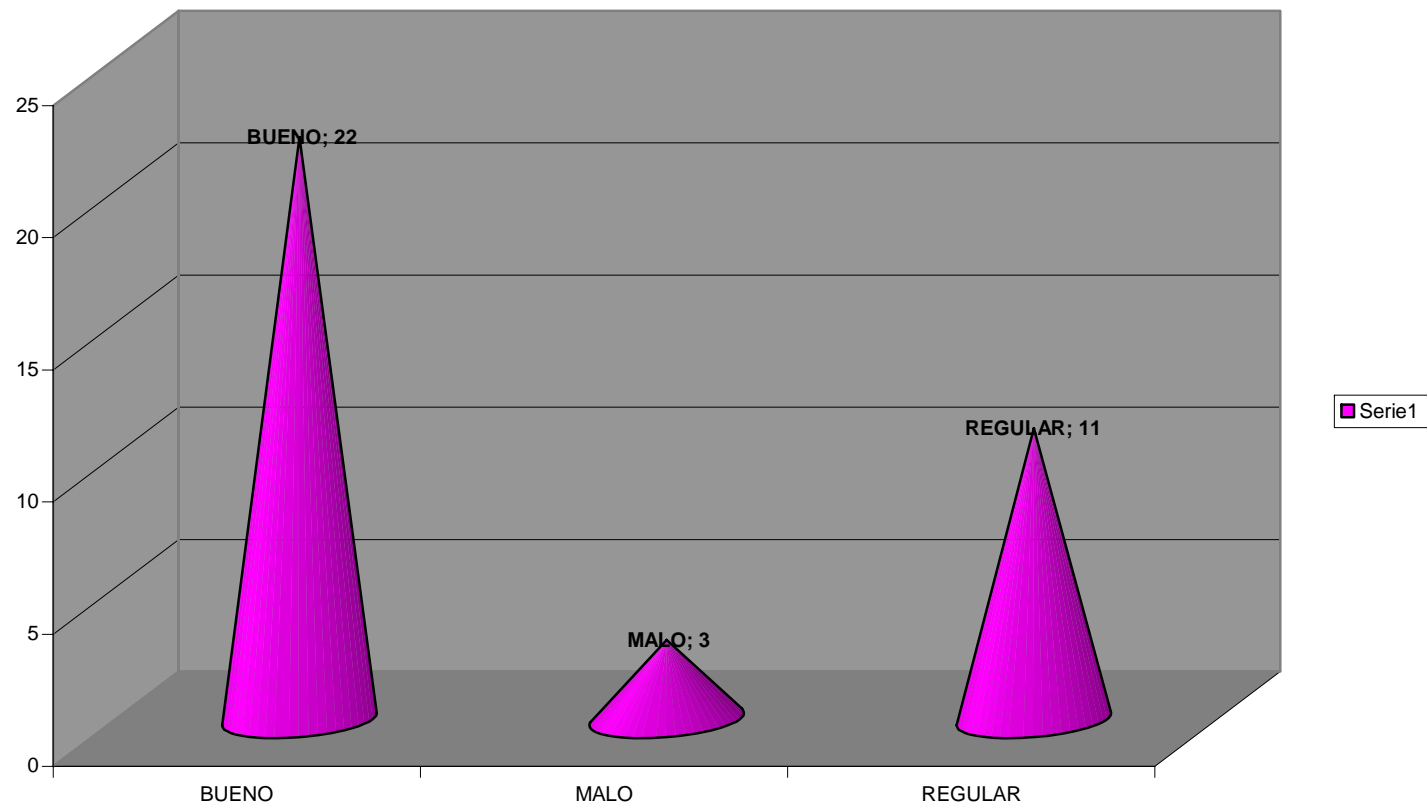
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS ALUMNOS INSCRITOS EN LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**4. ¿COMO CONSIDERAS A TU PROFESOR?**



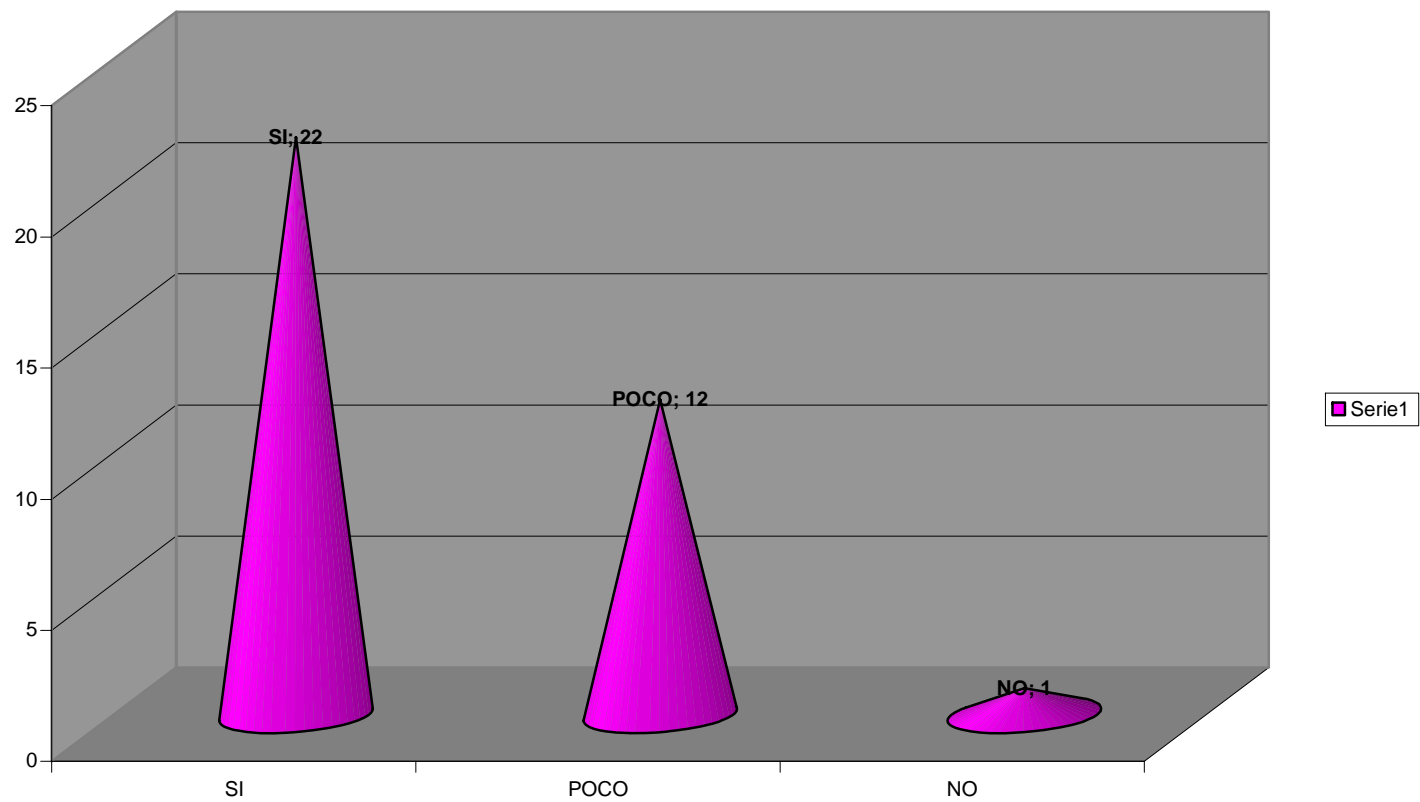
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS ALUMNOS INSCRITOS EN LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**5. ¿COMO CONSIDERAS QUE ES TU DIRECTOR (A) DE TU ESCUELA?**



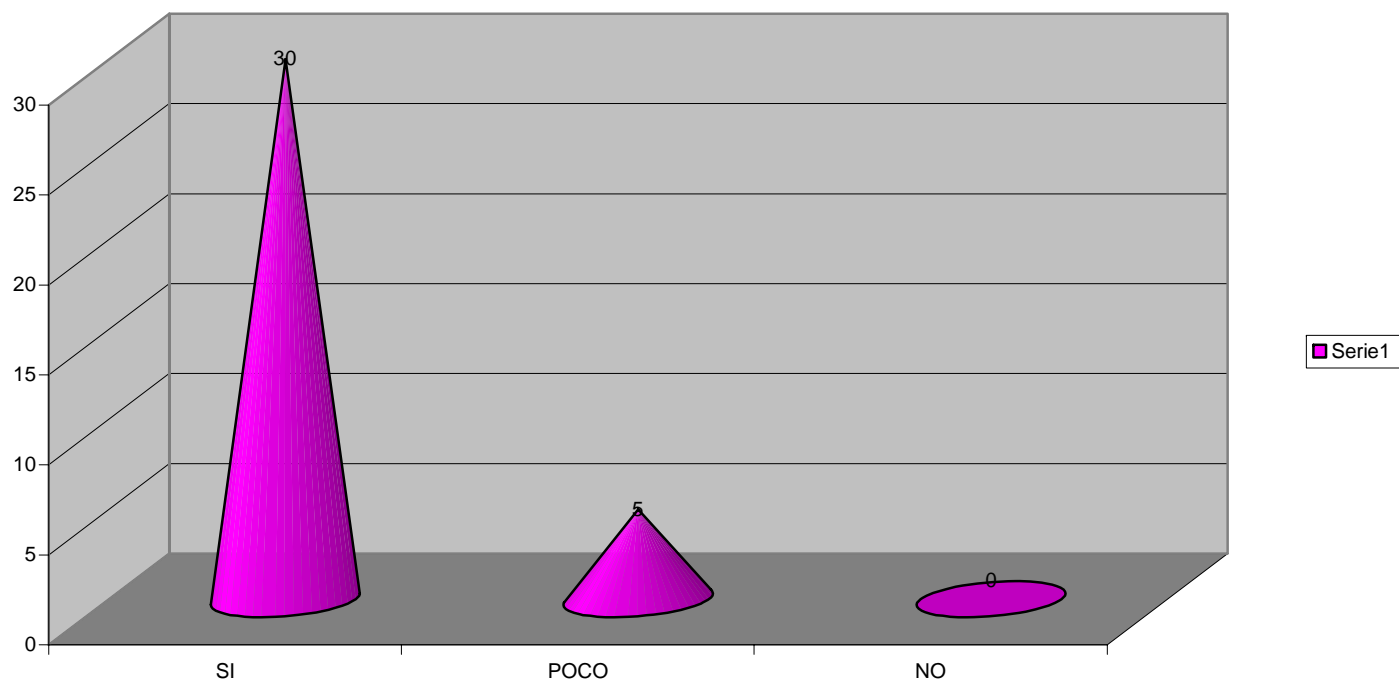
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS ALUMNOS INSCRITOS EN LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**6. ¿TUS PAPAS PARTICIPAN PARA MEJORAR TU ESCUELA?**



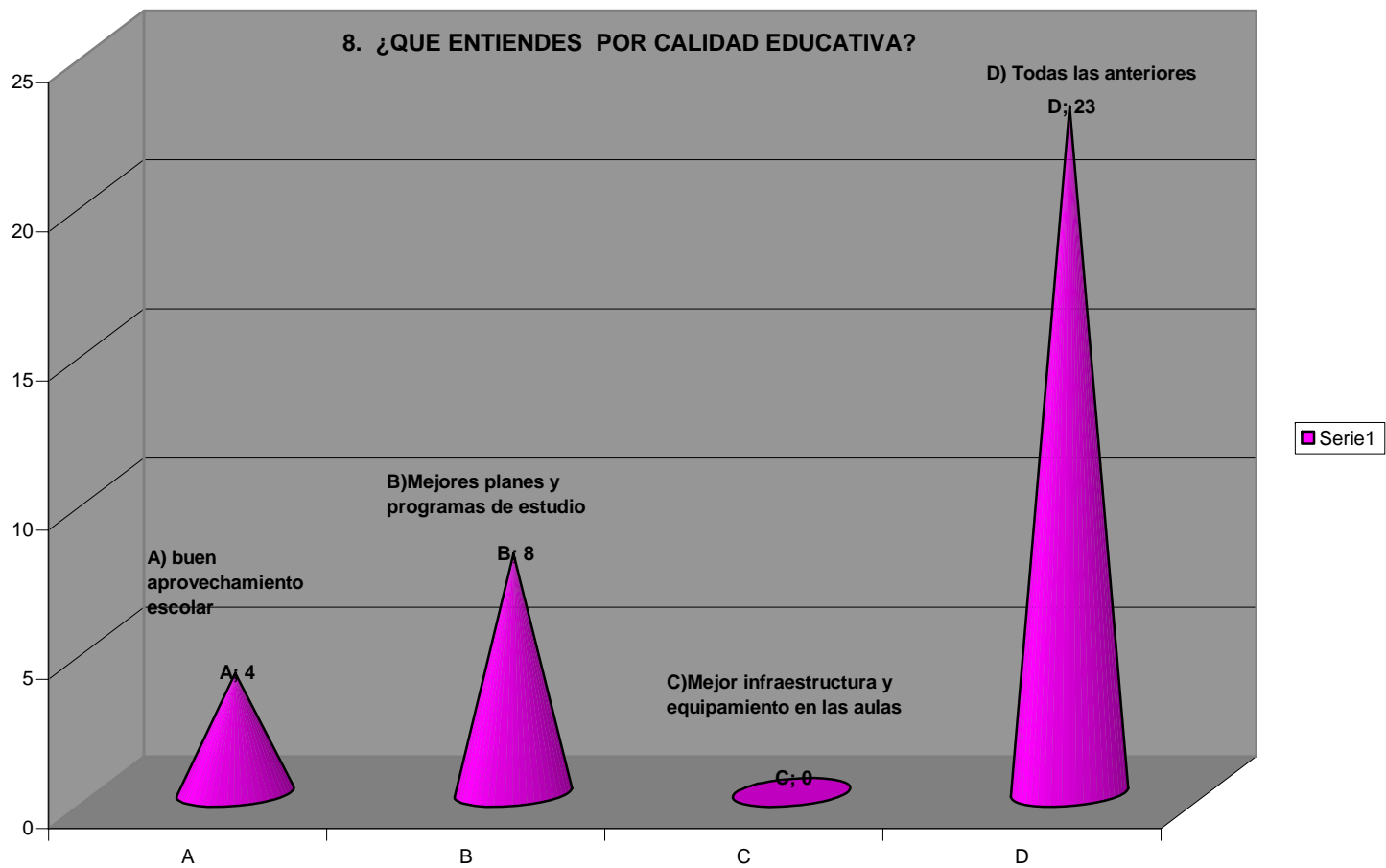
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS ALUMNOS INSCRITOS EN LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**7. ¿TUS PAPAS ASISTEN A LAS JUNTAS DE TU SALON DE CLASES O DE LA ESCUELA EN GENERAL?**





**CUESTIONARIO APLICADO A LOS ALUMNOS INSCRITOS EN LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

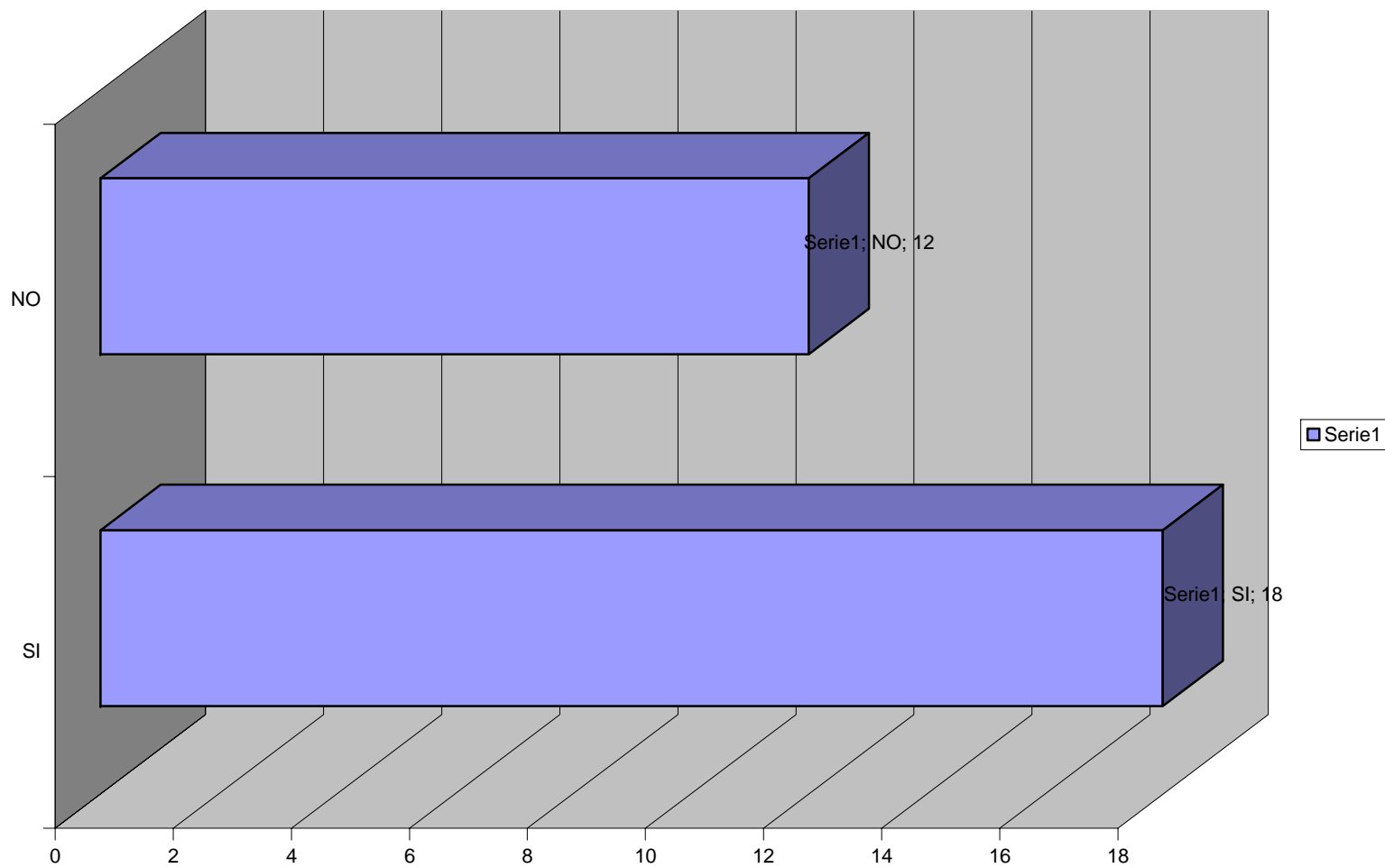


**CUADRO DE CONCENTRACIÓN EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR PARTE DE LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA PRIMARIA “REPUBLICA FRANCESA”**

1. ¿Sabes que tu escuela pertenece al programa escuelas de calidad?	Si 23	Poco 5	Nada 7	
2. Tu escuela cuenta con el material necesario para que realices todas tus actividades escolares	26	8	1	
3. sientes que aprendes mas en una escuela bonita	28	6	1	
4. ¿como consideras a tu profesor?	bueno 34	Malo 0	Regular 1	
5¿Cómo consideras que es el director de tu escuela?	Bueno 22	Malo 3	Regular 11	
6¿Tus papás participan para mejorar tu escuela?	Si 22	POCO 12	NO 1	
7¿Tus papas asisten a las juntas de tu salon de clases o de la escuela en general?0	Si 30	Poco 5	No 0	
8¿Qué entiendes por calidad educativa?	Buen aprovechamiento escolar 4	Mejores planes y programas de estudio 8	Mejor infraestructura y equipamiento en las aulas 0	Todas las anteriores 23

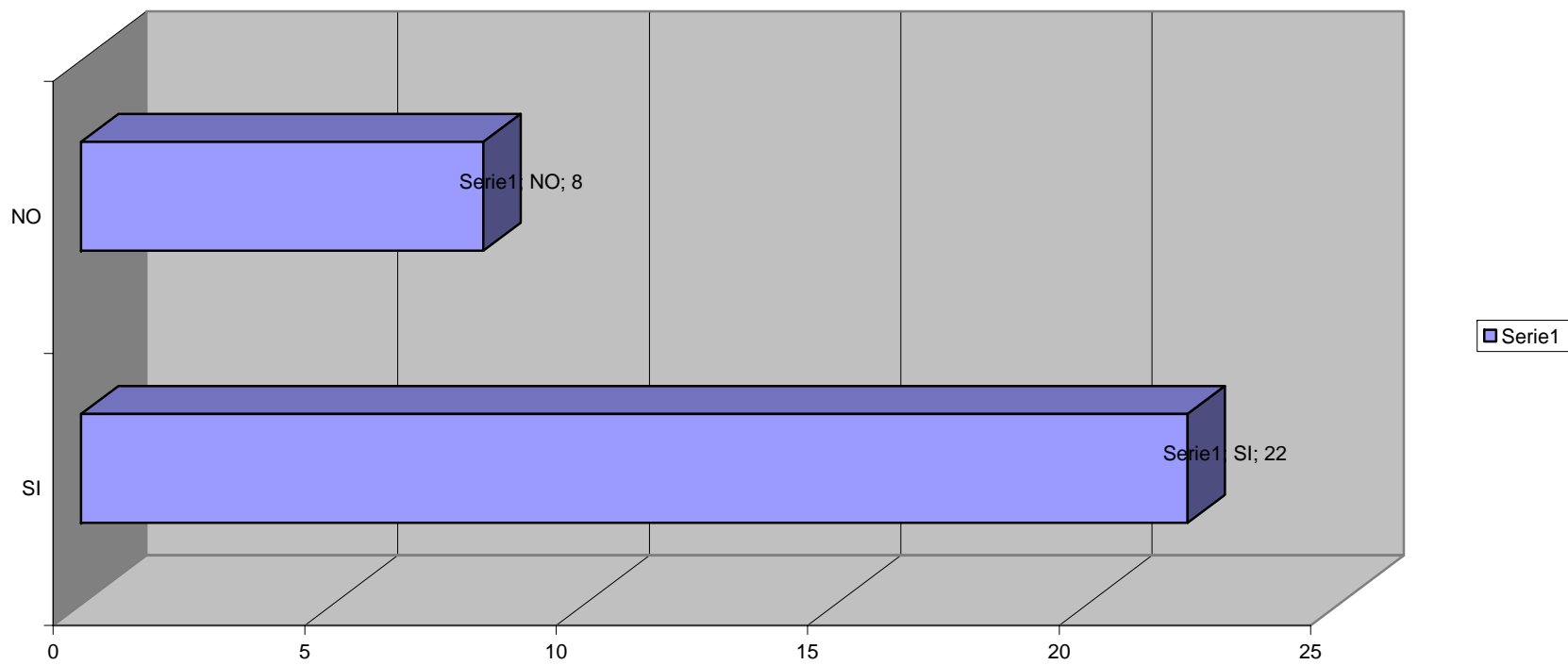
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**1. ¿SABE QUE ES EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD?**



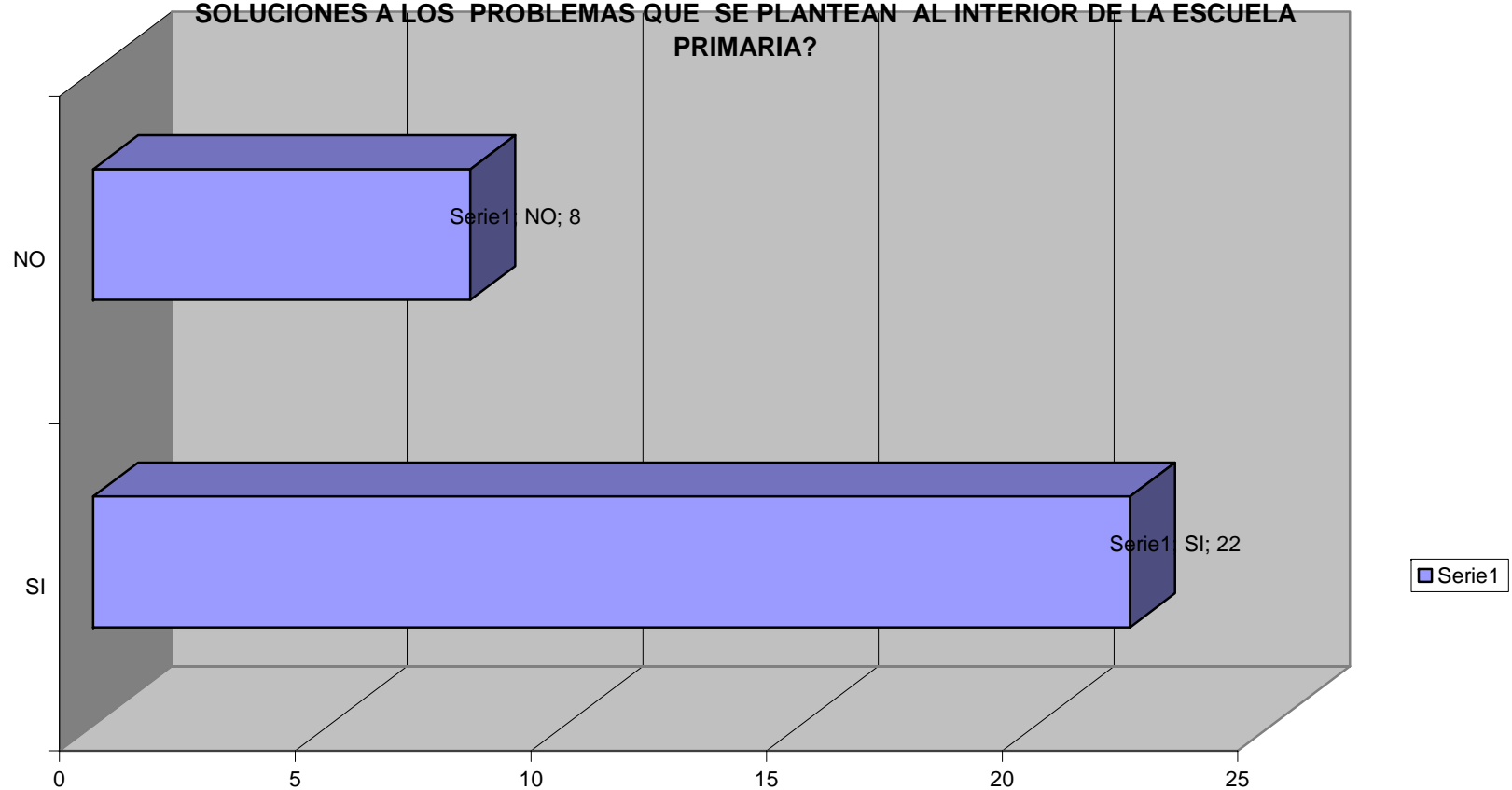
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA"  
PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**2. ¿SABE USTED QUE LA ESCUELA A LA QUE VIENE SU HIJO ESTA INCORPORADA AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD?**



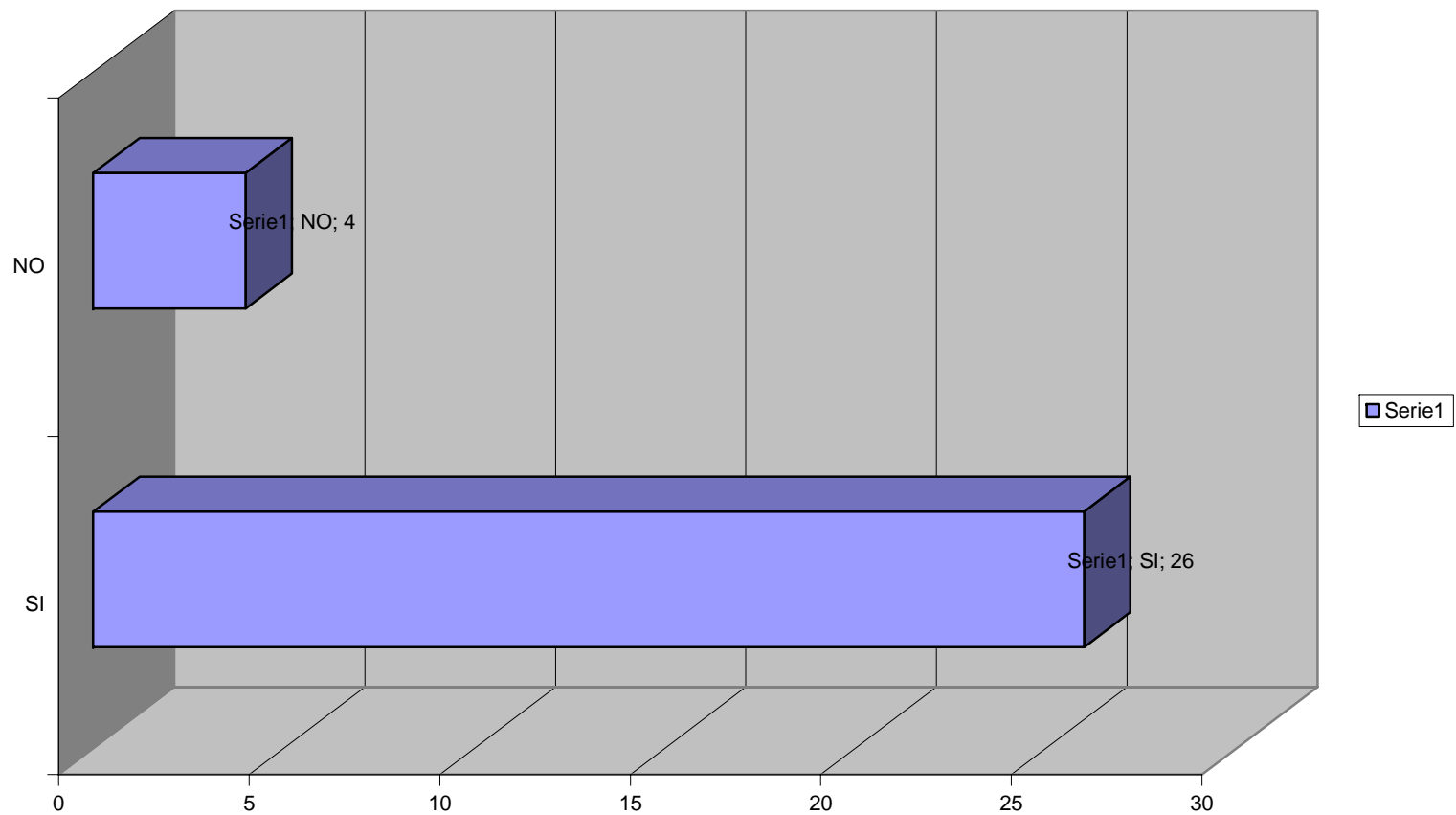
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**3. ¿CUANDO HAY JUNTAS ESCOLARES DE SUS HIJOS PARTICIPAN EN PROPONER  
SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE PLANTEAN AL INTERIOR DE LA ESCUELA  
PRIMARIA?**



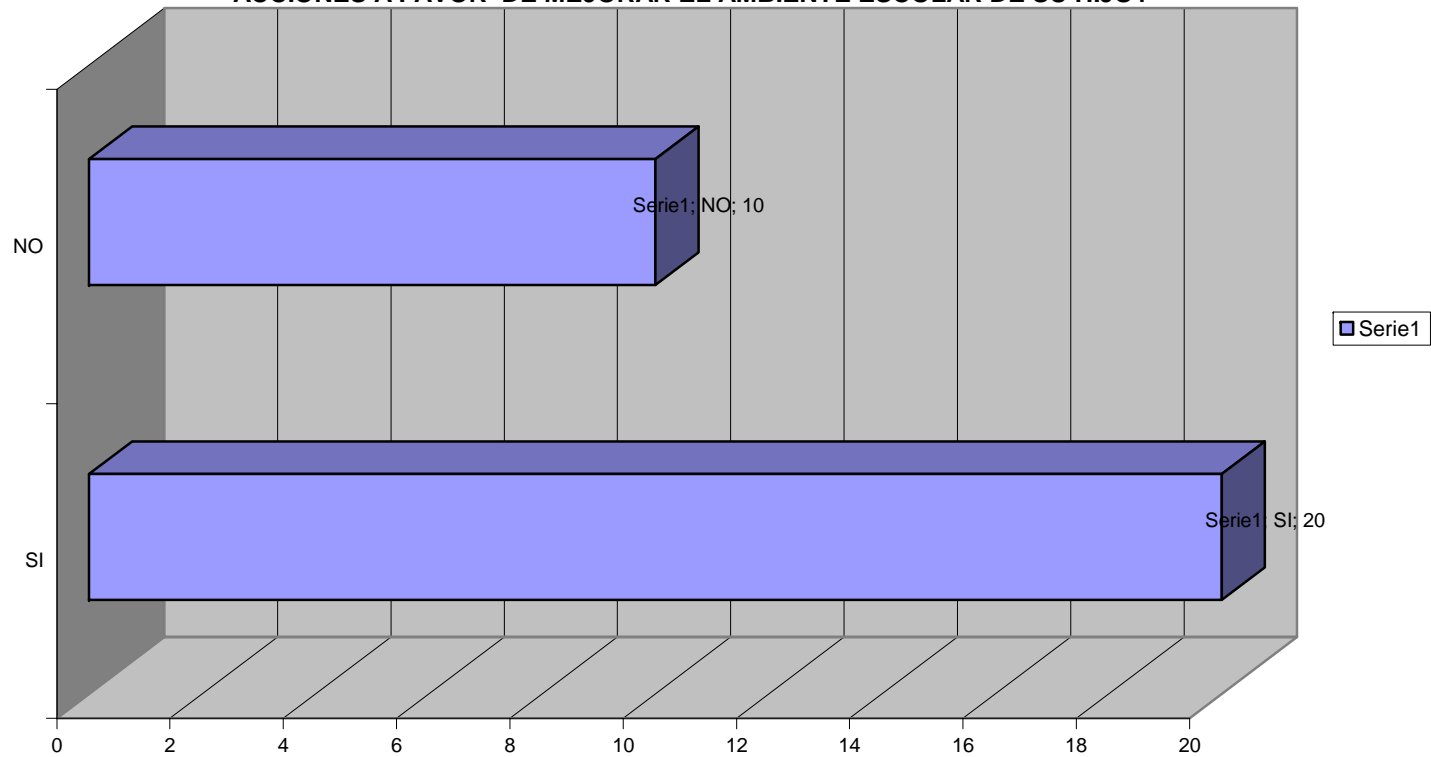
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPUBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**4. ¿LE INFORMAN A USTED SOBRE LAS DECISIONES QUE SE LLEGAN A TOMAR PARA MEJORAR  
EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA PRIMARIA?**



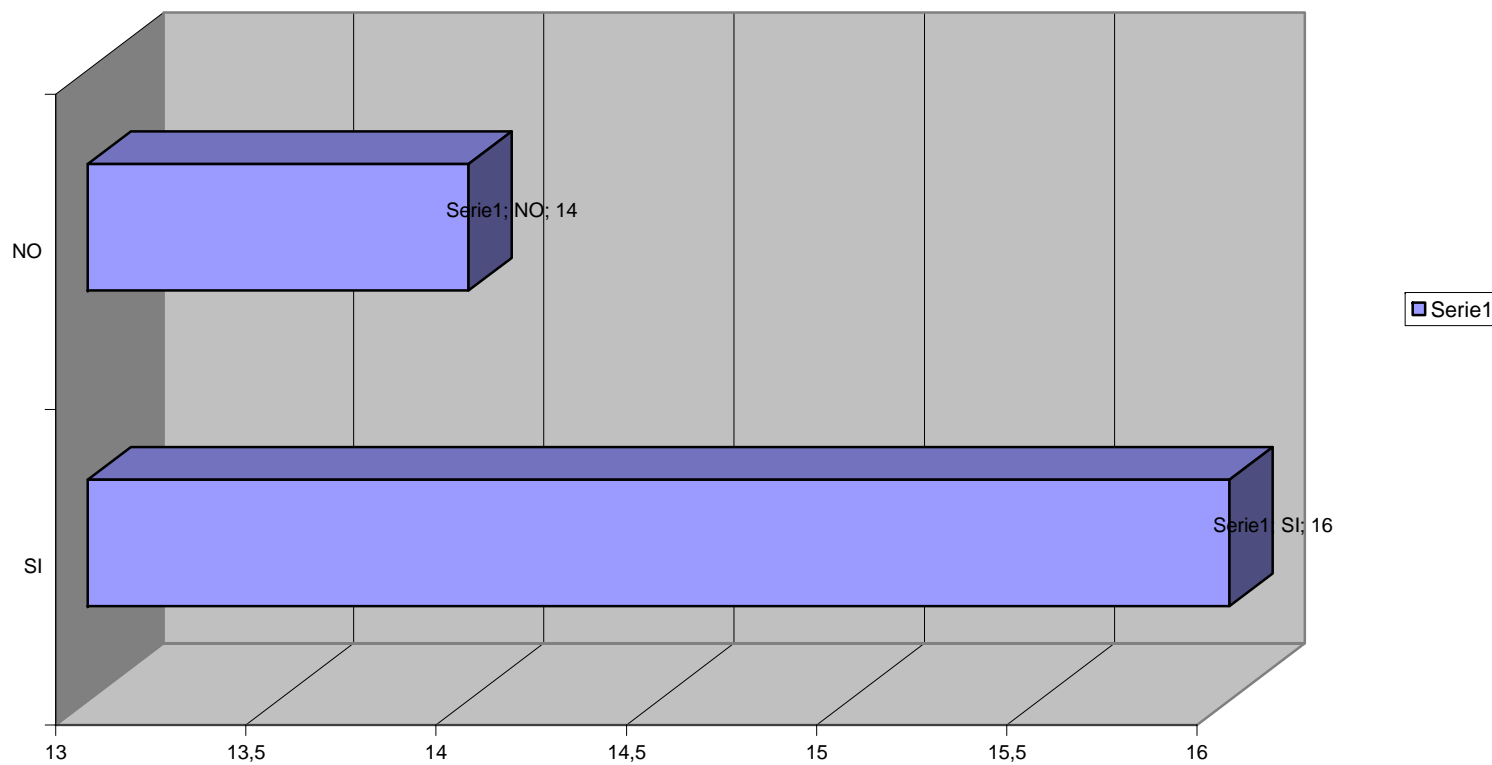
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**5. ¿COMO PARTE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, USTED SE INVOLUCRA EN PROPONER  
ACCIONES A FAVOR DE MEJORAR EL AMBIENTE ESCOLAR DE SU HIJO?**



**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

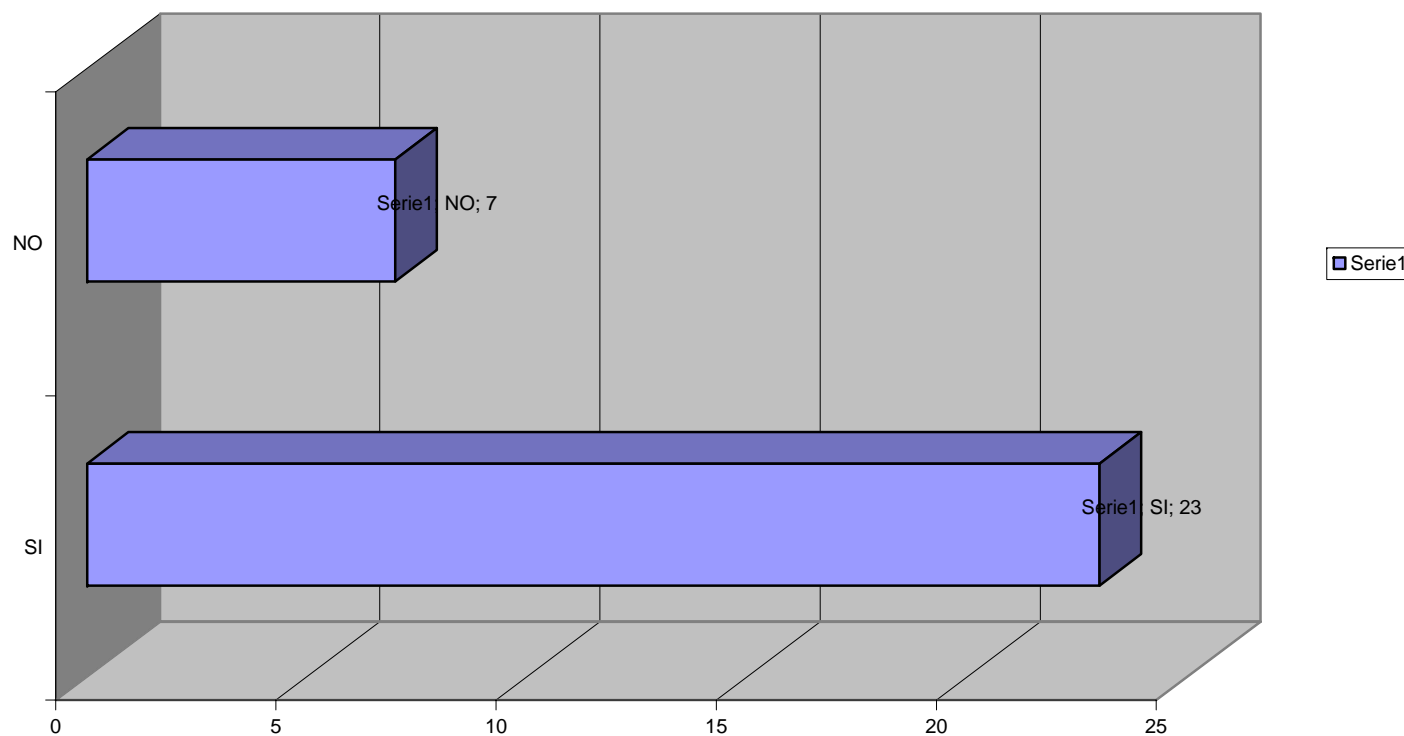
**6. ¿A PARTIR DE LA INCORPORACION DE ESTA ESCUELA AL PEC, HA NOTADO MEJORAS EN LA  
INFRAESTRUCTURA DE LA ESCUELA ULTIMAMENTE?**





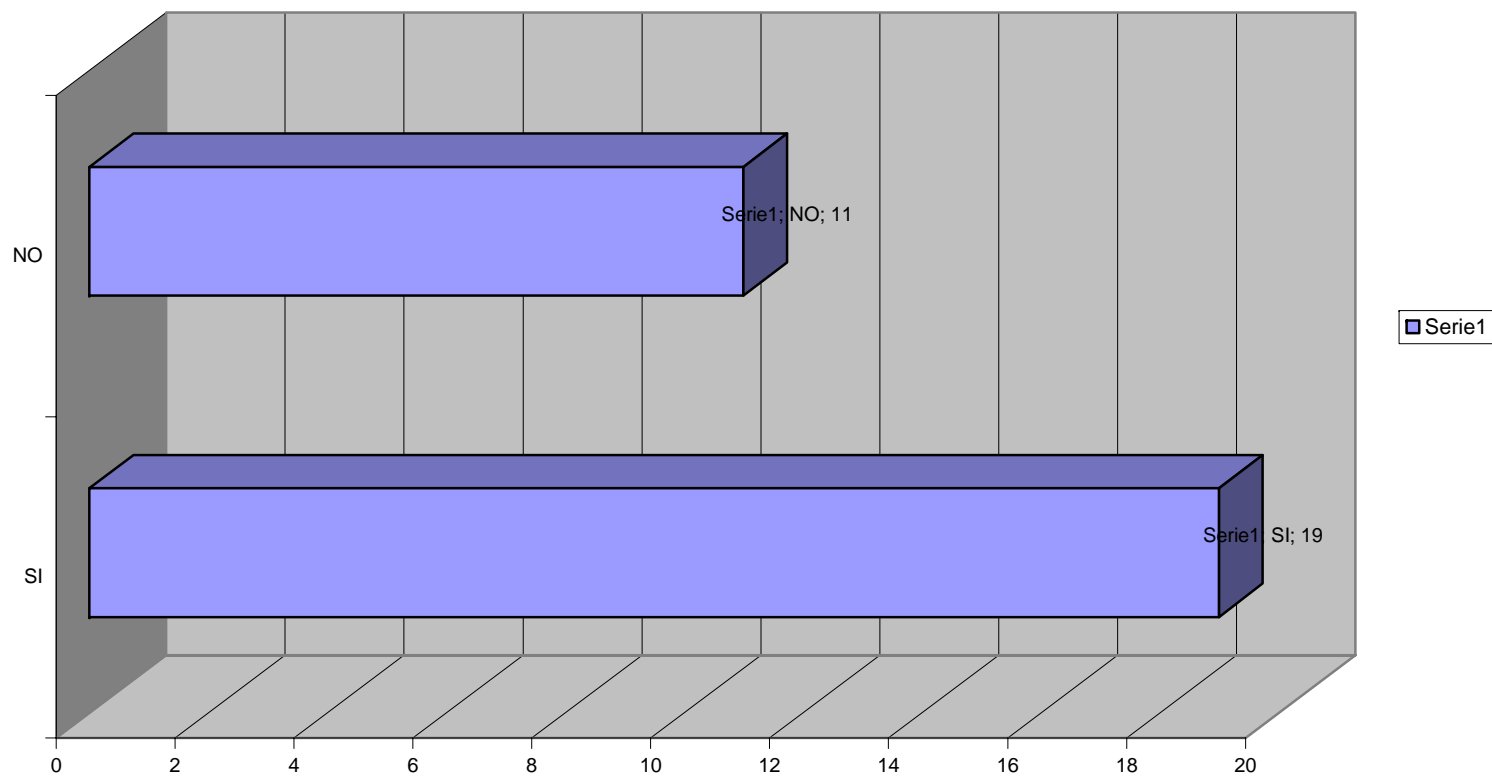
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**7. ¿HA NOTADO MEJORIAS EN LAS CALIFICACIONES DE SUS HIJOS?**



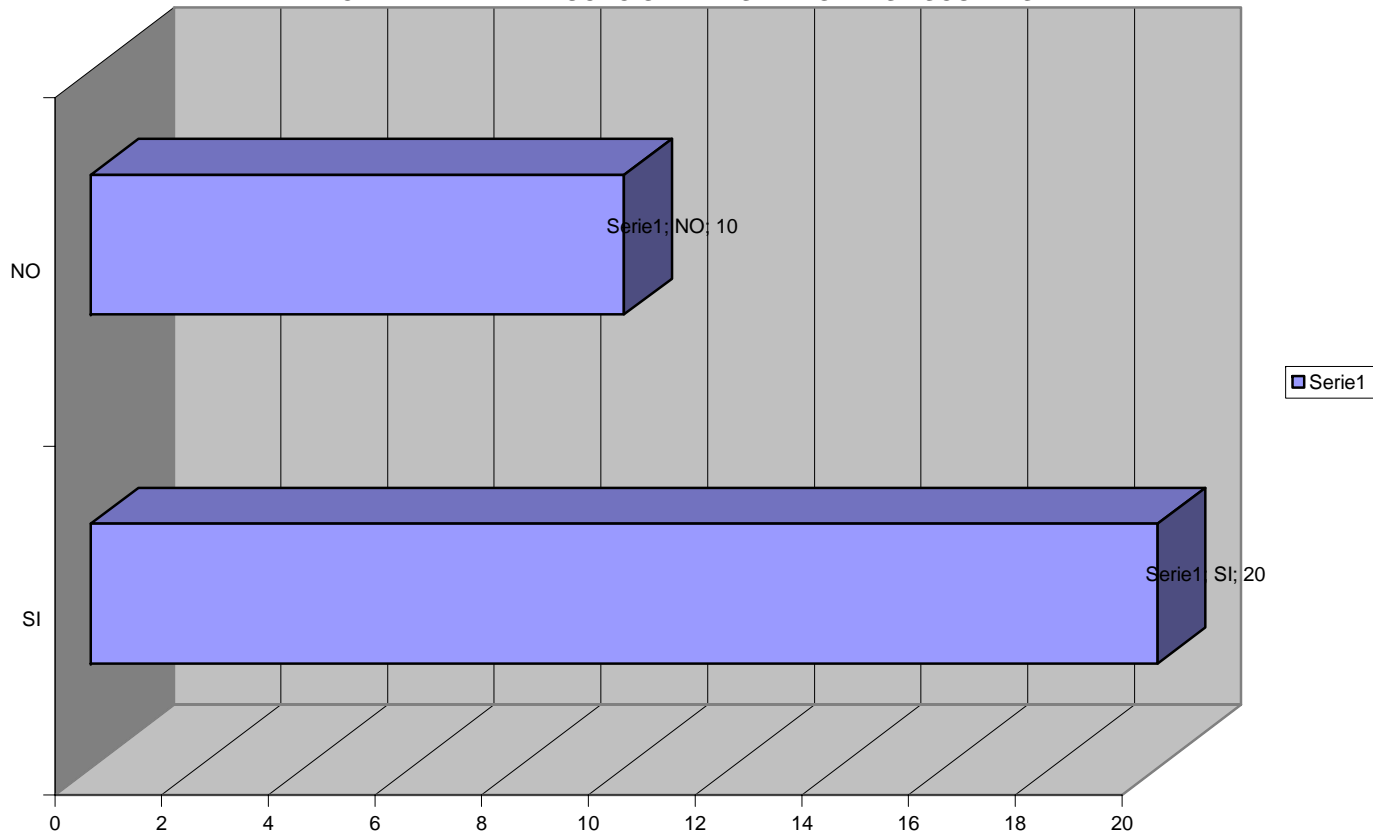
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**8. ¿CREE USTED QUE HA MEJORADO LA CALIDAD DE LA EDUCACION QUE BRINDA ESTA ESCUELA?**



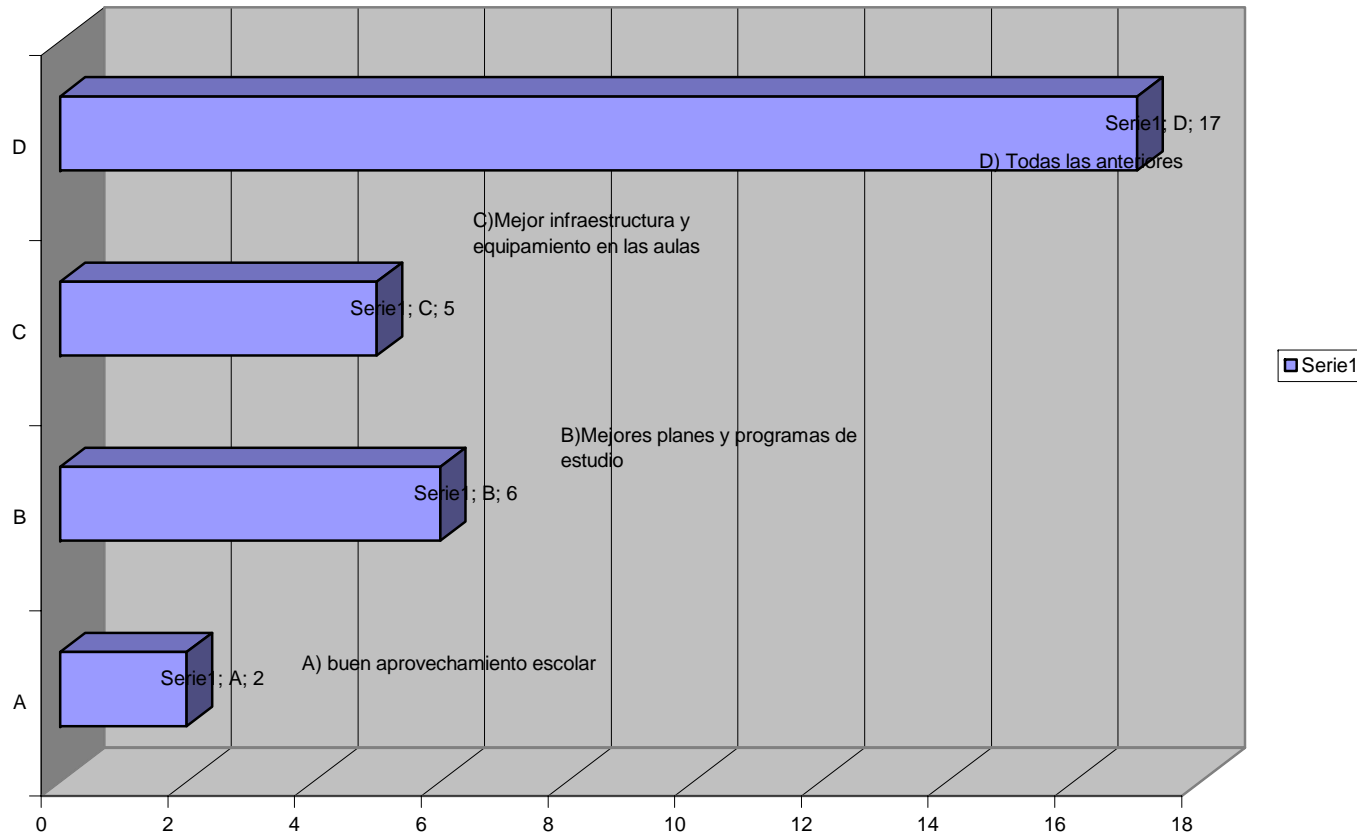
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**9. ¿CONSIDERA QUE EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD AYUDO A MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACION EN ESTA Y OTRAS ESCUELAS?**



CUESTIONARIO APLICADO A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA" PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

10. ¿ PARA USTED QUE SIGNIFICA CALIDAD EDUCATIVA?

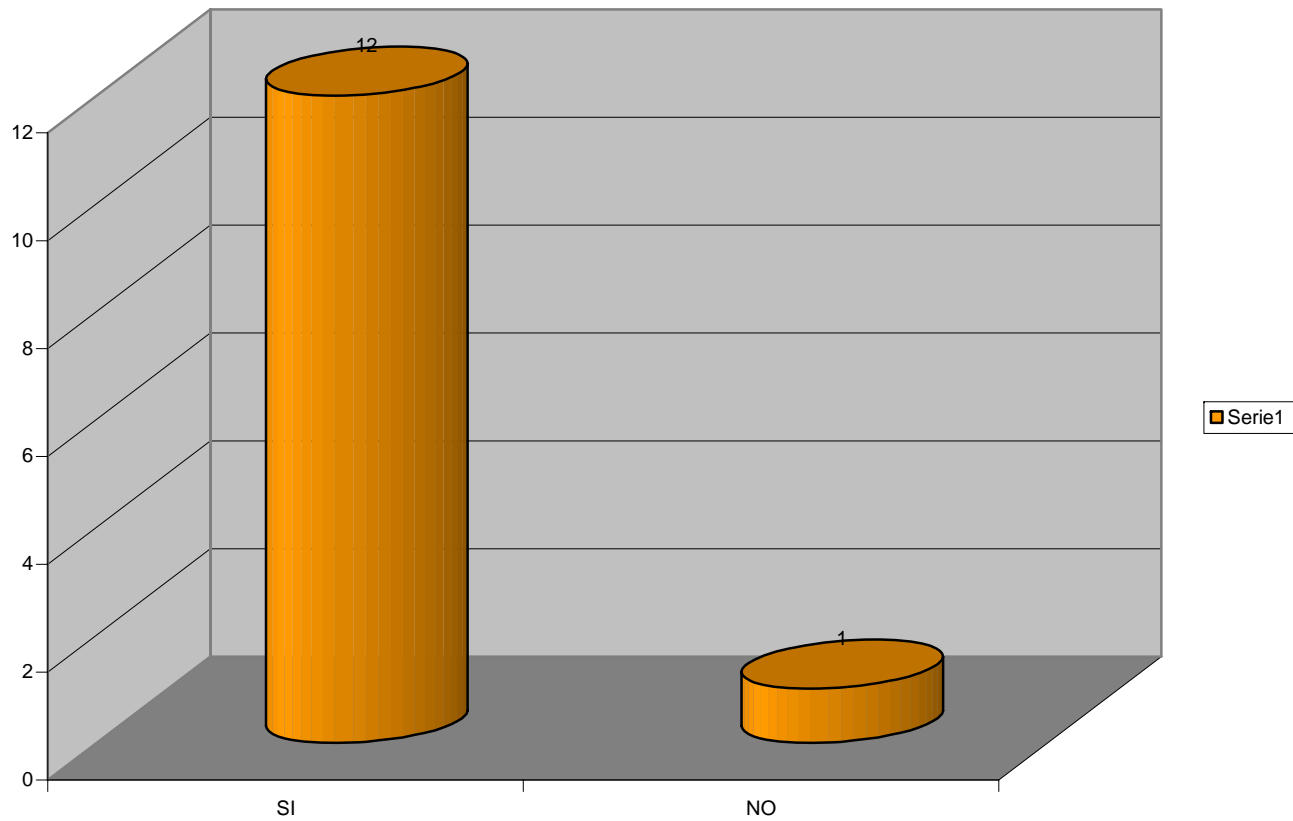


**CUADRO DE  
CONCENTRACIÓN EN BASE A  
LOS RESULTADOS  
OBTENIDOS POR PARTE DE  
LOS PADRES DE FAMILIA DE  
LA ESCUELA PRIMARIA  
“REPUBLICA FRANCESA**

1. ¿Sabes que es el programa escuelas de calidad?	Si 18	No 12		
2. ¿Sabe usted que a la escuela que viene su hijo esta incorporada al programa escuelas de calidad?	Si 22	No 8		
3. ¿Cuándo hay juntas escolares de sus hijos participan en proponer soluciones a los problemas que se plantean al interior de la escuela primaria?	Si 22	No 8		
4. ¿Le informan a usted sobre las decisiones que llegan a tomar para mejorar el funcionamiento de la escuela primaria?	Si 26	No 4		
5. ¿Cómo parte de la comunidad educativa usted se involucra en proponer acciones a favor de mejorar el ambiente escolar de su hijo?	Si 20	No 10		
6. ¿a partir de la incorporación de esta escuela al PEC, ha notado mejoras en la infraestructura de la escuela últimamente?	Si 16	No 14		
7. ¿Ha notado mejorías en las calificaciones de sus hijos?	Si 23	No 7		
8. ¿Cree usted que ha mejorado la calidad de la educación que brinda esta escuela?	Si 19	No 11		
9. ¿Considera que el programa escuelas de calidad ayudo a mejorar la calidad de la educación en esta y otras escuelas?	Si 20	No 10		
10. ¿Qué entiendes por calidad educativa?	Buen aprovechamiento escolar 2	Mejores planes y programas de estudio 6	Mejor infraestructura y equipamiento en las aulas 5	Todas las anteriores 17

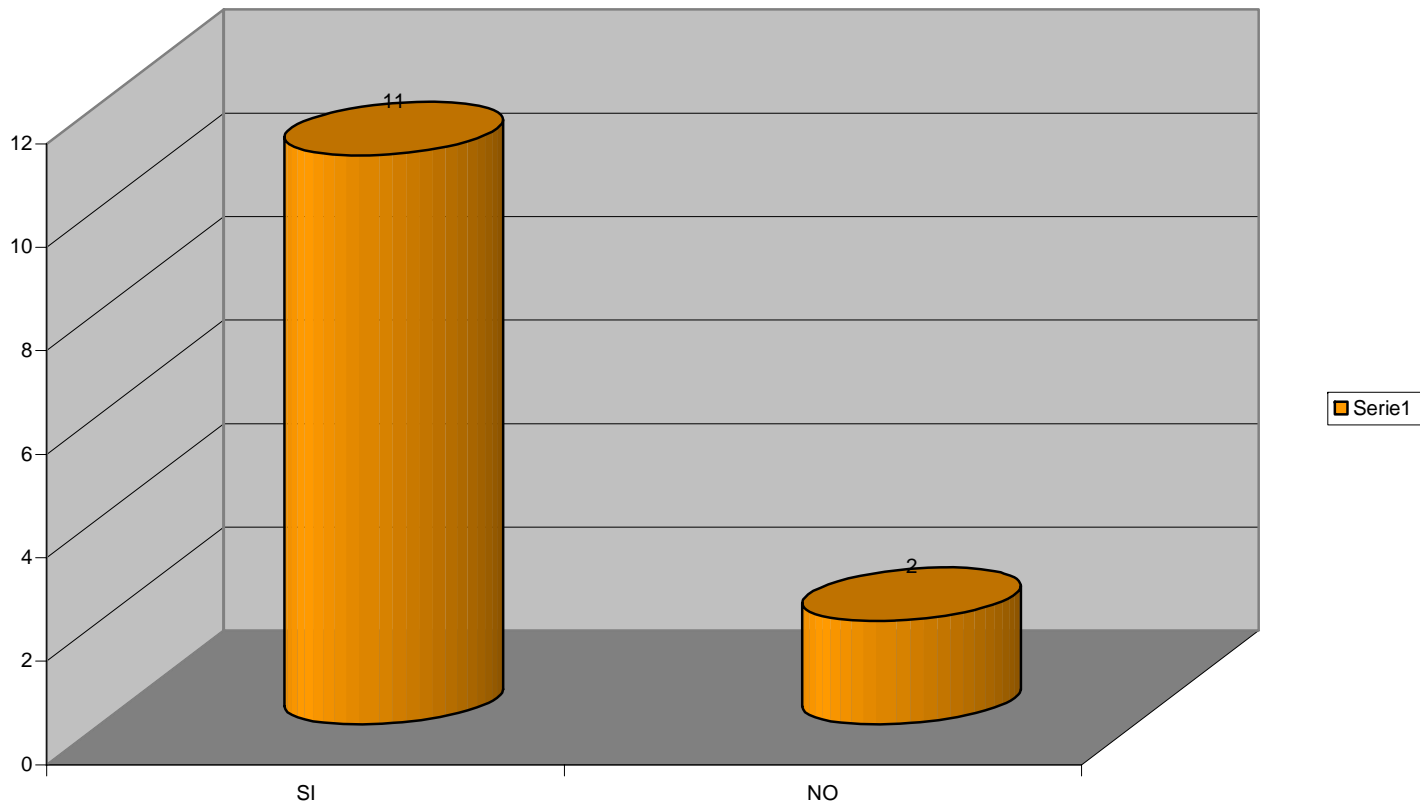
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**1. ¿CONSIDERA QUE EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD FUE UNA BUENA INICIATIVA EN  
MATERIA EDUCATIVA?**



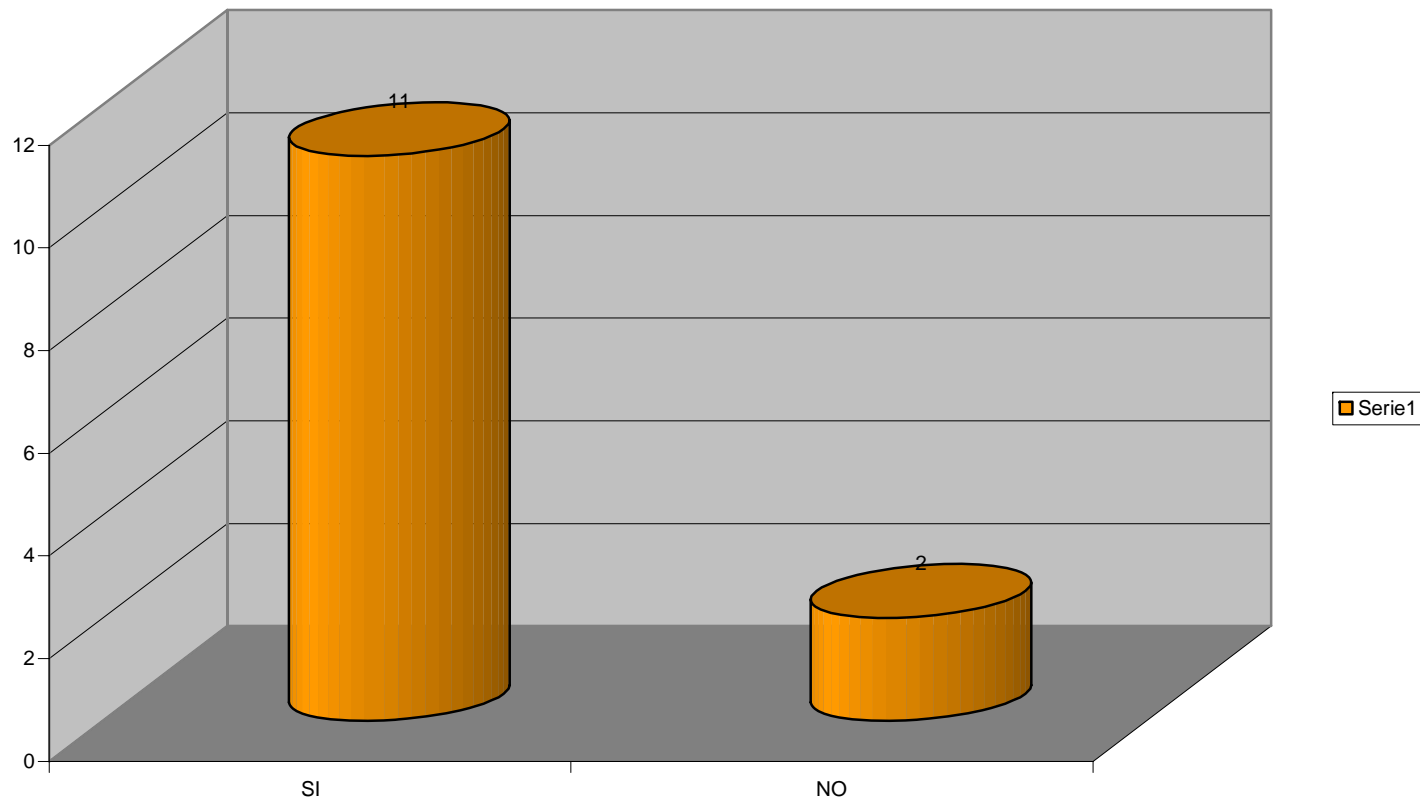
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**2. ¿CONSIDERA USTED QUE EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD ESTA FAVORECIENDO  
UNA MEJOR EDUCACION PARA ESTA INSTITUCION?**



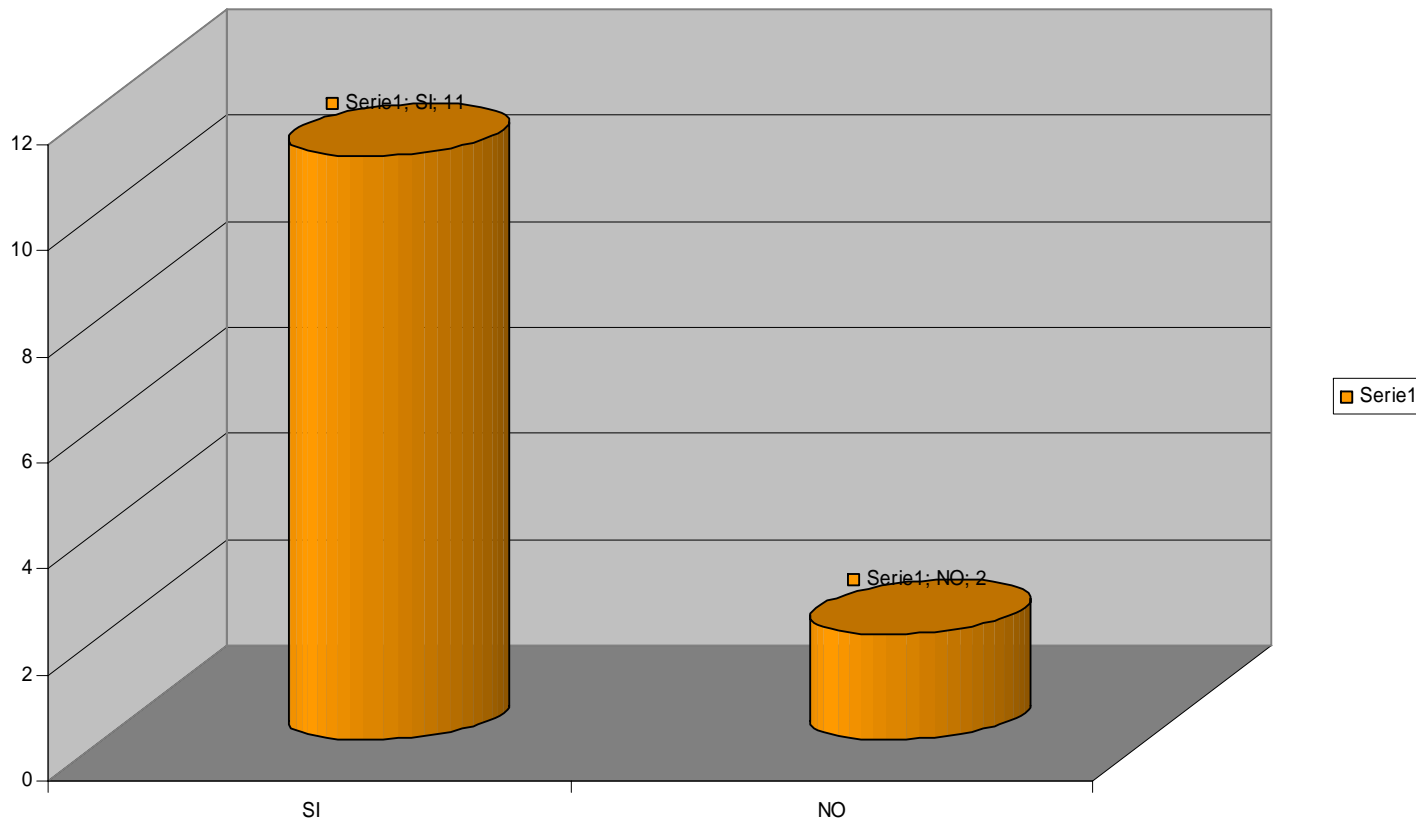
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**3. ¿CUANDO INGRESO LA ESCUELA PRIMARIA AL PEC SE LE EXPLICO LA FORMA DE OPERAR  
DEL MISMO?**



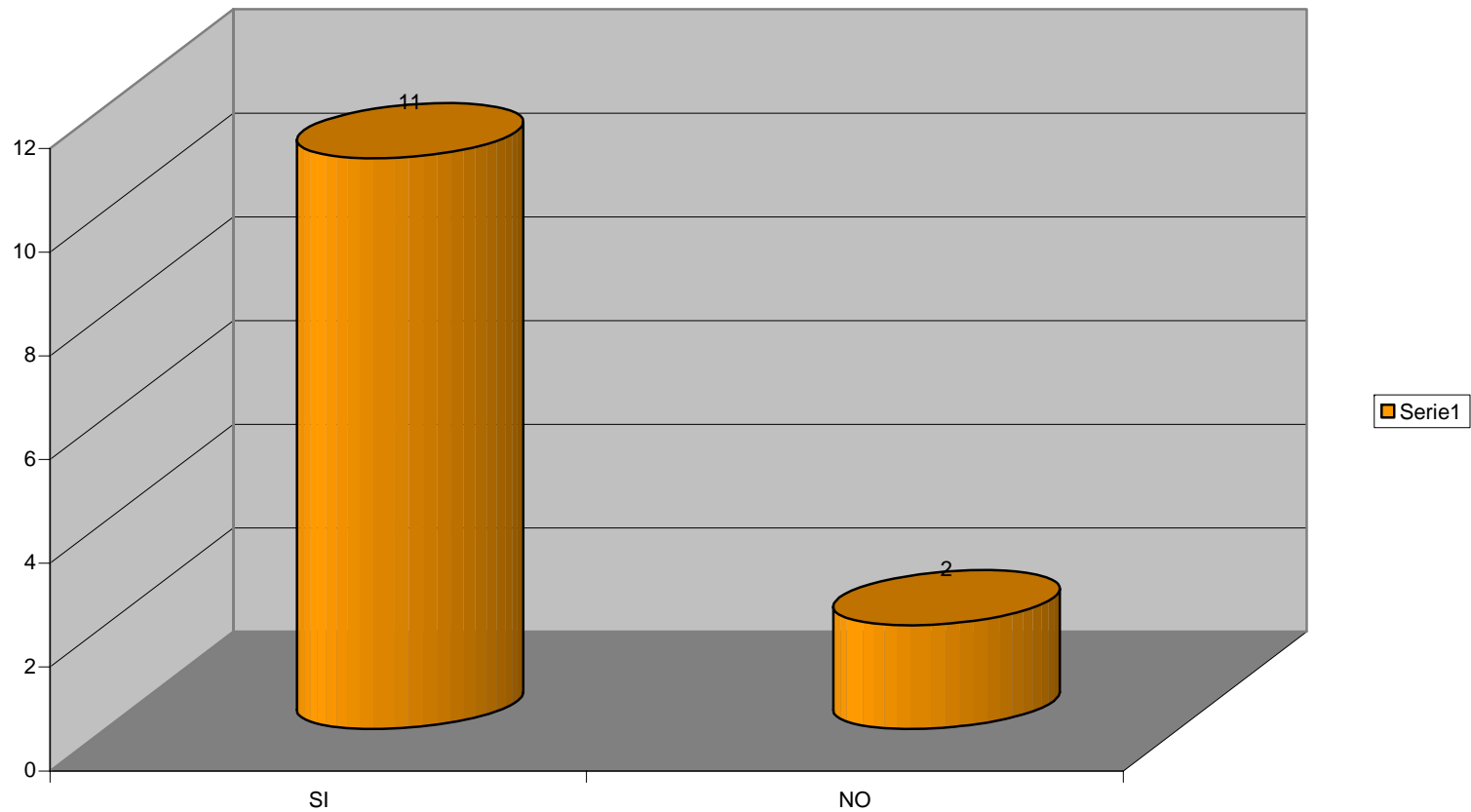


**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPUBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD  
4. ¿CON LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE AUTOGESTION QUE PROPONE EL PROGRAMA  
ESCUELAS DE CALIDAD, EXISTE MAYOR PARTICIPACION EN LA PRIMARIA POR PARTE DE  
PROFESORES, DIRECTORES Y PADRES DE FAMILIA?**



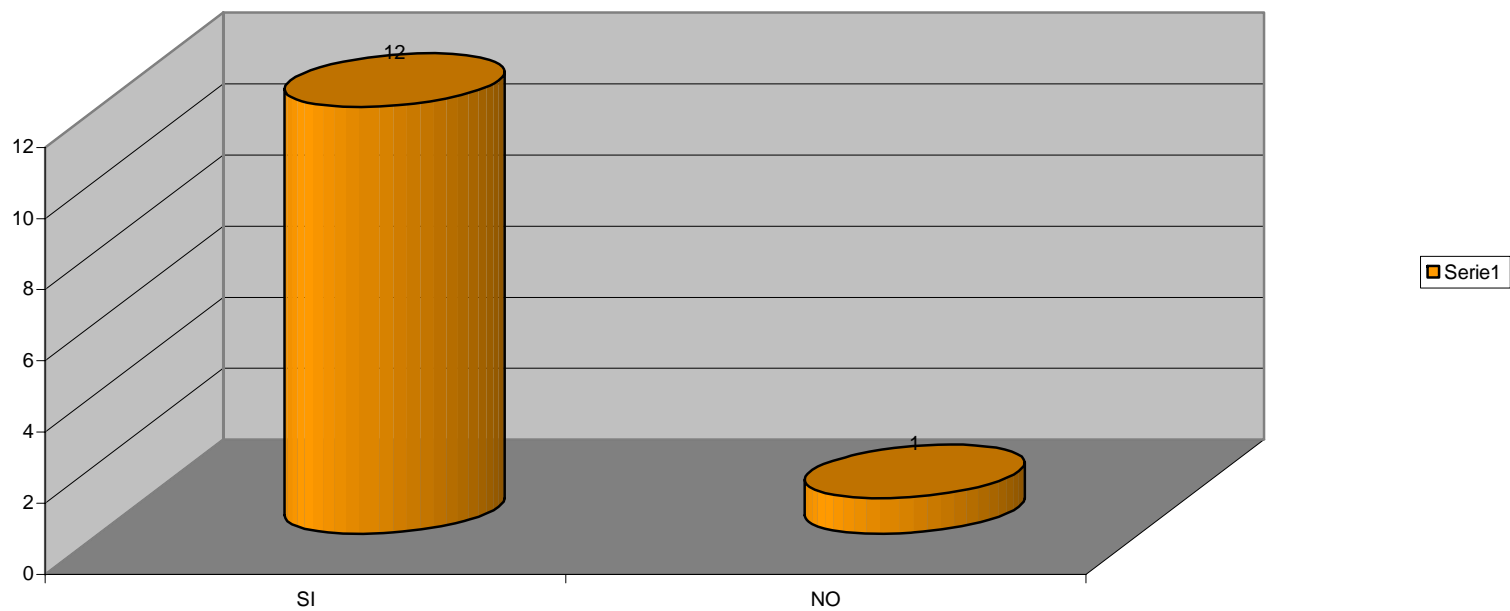
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**5. ¿ DESDE SU PUNTO DE VISTA EL PEC HA COLABORADO EN MEJORAR LOS PROCESOS DE ORGANIZACION INTERNA DE LA INSTITUCION?**



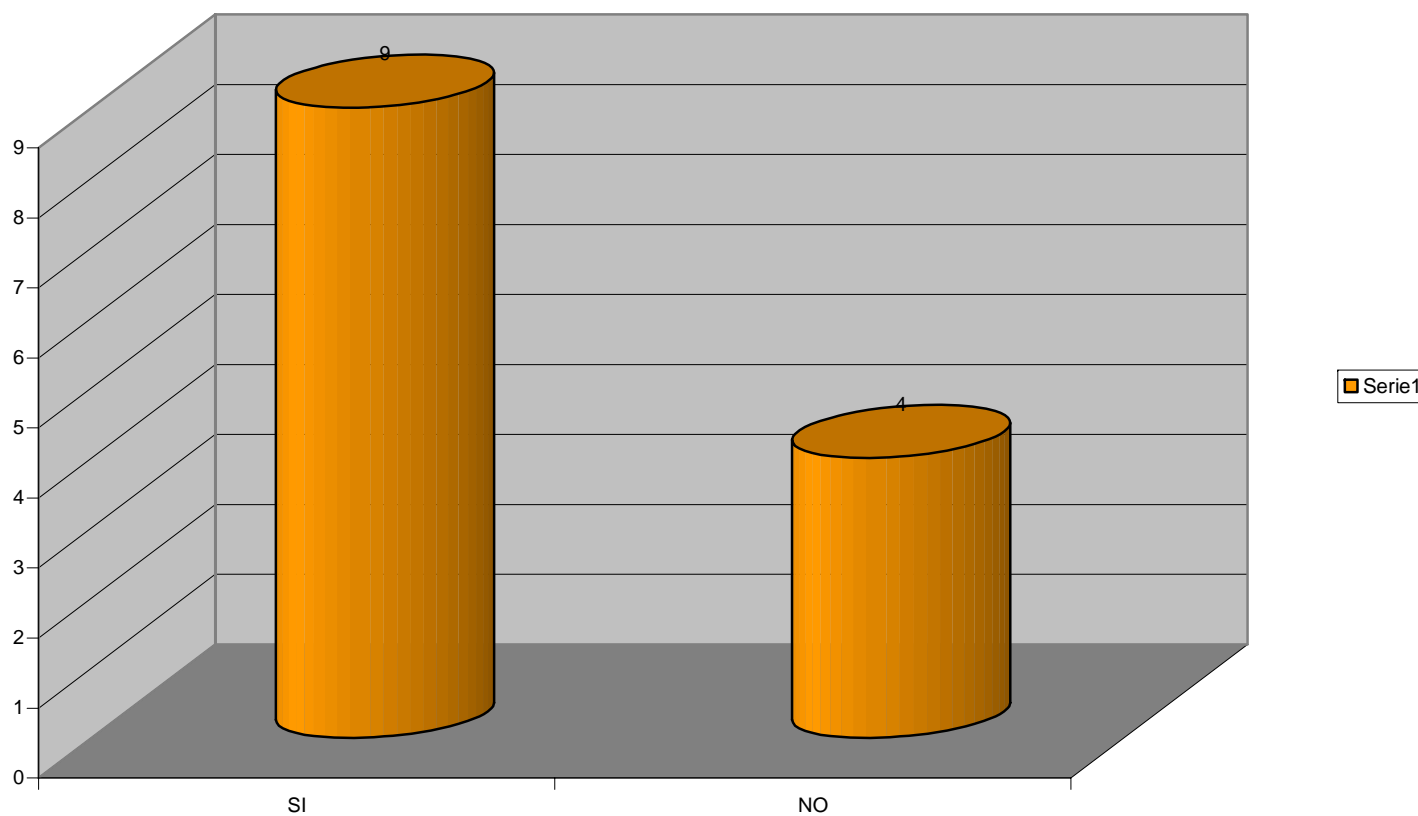
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA "REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**6. ¿LA TOMA DE DECISIONES PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA PRIMARIA SON CONSENSUADAS CON LOS PADRES DE FAMILIA, MAESTROS Y DIRECTIVOS COMO PARTE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA?**



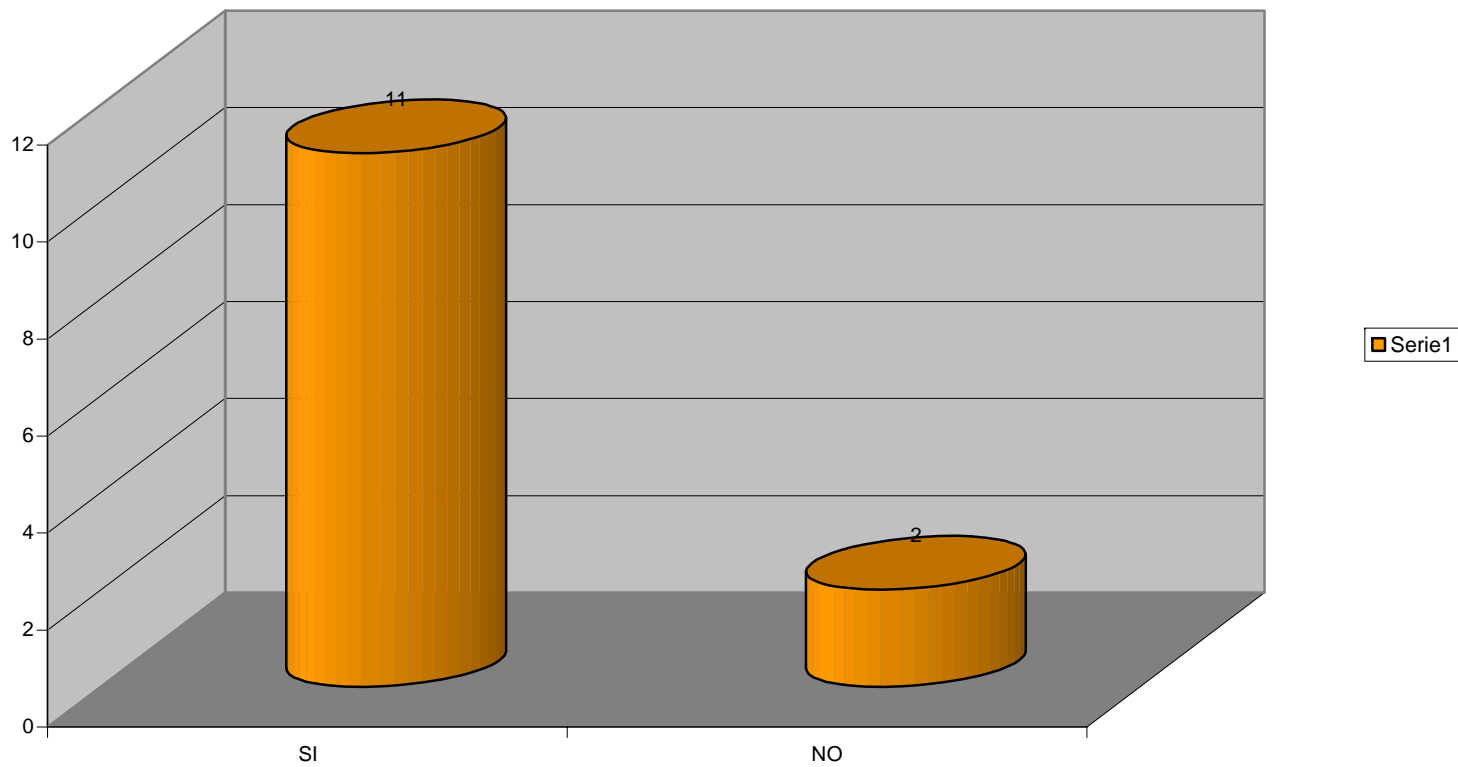
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**7.¿SE HAN LOGRADO LOS OBJETIVOS PLANTEADOS AL INICIO DEL PEC, POR PARTE DE LA  
ESCUELA A PARTIR DE SU INCORPORACION AL MISMO?**



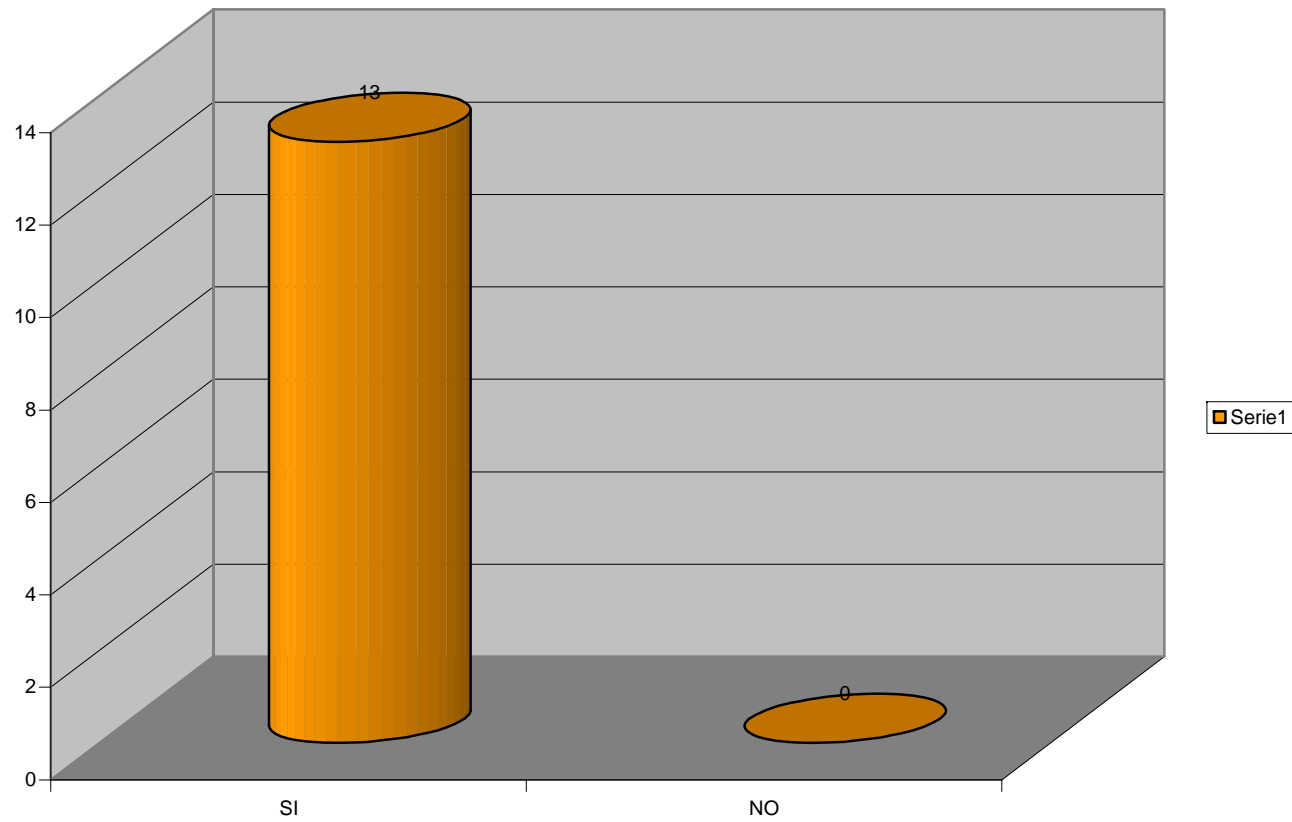
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**8. ¿DURANTE EL TIEMPO QUE HA ESTADO LA INSTITUCION INCORPORADA AL PEC HA RECIBIDO  
ASESORIA POR PARTE DE LOS MIEMBROS DEL MISMO; PARA FAVORECER UNA MEJOR  
ORGANIZACION ESCOLAR?**



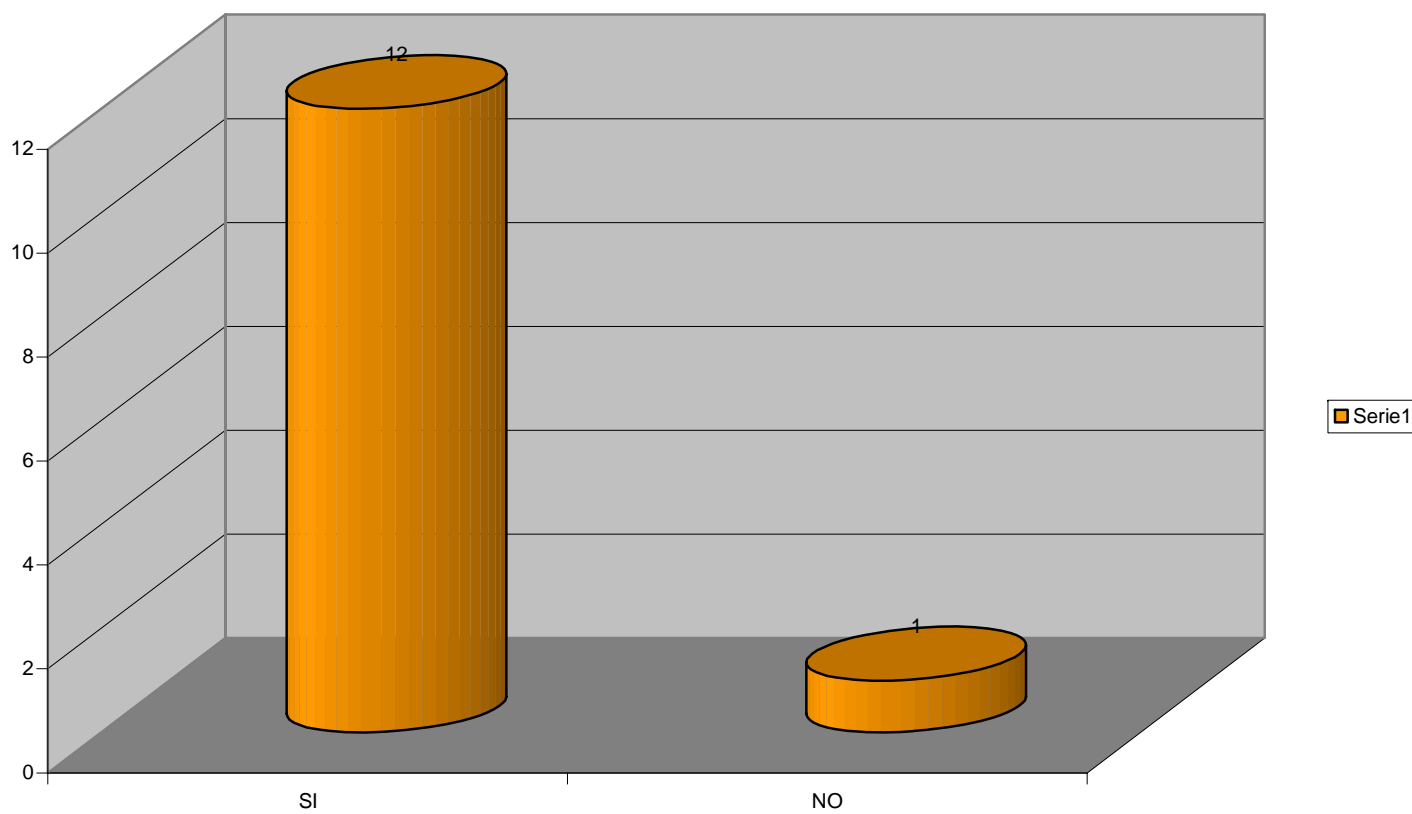
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**9. ¿A PARTIR DEL INGRESO DE LA INSTITUCION AL PEC SE HA MEJORADO LA  
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DEL PLANTEL?**



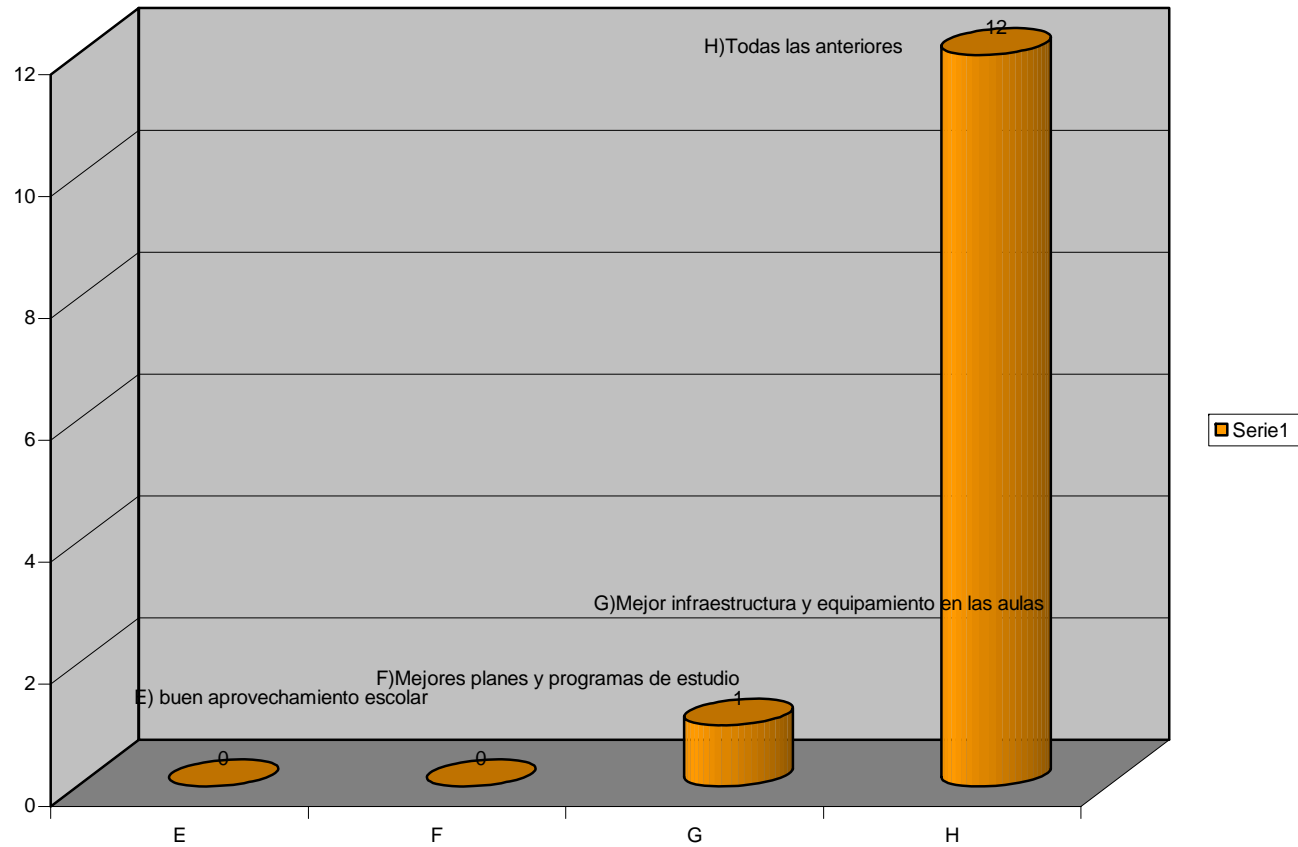
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD**

**10. ¿PARA TENER UNA EDUCACION DE CALIDAD PIENSA QUE ES NECESARIO INGRESAR AL  
PEC?**



CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"REPÚBLICA FRANCESA PERTENECIENTE AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

11. ¿PARA USTED QUE SIGNIFICA CALIDAD EDUCATIVA?





1. ¿considera que el Programa Escuelas de Calidad fue una buena iniciativa en materia educativa?	Si 12	No 1		
2. ¿considera usted que el Programa Escuelas de Calidad esta favoreciendo una mejor educación para esta institución?	Si 11	No 2		
3. ¿Cuándo ingreso la escuela primaria al PEC, se le explico la forma de operar del mismo?	Si 11	No 2		
4. ¿Con la implementación del modelo de autogestión que propone el programa escuelas de calidad, existe mayor participación en la primaria por parte de profesores, directores y padres de familia?	Si 11	No 2		
5.¿Desde el punto de vista el PEC ha colaborado en mejorar lo procesos de organización de la institución?	Si 11	No 2		
6.¿La toma de decisiones para mejorar el funcionamiento de la Escuela Primaria son consensuadas con los padres de familia, maestros y directivos como parte de la comunidad educativa?	Si	No		
7.¿Se han logrado los objetivos planteados al inicio del PEC por parte de la escuela a partir de su incorporación al mismo?	Si 9	No 4		
8. ¿Durante el tiempo que ha estado la institución incorporada al PEC ha recibido asesoría por parte de los miembros del mismo; para favorecer una mejor organización escolar?	Si 11	No 2		
9. ¿A partir del ingreso de la institución al PEC se ha mejorado la infraestructura y equipamiento del plantel?	Si 13	No 0		
10. ¿Para tener una educación de calidad piensa que es necesario ingresar al PEC?	Si 12	no 1		
11 ¿Qué entiendes por calidad educativa?	Buen aprovechamiento escolar 0	Mejores planes y programas de estudio 0	Mejor infraestructura y equipamiento en las aulas 1	Todas las anteriores 12

**CUADRO DE CONCENTRACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR PARTE DE DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LA ESCUELA PRIMARIA REPUBLICA FRANCESA**

## Conclusiones

El tema de la educación siempre se ha considerado como algo fundamental en los debates políticos con la finalidad de mejorar la educación y que está responde a las necesidades políticas, económicas y culturales de nuestra sociedad; por ello la formulación de políticas públicas en áreas de la educación constituye todo un complejo proceso, recordemos que una política pública es la decisión gubernamental en beneficio de una problema de la comunidad.

A partir de conocer las principales necesidades que demanda la sociedad es como surge una propuesta tentativa que de solución inmediata y efectiva al problema, una vez que se ha logrado establecer los lineamientos a seguir se llega a la formulación de una política pública; es decir, el ciclo de las políticas públicas, mismo que se basa en la identificación de un problema concreto en esta caso, la educación; para posteriormente formular una serie de posibles soluciones que atacarían de manera efectiva dicho problema, la toma de decisiones corresponde a una acción consecuente con la anterior, es aquí donde se prevén las acciones a llevar acabo. Una vez que se han tomado las medidas correspondientes se llega a la fase de implementación para poner en práctica todas aquellas decisiones y acciones a favor de un problema de la comunidad, misma que finalmente será evaluada para conocer cual es posible impacto que hubo y en caso de haber fallas remediarlas.

Una política educativa como tal, es entonces el resultado de una política pública ya que a través de ella se cumplen obligaciones del estado tales como la educación. La educación en nuestro país encuentra su sustento legal en la Ley General de Educación y el artículo 3º constitucional. Los niveles de la política educativa basados en un riguroso sistema de identificación de un problemas hasta la concreción de un posible solución en todas las sociedades, se encuentra condicionada por agentes tales como la televisión, prensa, radio, magisterio partidos políticos, padres de familia, y en gran medida por el sector empresarial.

La forma en como se desarrolló el Programa Escuelas de Calidad surge de la necesidad, del reclamo público por parte de la sociedad hacia el gobierno para mejorar los niveles de calidad educativa; el PEC como política educativa, retoma conceptos de la gestión estratégica para implementar un modelo de autogestión a nivel escuela con la finalidad de mejorar los procesos al interior de la misma. Una de las prioridades consistió en promover acciones a favor de la comunidad escolar y de esta manera mejorar la calidad del servicio educativo y los resultados del aprendizaje.

Es por ello que el PEC basó su estrategia enfocada a una mejor calidad educativa a partir de la construcción de un nuevo modelo de administración escolar que buscó dejar atrás un sistema tradicionalista e institucional que no ha respondido a su propio contexto para convertirse en una política educativa de nueva generación cuya premisa fue la calidad de la educación.

Si bien es cierto que el término de calidad en el ámbito educativo en los años noventa tuvo un gran auge, a partir del tratado de libre comercio, el cual impulso al mercado inmiscuirse en todos los sectores, hasta en el educativo.

Esto claro con la bandera de la calidad educativa, fomentar una mejor cultura de organización que permitiera mejorar la educación tanto el la infraestructura como en los sistemas de enseñanza.

Siempre se tuvo presente el cambio de cultura y era necesario traer a México, programas o reformas ya probadas en otros países, para implementarlas a que, y así fue se tomo un programa de España, que impulsado en México, seria adecuarlo de tal forma que funcionará, sin embargo, no se tomó en cuenta la complejo que es nuestro sistema educativo, que existe una centralización difícil de romper tanto por el mismo sistema como por el sindicato.

Es claro que las autoridades siempre supieron que era indispensable la modernización de la educación en México, y que en base a eso decidieron crear el Programa Escuelas de Calidad, poniendo una serie de lineamientos

que transformarían la cultura organizacional, impulsando la autogestión, que dicho sea de paso fue lo más rescatable del programa.

En cuanto a la implementación de la calidad dentro de dicho programa, se puede diferir el concepto de calidad, el cual es muy complejo, difícil de tener un concepto objetivo, que reúna todas las exigencias de cada individuo, y lo hace aún más complejo que sea aplicado en el ámbito escolar.

Es importante, recalcar que nosotros no queremos implantar un nuevo concepto de calidad, ni mucho menos descalificamos, la definición que el programa propuso, simplemente, consideramos que es muy complejo, y tal complejidad, no permitió que se supiera con certeza si de verdad se tiene una educación de calidad con dicho Programa.

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) es una iniciativa del Gobierno Federal con recursos extraordinarios no regularizables, teniendo como propósito fortalecer y articular los programas federales y estatales orientados hacia el mejoramiento de la escuela básica; principalmente de zonas rurales y marginales, forma parte de una política nacional de reforma de la institución escolar. La iniciación del Programa Escuelas de Calidad fue promovido por el Programa Nacional de Educación 2001-2006 para abatir factores que obstaculizan el logro educativo de los educandos y que se derivan de la gestión del sistema educativo y de la escuela. Surge el programa a partir de los resultados internacionales de la OCDE conocida también como prueba PISA y los estudios realizados por la UNESCO en donde los jóvenes mexicanos ocuparon los últimos lugares del ranking mundial.

De esta manera el gobierno se preocupó por mejorar el sistema de educación básica a través del PEC, está administrado por un "Fondo Nacional para Escuelas de calidad" cuyo financiamiento, en términos generales, se basa en la del 3 y 2 por uno. Por cada peso que aporte la entidad a su fideicomiso estatal, la SEP federal aportará hasta tres pesos como máximo y por cada peso que los municipios, padres de familia o donaciones de organizaciones sociales y privadas hagan a las escuelas, el estado puede otorgar otro peso

El programa pretende transformar gradualmente la cultura institucional, formas de gestión, planeación y control de la administración educativa. No es un reto sencillo si se reconoce que la estructura tradicional de organización escolar no sólo no contribuye sino que se resiste a los cambios democráticos que pretenden, como en este caso, impulsar un modelo escolar de autogestión con base en los consejos escolares de participación social, pero sin duda lograr un cambio de la cultura institucional de las escuelas constituye uno de los principales objetivos para lograr que la implementación en la práctica tendrá los resultados esperados

Recordemos que el programa escuelas de calidad surge como una necesidad para impulsar la calidad educativa de nuestro país; y siendo este uno de los programas que creció con más rapidez a lo largo de un sexenio, desató una serie de mitos y realidades, que más allá de responder a las principales necesidades educativas del país, en educación básica, constituyó un tema controversial sólo, en materia de política educativa.

Uno de los principales mitos en torno a dicho programa, puso en tela de juicio el papel fundamental de la educación, el cual se basa en la adquisición de conocimientos por parte del individuo para su desarrollo integral, con la finalidad de consolidar buenos ciudadanos; para convertirse en una educación que privilegiaba el cumplimiento de estándares eficientistas (cumplimiento cabal del PETE) con el único objetivo de recibir el estímulo económico por parte de las autoridades educativas.

Otro de los principales mitos del programa lo constituyó el tema de la calidad educativa, que a decir del mismo programa esta se llegaría alcanzar proporcionando las condiciones aptas para un buen desempeño escolar (pedagógico – administrativo) a partir de incorporar una reforma educativa basada en una mayor capacidad de iniciativa en la toma de decisiones (modelo de autogestión), mayor participación de la sociedad civil en el avance educativo lo cual se convertiría en un mecanismo para garantizar la calidad y el impacto educativo deseado.

Es decir, el PEC suponía que el éxito para mejorar cada una de las escuelas dependería del nivel de involucramiento que los participantes del proceso educativo aportaran a dicha reforma basados en el principio de calidad con equidad en donde el problema de uno fuera problema de todos, sin embargo, la cultura tradicionalista a la cual se sujeta el sistema educativo ha impedido que la concepción de calidad educativa responda a las expectativas de la sociedad.

Entre las principales virtudes que deben atribuírsele al PEC se encuentran el desarrollo de ejes específicos a favor de una nueva cultura de organización, la cual contribuyó en la mayoría de los casos al fomento de una cultura democrática, al logro de mayor equidad entre las escuelas, al surgimiento de una nueva estructura de distribución del gasto, al ejercicio eficiente y transparente de los gastos y lo más importante a concebir a la educación como una tarea de todos.

Parte de nuestra investigación se centró en interpretar el modelo de autogestión propuesto por el PEC, que al revisar los resultados año con año notamos el poco seguimiento que se le dio a cada uno de ellos, lo cual hizo que perdieran dirección y no lograran del todo transformar la gestión al interior de las escuelas en donde todavía el aspecto administrativo es muy burocrático mientras que al pedagógico se le resta importancia.

Parte de las realidades que encontramos durante el desarrollo del proyecto, es que la mayoría de las escuelas beneficiadas se encontraban en zonas urbanas, cuando desde un inicio se dijo que se favorecerían a las zonas rurales y marginales. Los resultados muestran profundas desigualdades tanto en cobertura, como en resultados educativos, en las diferentes entidades federativas que para gran sorpresa los logros más destacados se ubicaron en las escuelas con menos estímulos económicos.

Reconocemos que para tener una valoración más completa del PEC que nos permitiera llegar a conclusiones de mayor sustento, deberíamos haber contado con información privilegiada, que no fue proporcionada por las autoridades correspondientes. Sin embargo es necesario sensibilizar a la sociedad que una escuela de calidad es más que un proyecto y buenas intenciones y que es imposible. por decirlo de alguna manera esperar mejoras graduales en tiempo tan cortos.

No podemos descalificar al PEC como tal, dados los limitados resultados, pues debemos reconocer, que el programa logró activar células en nuestra sociedad a favor de una mejor educación.

Ahora bien en el recuento final de nuestra investigación llegamos a la conclusión que el programa como iniciativa de progreso en organización escolar, resulto ser una propuesta innovadora para enfrentar retos del sistema educativo (calidad – cobertura - equidad); que promoverá la calidad educativa en el aula en medida que maestros, directivos, autoridades y padres de familia vayan modificando su participación al interior de la escuela para con ello poder aspirar a una escuela de mayor calidad en donde se planearan estratégicamente cada una de las acciones concretas ha llevar a acabo

Existen muchos matices en torno a la concepción de calidad, pues su principal definición siempre esta relacionada en base a productos y servicios (bueno o malo), y en muy pocas ocasiones bajo el contexto educacional. Por ello si partimos de la idea de juzgar la calidad de una escuela debemos contemplar uno a uno los factores que intervienen en el funcionamiento de la misma y no solo calificar una escuela como buena o mala, con bueno o malos resultados, con buenos o malos maestros, la calidad implica mucho mas que eso, es una actitud que no juzga que se hace; si no, el como se hace.

Siendo el PEC una de las política educativas estrella en el sexenio foxista vislumbraba grandes esperanzas que hacían visible la tan ansiada educación de calidad que por décadas se ha buscado, no era un reto fácil,

debemos reconocerlo, dado que nuestro contexto histórico nos marca que existe un gran rezago educativo que debe combatirse por encima de querer una escuela de calidad para todos, sin embargo no debemos permanecer ajenos a la educación, ya que esta es la base, el pilar, el motor de nuestra sociedad, por ello debemos consolidar ejes para mejorar la calidad en la escuela entre los que destacan:

1. Trabajo en el aula
2. Organización y funcionamiento de la escuela
3. Relación entre la escuela y los padres de familia.

A partir de la experiencia que adquirimos tras haber realizado el estudio de caso de la escuela primaria “Republica Francesa” consideramos que los ejes mencionados constituyen la base para el fortalecimiento de las instituciones educativas. Dentro de lo cual el concepto calidad educativa es de suma importancia retomando contenidos teóricos y prácticos, partiendo de la idea que la calidad se logra en el interior de la escuela y no en los documentos y programas oficiales. Con ello lograremos que el sistema educativo mexicano adopte un cambio en la organización y funcionamiento desde el nivel micro hasta el nivel macro.

La comunidad educativa que se analizó durante el estudio de caso, es decir; alumnos, padres de familia, docentes y directivos, fueron un canal de retroalimentación para nosotros, ya que para nuestra sorpresa mostraron un conocimiento considerable de lo que es el programa escuelas de calidad. Los lineamientos que consideramos necesarios para elaborar el diagnóstico adecuado, se basó en conocer en que medida se habían favorecido factores como: libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable, rendición de cuentas, con la finalidad de saber cual era el análisis de los involucrados, identificar el nivel de interés de cada uno de ellos para posteriormente interpretar los resultados y diseñar una conclusión al respecto.



A manera de conclusión general el nivel de habilidades de participación por parte de los miembros de la comunidad se ha visto reflejado en un mejor funcionamiento por parte de la institución y por ende en mejores calificaciones por parte de los alumnos. En cuanto a los profesores y padres de familia consideraron que no era pertinente otorgarle todo el crédito a dicho programa cuando el trabajo conjunto (comunidad educativa) había logrado obtener los resultados mostrados. Podemos rescatar aspectos positivos del estudio de caso, sin embargo, no podemos ignorar las carencias a las cuales se sujetó el PEC.

# ANEXOS

CUESTIONARIO PARA LOS PADRES DE FAMILIA DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS INCORPORADAS AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (PEC)

1.- ¿Sabe que es el Programa Escuelas de Calidad?

SI NO

2.- ¿Sabe usted que la escuela a la que viene su hijo(s) esta incorporada al Programa Escuelas de Calidad?

SI NO

3.- ¿Cuándo hay juntas escolares de sus hijos participa en proponer soluciones a los problemas que se plantean al interior de la escuela primaria?

SI NO

4.- ¿Le informan a usted sobre las decisiones que se llegan a tomar para mejorar el funcionamiento de la escuela primaria?

SI NO

5.- ¿Cómo parte de la comunidad educativa usted se involucra en proponer acciones a favor de mejorar el ambiente escolar de su hijo?

SI NO

6.- ¿A partir de la incorporación de esta escuela al (PEC) ha notado mejoras en la infraestructura de la escuela últimamente?

SI NO

7.- ¿Ha notado mejorías en las calificaciones de sus hijos?

SI NO

8.- ¿Cree usted que ha mejorado la calidad de la educación que brinda esta escuela?

SI NO

9.- ¿Considera que el Programa Escuelas de Calidad ayudo a mejorar la calidad de la educación en esta y otras escuelas?

SI NO

10.-Para usted que significa calidad educativa?

- A) Buen aprovechamiento escolar \_\_\_\_\_
- B) Mejores planes y programas de estudio \_\_\_\_\_
- C) Mejor infraestructura y equipamiento en las aulas \_\_\_\_\_
- D) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS Y PROFESORES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS  
INCORPORADAS AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (PEC)

1.- ¿Considera que el Programa Escuelas de Calidad fue una buena iniciativa en materia educativa?

SI NO

2.- ¿Considera usted que el Programa Escuelas de Calidad esta favoreciendo una mejor educación para esta institución?

SI NO

3.- ¿Cuándo ingreso la escuela primaria al PEC se le explico la forma de operar del mismo?

SI NO

4.- ¿Con la implementación del modelo de autogestión que propone el Programa Escuelas de Calidad existe mayor participación en la primaria por parte de profesores, directores y padres de familia?

SI NO

5.- ¿Desde su punto de vista el PEC ha colaborado en mejorar los procesos de organización interna de la institución?

SI NO

6.- ¿La toma de decisiones para mejorar el funcionamiento de la escuela primaria son consensuadas con los padres de familia, maestros y directivos como parte de la comunidad educativa?

SI NO

7.- ¿Se han logrado los objetivos planteados al inicio del PEC por parte de la escuela a partir de su incorporación al mismo?

SI NO

8.- ¿Durante el tiempo que ha estado la institución incorporada al PEC ha recibido asesoria por parte de los miembros del mismo; para favorecer una mejor organización escolar?

SI NO

9.- ¿A partir del ingreso de la institución al PEC se ha mejorado la infraestructura y equipamiento del plantel?

SI NO

10.- ¿Para tener una educación de calidad piensa que es necesario ingresar al PEC?

SI NO

11.- Para usted que significa calidad educativa?

- E) Buen aprovechamiento escolar \_\_\_\_\_
- F) Mejores planes y programas de estudio \_\_\_\_\_
- G) Mejor infraestructura y equipamiento en las aulas \_\_\_\_\_
- H) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO PARA LOS ALUMNOS INSCRITOS EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS INCORPORADAS AL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD. (PEC).

1.- ¿Sabes que tu escuela pertenece al Programa Escuelas de Calidad?

SI POCO NO

2.- ¿Tu escuela cuenta con el material necesario para que realices todas tus actividades escolares?

SI POCO NO

3.- ¿Sientes que aprendes en una escuela bonita?

SI POCO NO

4.- ¿sientes que aprendes en una escuela bonita?

SI POCO NO

5.- ¿Cómo consideras que es tu director(a) de tu escuela?

SI POCO NO

6.- ¿Tus Papás participan para mejorar tu escuela?

SI POCO NO

7.- ¿Tus Papas asisten a las juntas de tu salón de clases o de la escuela en general?

SI POCO NO

8.- ¿Que entiendes por calidad educativa?

- A) Buen aprovechamiento escolar \_\_\_\_\_
- B) Mejores planes y programas de estudio \_\_\_\_\_
- C) Mejor infraestructura y equipamiento en las aulas \_\_\_\_\_
- D) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFIA

1. ABOITES Hugo, "La conexión Banco Mundial- Fondo Monetario Internacional y educación. "Viento del Norte. TLC y Privatización de la Educación Superior en México. México, Ed. Plaza y Valdés-UAM. 1999. pp. 305 y 306.
2. ABOITES Hugo. "La propuesta de educación básica del gobierno de Vicente Fox". Un análisis desde el PEC. Documento alternativa educativa. 2003.
3. ABOITES Hugo, "Tratado de Libre Comercio y cambios en el marco legal de la educación y el conocimiento en México", en op.cit., pp. 74.
4. ADZES Ichak, "Autogestión". Edit. Santillán, 2000, 83 pp.
5. ALARCÓN y Méndez, Adaptación del modelo Europeo de Gestión de Calidad efectuada por el Ministerio de Educación y Cultura de España para su aplicación en los centros educativos públicos., España 2002.
6. ÁLVAREZ García Isaías, "Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos", México, Limusa, 1997.
7. ÁLVAREZ Gutiérrez Jesús, "Reforma Educativa en México, el Programa Escuelas De Calidad. Revista educativa iberoamericana, sobre calidad, eficiencia y cambio en la educación, Vol. 1 20003 15 pp.
8. ÁLVAREZ y Granados. La educación un reto difícil. Editorial plaza y Valdez México 2001. Pág. 70.
9. ANDERE M. Eduardo, "La Educación en México; fracaso monumental", Editorial Planeta. Primera Edición 2003, 195 Pág.
10. BAENA Paz Guillermina, "Calidad y Educación Superior", Editorial Ariel México 1999, p. 35.
11. BOLOS Silva, "La construcción de actores sociales y la política", México: Universidad Iberoamericana, Plazas y Valdez, 1999.
12. BRACHO Teresa. Diseño de una política Educativa. El PEC.CIDE. México 2001.
13. BRASLAVSKY, Cecilia; Descentralización y Equidad: Oportunidades y limitaciones de las políticas educativas contemporáneas; Ponencia presentada en International Conference on Federalism, Mont Tremblant, Canadá; October 1999.
14. BRASLAVSKY Cecilia. Rehaciendo escuelas. Hacia un nuevo Paradigma en la Educación latinoamericana. Edit. Santillán 1999.

15. CALDDWELL H. Beave B.J. "Como conseguir y centros de calidad". Edit. Muralla. 2002.
16. CANO García, Elena. Evaluación de la Calidad Educativa. p62.
17. CASTILLO Montes Luís, "Hacia la transformación del sistema a partir de la escuela: algunas lecciones del Programa Escuelas de Calidad. DGIE. Subsecretaría de Educación Básica Normal. SEP..2003.pp. 6.
18. DE PUELLES Benítez Manuel, Julio Seoge Mariño, José Torreblanca Prieto; "Elemento de Administración Educativa"; Segunda Edición; Ministerio de Educación y ciencia 1986.
19. ELIZONDO José Luís, "Reyes Tamez presenta los programas de becas y de escuelas de calidad", *Diario de Yucatán*, 1 de febrero de 2001.
20. ELMORE Richard K. y Colaboradores. "La Reestructuración de la Escuela", Fondo de Cultura Económica 1999.
21. FILMUS, Daniel. Las Condicionantes de la Calidad Educativa. p103.
22. FRANCEZ Pedro, Irene Puig,"Las Reformas Educativas, una perspectiva política y comparada" Edit. Paidós 2001, Cáp. 1,2, 3 y 4.
23. FREIRE Paulo; "Política y Educación"; Siglo XXI, editores España 1999.
24. FUENTES Molinar Olac, Documento Interno "La construcción, los niveles y los agentes de la política educativa", Maestría en investigación educativa. CIDE. 2003. 99p.p.
25. GARICA Malo Núñez Pedro Alfonso. La Equidad en el PEC. Observatorio el ciudadano de la educación. Colaboraciones libres. Volumen III Num 40. Febrero 2003.
26. GUERRA Marcelino, "Política pública y Educativa", Documento de trabajo, 25p.p. 2003.
27. GUERRA Mendoza Marcelino, Política Pública y Educativa. Documento de trabajo. 2003 pp. 3
28. GUERRA M. Marcelino y otros actores, "La Mala Educación en tiempos de la derecha: Política y Proyectos Educativos del Gobierno de Vicente Fox Quezada; 1ra Edición, 2005; Editorial miguel Ángel Porrúa y UPN.
29. GUERRERO Omar. Las políticas públicas como ámbito de la concurrencia multidisciplinaria. 19991. pp. 150
30. GUINER Salvador, Sarasa Sebastián, "Buen Gobierno y política social", Barcelona, Ariel, 1997.



31. GUEVARA González Iris; "La educación en México", siglo XX, textos breves de economía, 2002.
32. HEDLEY Beare, Brian J. Cómo Conseguir Centros de Calidad: Nuevas Técnicas de Dirección.
33. HEINZ Dieterich Steffan. "Globalización y educación: la realidad" en Noam Chomsky y H Dieterich. La sociedad global. México, Ed. Joaquín Mortiz, 1996, pp.107-134.
34. LAERA Prado Eugenia, "Introducción a las políticas públicas" Fondo de cultura económica, Cáp. 1, 2 y 3.
35. LATAPÍ Pablo, Tiempo educativo mexicano, México, UAGS-CESU-UNAM, 1996.
36. LATAPI, Pablo. "Programa Nacional de Educación (I)" en PROCESO # 1301 7 de octubre 2001 p. 64.
37. LATAPI Pablo, Canales Alejandro, otros. Escuelas de Calidad claro oscuro. Comunicado 93. Observatorio ciudadano de la educación. México 2003.
38. LOERA A. Edo inicial de las escuelas primarias de calidad. Informe ejecutivo sobre indicadores de la línea de base. Euritica Educativa. Mexico 2003.
39. LORIA Razo Vicente, ISO 9000-2000 en la Educación Mexicana, SEP, 2003.
40. LUNA Ariza Pedro Ángel," La calidad educativa en la sociedad del conocimiento, Diversidad de Córdoba, 2003.
41. MARTINEZ Osvaldo, "Globalización de la Economía mundial: la realidad y el mito", en Neoliberalismo, ALCA y libre comercio. Cuba. Editorial de Ciencias Sociales, 2005, pp. 86-103.
42. MIRANDA López Francisco. Coordinador académico de la Dirección General de Investigación Educativa. Revista de las Escuelas de Calidad. num. 4. Año 2003.
43. MIRANDA López Francisco."La reforma de la política Educativa. Documento de investigación de la maestría. CIDE. 2003.
44. MONTAGUT Teresa, "Política Social: una introducción", Madrid, Ariel 2000.
45. MUÑOZ Izquierdo Carlos, "Calidad, equidad y eficiencia de la educación primaria", México, Limusa, 2001.

46. NAJERA Tijera César, "Innovación y cambio en el sector educativo mexicano: El caso del Programa Escuelas de Calidad", tesis de maestría en.
47. NAVARRO Arredondo. "Redes de política información de agenda publica en el PEC. Centro de Estudios Sociales y Pública. Documento de trabajo de la Cámara de Diputados. Num.4 México 2006.
48. O. C. D. E. "El concepto de Calidad", en: Calidad: el concepto y la preocupación. Paidós, Barcelona, 1991. p. 39
49. O.C.D.E. "El concepto de Calidad", en: Calidad; el concepto y la preocupación, Paidós, Barcelona. 1991, p. 3.
50. ORNELAS Carlos. "El sistema educativo nacional"; Centro de investigaciones y docencia económicas, Nacional Financiera, Fondo de Cultura Económica; Edición 1995, México D. F.
51. PAREDES Zulema. "El proyecto institucional en el marco de las transformaciones educativas", El Ateneo, Argentina 1997.
52. PESCADOR Ozuna José Ángel, "Las Políticas de concertación Educativa en México" Documento de Trabajo, 259- 326.
53. POTKEWITZ, T. Et al. "*el milenarismo en la reforma educativa de los años ochenta*". En Revista de Estudios del Currículum", Vol. 1, Núm. 2, Barcelona, 1988, p-7.
54. RAMIREZ Raúl, Definición dada en clase, UPN Ajusco, rescatado octubre 2006.
55. RUIZ Sánchez Carlos. Manual para la elaboración de las políticas publicas. Plaza y Valdez Editores México 1996.pp. 200.
56. RUIZ Sánchez Carlos, "Manual para la elaboración de políticas públicas. Plaza y Valdez Editores Pág. 9-44.
57. SANCHEZ Vázquez, R. Derecho y Educación, Porrúa, México, 1996, p. 210.
58. SANDOVAL Joaquín, "La gestión en el aula y en la institución" México 2000, Pág. 180.
59. SCHMELKES, Sylvia, "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas", en Biblioteca para la actualización del maestro, OCA/SEP, México, 1992 p 11-16.
60. TIRAMONTI Maria Guillermina, "La concertación de Políticas Públicas como un nuevo modo de hacer política", Edit: Flagso, 336-349 pp.

61. VID Carcomo, Corona, Félix, "Desarrollo hacia una Cultura de Calidad", en órgano de difusión tecnológica, cultural y deportiva, SEP, México 2002.
62. WEILER, H. "Por que fracasan las reformas: política educativa en Francia y Republica Federal de Alemania. ", en Revista Estudios de Currículo, volumen I, numero 2 Barcelona, 1988, Pág.54.
63. YZAGUIRRE Peralta Laura Elena," Calidad Educativa e ISO 9001-2000 en México, Revista Iberoamericana de Educación.2002
64. YZAGUIRRE P. Laura Elena, "ISO 9001 en la educación: Guía para la administración Escolar", FUNDAP, Universidad Autonomía del Noreste y SEP, Gobierno del Estado de Coahuila, 109 Pág. 2003

## HEMEROGRAFIA

65. Apoyado en: Modelo de Gestión GESEDUCA. UNESCO/OREALC/REPLAD, y Cinterplan, O.E.A. "Gestión para Instituciones Educativas: un enfoque estratégico para el desarrollo de Proyectos Educativos". Santiago de Chile, 1994;
66. Climent Gine, artículo "*Des de l'esfera dels valors*". Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002).
67. Definición dada por el Prof. Raúl Ramírez, docente de la UPN Ajusco.
68. Diario de Yucatán, Reyes Tamez presenta los programas de becas y de escuelas de calidad, 1 de febrero de 2001.
69. EDUCARE, Revista de las Escuelas de Calidad, núms. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 ejemplares. 2000-2006..
70. Equidad, Calidad, Innovación, en el Desarrollo Educativo Nacional"; editorial Colección del Gobierno del Cambio.
71. El Universal. Nurit Martínez."4 años de iniciado, no hay datos precisos de mejoría a nivel básico" Lunes 02 de mayo de 2005,. ..
72. EL Universal, , "Incumple Gobierno foxista con metas educativas". México, D. F.- 18 de septiembre de 2006
73. Entrevista realizada en la Subsecretaria de Educación Básica. Dirección General de Desarrollo e Innovación de la Gestión Educativa. Depto. Programa Escuelas de Calidad. 29 de Enero del 2007.
74. GARCIA Malo Núñez Pedro Alfonso, Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres, Volumen III, número 40.¿La equidad en el Programa Escuelas de Calidad?. México, febrero de 2003,

75. GUTIERREZ Álvarez Jesús. Reforma Educativa en México: Escuelas de Calidad. Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad eficacia y cambio en la educación. Vol. 1. núm. 1. 2003.
76. Instituto de Fomento e Investigación Educativa, "Cambio de paradigma en la Educación Básica", junio 2000.
77. Inmaculada Egido Gálvez, Alejandro Álvarez Gallego, Irene Figueredo, Cuadernos de la OEI ; "Educación comparada"; Organización y gestión de los centros Educativos en Iberoamerica.
78. Ley General de Educación (LGE), Diario Oficial, 13 julio. Art. 33, XI
79. Observatorio Ciudadano de la Educación, La política educativa de Fox a examen, Grupo de Redacción de OCE.
80. Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres, Volumen V, número 148. México, febrero de 2005, "Educación en México ¿Gastar más o invertir mejor?, Otto Granados Roldán.
81. Observatorio Ciudadano de la Educación. Plataforma Educativa 2006. Educación Básica. P22.
82. Plataforma Educativa, 2006., Cuaderno de trabajo. Educación Básica, Sandra Aguilera.
83. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.
84. Programa Nacional de Educación 2001-2006.
85. Primer congreso sobre la calidad de la educación pública de la Ciudad de México 2001. Pedro Hernández Morales .pp. 1-5.
86. Reglas de operación e indicadores de Gestión y evaluación del Programa Escuelas de Calidad. 2000-2006.
87. Revista Latinoamericana de estudios educativos, "El Programa Escuelas de Calidad, en el marco de la política de descentralización Educativa en México", Mejía Botero Fernando, Centro de Estudios Educativos, V34, N4, oct- dic, pp. 165- 192.
88. Revista Educar (Guadalajara, Jal), "las Escuelas de Calidad y los fenómenos de calidad", 2003, Álvarez Gutiérrez Jesús, N24 ene-marzo, pp. 81-87.
89. Revista Islas (Santa Clara), "Innovación Educativa y Calidad, requisitos culturales para su desarrollo e implementación", 1997, Pérez Pérez Ramón, N114, ene- abril, pp. 142-174.

90. Revista Mexicana de Pedagogía, "El problema permanente de estimar la educación en las escuelas", 1993, Palacios Calderón R. V3, N14 jun-ago p 15-16.
91. Revista Perfiles Educativos, "La participación de la sociedad en la definición de las políticas públicas de educación: el caso de observatorio Ciudadano de la Educación 2005.", Latapi Sarre Pablo, V27, N107, P 7-39.
92. Revista de las Escuelas de Calidad, "educare". núm. 5, invierno 2003-2004.
93. Revista de las Escuelas de Calidad, "educare". núm. 4, otoño 2003.
94. Revista Latinoamericana de estudios educativos, "El Programa Escuelas de Calidad, en el marco de la política de descentralización Educativa en México", Mejía Botero Fernando, Centro de Estudios Educativos, V34, N4, oct- dic, pp. 165- 192
95. Revista Educare .Palabras del Subsecretario de Educación Básica Lorenzo Gómez Morin en. num. 2. año 2005. Pág. 56
96. SEP. Documento de trabajo. "Un vistazo mundial a la educación en México", 2000. p. 1
97. SEP; "Problemas y Políticas de la Educación Básica, programa y materiales de apoyo para el estudio 1er Semestre". Programa para la transformación y el Fortalecimiento Académico de la Escuelas Normales.
98. SNTE, *Un Proyecto Educativo un Proyecto de Nación*, en Proceso 1247, 24/09/00.
99. Secretaría de Educación Pública, Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad, Diario Oficial de la Federación, 13 de junio de 2005
100. SEP "Resultado del diagnóstico al sistema de educación básica", en: Propuesta del IFIE para la creación del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación, SEP, México, 2002. p. 16.
101. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación del Programa Escuelas de Calidad., México, 15-03- 2001, 11 Pág.
102. Serie Políticas Sociales, CEPAL, 2002. 25p.p.
103. Tiempo de educar, Revista Interinstitucional de investigación educativa, Moreno Moreno Prudenciano, "La Política Educativa de Vicente Fox 2004.", V5 N10, jul – dic, P 225-250.
104. Varios Autores. Estándares Educativos, Evaluación y calidad de la Educación. Edit. Nueva Era 2000.

## WEBGRAFIA

105. <http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas2004/educacion/escuelasdecalidad03.htm>
106. <http://www.heuristicaeducativa.org>.
107. <http://www.observatorio.documento> rescatado en junio 2007.
108. Pedro Alfonso García Malo Núñez. Volumen III. Numero 40. Año2003. <http://www.observatorio.org/colaboraciones/garcia/garcia.html>,
109. <http://www.sep.gob.mx.documento> rescatado mayo 2006.
110. [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_Estadisticas](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Estadisticas), documento rescatado en mayo 2007.
111. Programa Calidad y equidad en educación.2001-2002. Organización de Estados Iberoamericanos. Texto aprobado por la 68 Reunión del Consejo Directivo. <http://www.campus-oei.org/calidad/calidad0102.htm> (4/3/2002)