

UNIDAD AJUSCO

EL PEC EN LA ESCUELA SECUNDARIA, APORTES Y PROBLEMAS
DESDE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

BEATRIZ IVONNE SALGADO TORRES

ASESOR:

M. en C. CUAUHTÉMOC GUERRERO ARAIZA

Septiembre 2010

¡GRACIAS!

Con cariño y admiración, a mis padres:

Paco y Toña

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo.

A mi querido hermano ***Luis Alberto***

Por ser parte de mi vida, por tu incondicional apoyo y cariño.

A toda mi familia que con su cariño, consejos y apoyo han contribuido a lograr este sueño. Especialmente a: mi abuelita, mi abuelito Beto (siempre estarás en mi corazón), a mis tías Celia, Laura, Sergio, Anna, Rosa, Teo y mi primo Saúl.

Carolina: la mitad de nuestras vidas hemos estado juntas, en las buenas y en las malas, gracias por todo tu cariño.

Maru.

Siempre me motivaste a luchar por lo que hoy hemos logrado, gracias por tu amistad.

A los motores de mi vida; mis amados hijos:

Alan, Daniel e Iván.

Quiero ofrecerles este trabajo con todo mi amor, como un tributo por todas esas horas que tuve que quitarles para poder estudiar. Y deseando que este esfuerzo les sirva de aliciente para comprender que en la vida se logra todo lo que uno se propone, si se tiene la firme convicción de lograrlo.

A ti, mí amado compañero: ***Gerardo***

Porque has sabido ser un dulce esposo, comprensivo y paciente. Fuiste mi apoyo y fortaleza en cada momento de nuestra vida y en la licenciatura. Pero sobre todo porque viviste conmigo intensamente etapa a etapa de este trabajo y finalmente porque gozas junto conmigo, éste tan anhelado momento.

Profesor Cuauhtémoc

Por su tiempo, dedicación y consejos. Este trabajo fue posible gracias a su cooperación.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

| | |
|-------------------------------|----|
| 1. Planteamiento del problema | 1 |
| 1.2. Justificación | 8 |
| 1.3. Objetivos | 10 |
| 1.4. Metodología | 10 |
| 1.5. Estructura de la tesis | 13 |

CAPITULO II

“La gestión de las escuelas, entre el logro educativo y los cambios institucionales”

Introducción

| | |
|--|----|
| 2.1. Las Necesidades Educativas básicas de la sociedad Mexicana en el siglo XX | 15 |
| 2.2. JOMTIEM, un paso para la reflexión de la Calidad Educativa | 20 |
| 2.3. La descentralización de la Educación en México | 23 |
| 2.4. El PRONAE, y programas en pro de la Calidad Educativa | 30 |

| | |
|---|----|
| 2.4.1. En busca de la Calidad de la Educación | 33 |
| 2.4.2. La Gestión escolar como medio para el logro de la Calidad Educativa | 35 |

Recapitulación.

CAPÍTULO III

“ El PEC como propuesta innovadora de Gestión Escolar ”

Introducción

| | |
|--|----|
| 3.1. El surgimiento del PEC | 43 |
| 3.2. ¿Cómo funciona el PEC? | 46 |
| 3.2.1. Población objetivo y requisitos de ingreso | 46 |
| 3.2.2. El Financiamiento y la Participación Social | 50 |
| 3.3. La Gestión Estratégica como componente central del PEC | 52 |
| 3.3.1. El trabajo Colaborativo | 55 |
| 3.3.2. El Liderazgo Compartido | 56 |
| 3.3.3. La Planeación Estratégica | 57 |
| 3.3.3.1. El PETE y el PAT | 58 |
| 3.3.3.2. De la autoevaluación a la construcción de la misión, visión y objetivos del centro escolar | 60 |
| 3.4. El PEC en el marco de la Innovación | 68 |

| | |
|--|----|
| 3.4.1. ¿Qué es la Innovación Educativa? | 68 |
| 3.4.2. La Innovación en el proceso de cambio | 70 |
| 3.4.2.1. El proceso de Cambio | 73 |

Recapitulación.

CAPÍTULO IV

Una Secundaria en el PEC

Introducción

| | |
|--|-----|
| 4.1. A Nueve años del PEC | 77 |
| 4.2. Acercamiento a una Secundaria incorporada al programa escuelas de calidad | 86 |
| 4.2.1. Características generales de la secundaria | 88 |
| 4.2.2 el trabajo colaborativo en la escuela | 92 |
| 4.2.3 el liderazgo del director | 95 |
| 4.2.4. La planeación en la escuela | 99 |
| 4.2.4.1. El papel del consejo en la planeación: entre la construcción colectiva y el diseño individual | 99 |
| 4.3. Lo que opinan los maestros del PEC | 103 |
| 4.4. La vida cotidiana en la secundaria | 107 |
| 4.4.1. La disciplina es una herramienta de trabajo | 107 |

| | |
|--|-----|
| 4.4.2. Listas de conducta | 107 |
| 4.4.3. Unas franjas muy singulares | 108 |
| 4.4.4. Ninguna pieza fuera de su lugar | 110 |
| 4.4.5. Alicientes escolares | 111 |
| 4.4.5.1. El sello del reconocimiento | 111 |
| 4.4.6. Alumnos bajo la lupa | 112 |
| 4.4.6.1. Una escuela y una patrulla | 112 |
| 4.4.6.2. El radio ahora implica seguridad | 113 |
| 4.4.7. Diversos métodos de trabajo en aula | 113 |
| 4.4.7.1. Exposición del docente | 113 |
| 4.4.7.2. Trabajo en equipo | 114 |
| 4.4.7.3. Recorta y pega | 115 |
| 4.4.7.4 Alumnos a distancia | 115 |
| 4.4.8. Ronda de comisiones | 116 |
| Recapitulación. | |
| CONCLUSIONES FINALES | 118 |
| BIBLIOGRAFÍA. | |

EL PEC EN LA ESCUELA SECUNDARIA, APORTES Y PROBLEMAS DESDE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del problema

Los cambios que ha enfrentado el mundo en los ámbitos político, económico y sociales, durante finales del siglo XX tales como la globalización en donde se requiere de individuos competentes y el surgimiento de la sociedad de la información y el conocimiento han propiciado la necesidad de transformar los objetivos de la educación, pues se considera que por medio de ella se puede contribuir a que los individuos puedan desarrollarse e integrarse a la sociedad, y que a la vez de cubrir todas y cada una de sus necesidades como individuos.

En 1990 tuvo lugar en Jomtien, Tailandia, la Conferencia Mundial de la educación convocada por varias organizaciones de las Naciones Unidas: el Banco Mundial, la UNESCO, la UNICEF y el PNUD.

En dicha reunión se generaron dos documentos importantes para la educación, siendo estos la *Declaración Mundial de Educación para Todos* y el *Marco de Acción para Enfrentar las Necesidades Básicas de Aprendizaje*, materiales que fueron la inspiración para que México decidiera sumarse de manera más oficial a la lucha en pro de una educación que responda positivamente a las necesidades de su población. Fue en 1992 cuando surgió el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en donde:

El Gobierno Federal, los gobiernos estatales, el magisterio nacional y la sociedad se proponen transformar el sistema de educación básica - preescolar, primaria y secundaria- el propósito de asegurar a los niños y jóvenes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, que les proporcione conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que ensanche las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos, y que, en general, eleve los niveles de calidad de vida de los educandos y de la sociedad en su conjunto.¹

Los principales aspectos del acuerdo radican en la reorganización del sistema y la revaloración magisterial, el primero se refiere a la transferencia del sistema educativo básico, que era responsabilidad del gobierno federal, hacia los gobiernos estatales así como la implementación de la carrera magisterial, respectivamente, entre otros aspectos sobresalientes de dicho acuerdo. A partir del mismo, se ha tratado de atender las necesidades surgidas de la descentralización como el dotar de mayor “autonomía” pedagógica a los centros escolares, además de la cobertura, la equidad y la calidad educativa. Esto es; “...se parte de perspectivas donde se aspira a fortalecer la capacidad de decisión de la escuela como un principio de calidad”.²

Pero no fue hasta el sexenio presidencial de Ernesto Zedillo con el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, cuando se empiezan a observar algunos intentos por cambiar los enfoques educativos pues sus propósitos radican en la equidad, la calidad y la pertinencia. El Programa se enmarcó en el concepto de desarrollo humano.

El programa también definió un conjunto de tareas para consolidar innovaciones que iniciaron a partir del ANMEB. La federalización permitió el mejoramiento en la prestación de los servicios he hizo posible la aplicación de diversas modalidades, según las características de cada estado y región, sin que se vea afectada la unidad esencial de la educación nacional. La responsabilidad compartida de los distintos órdenes de gobierno y la suma de voluntades en torno a objetivos

¹ SEP. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación*, p.1

² SCHMELKES, Sylvia. *La calidad de la educación*, p. 25

comunes, permitieron una participación cada vez más amplia no sólo de las autoridades estatales y municipales, sino también de los padres de familia y de las organizaciones sociales, en el diseño y ejecución de proyectos educativos.

Posteriormente durante el sexenio de Vicente Fox, se llevó a cabo el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE), cuyo objetivo primordial fue el logro de la calidad educativa con equidad. Para lograr la calidad, planteó apoyarse en la mejora de la gestión escolar. Así mismo, promovió la participación activa de los padres de familia colaborando en los intereses de la institución educativa. Dicho con las propias palabras plasmadas en el PRONAE:

...la escuela a la que aspiramos debe ser una comunidad educativa con recursos adecuados, autonomía suficiente y capacidad de gestión y adecuación al contexto con enfoque intercultural, que impulsa el trabajo colectivo y participativo, y está comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad educativa—reflejado en el aprendizaje de los alumnos y el desempeño de sus diferentes actores—la equidad y la formación ciudadana de los niños y adolescentes mexicanos.³

De este documento se pueden destacar varios aspectos, como primer punto importante está la concepción de calidad de la educación que se contempla, esto se refiere a que la calidad educativa que se busca es aquella que ofrezca a los alumnos el dominio de los códigos 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.

En este enfoque de calidad de la educación se tiene que tomar en cuenta cuatro componentes; el aprendizaje que sirve para la vida, (para la actual y la futura) incluyendo las habilidades cuando ésta falta y seguir aprendiendo. La eficacia, que se refiere a la capacidad que tiene el sistema educativo de lograr sus objetivos con todos los alumnos. La equidad, relacionado con la capacidad de obtener niveles

³ Programa Nacional de Educación 2001–2006. Actualización, p.6.

equivalentes de aprendizajes apoyando a aquellos alumnos que más lo necesitan. La eficiencia, entendiendo por ello que, al comparar sistemas o procedimientos educativos, será mejor el que logra los mismos resultados utilizando menores recursos.

Para lograr la calidad de la educación, contempla que a través de la transformación de la gestión escolar se cumpla con el objetivo, pues ahora se vislumbra una gestión escolar que además de la función del director, aprecia el trabajo colegiado del personal y las interrelaciones que se establecen entre el personal del plantel y los diferentes miembros de la comunidad educativa, incluyendo a los padres de familia. Por eso, la gestión escolar también tiene que ver con la planeación escolar, pues las metas, los medios y la toma de decisiones son el producto del trabajo colegiado y concentran la atención de maestros y directivos en el logro de metas de enseñanza y aprendizaje en los alumnos.

Ya que se ha considerado que trabajando de manera colegiada se comparten y construyen intereses que finalmente atrapan individualmente, naciendo así el interés de trabajar con el otro. Logrando con ello, el interés colectivo del logro del objetivo. Es por ello que la gestión se encuentra ligada a la calidad, ya que por medio de una nueva forma de organización y nuevas formas de articulación se pueden crear ambientes propicios de aprendizaje.

Este planteamiento se ha presentado como orientación de política para toda la educación básica. Ante ello, es conveniente detenerse a observar la realidad de los centros educativos, en este caso lo haremos con la escuela secundaria.

La secundaria es la última etapa de la educación básica en México, tiene tres modalidades, la de conocimientos generales, otra con carácter técnico y la telesecundaria. Nuestro interés se concentra en las dos primeras. En cualquiera de las dos podemos observar que la forma de trabajo con los alumnos es diversa, pues los alumnos tienen un profesor por materia, teniendo así varios maestros en

un sólo ciclo escolar. Lo que representa una dificultad para el acercamiento de la relación maestro-alumno, pues si un maestro de español tiene a su cargo 6 grupos de diversos grados y cada grupo tiene alrededor de 50 alumnos, entonces el maestro tiene aproximadamente 300 alumnos, esto, en términos económicos es redituable, pero en términos de calidad de educación resulta complicado.

Pues bien, si ésta es la realidad de la secundaria, y los objetivos de la educación es proporcionar calidad educativa, se tuvo que pensar la manera de poder proporcionar medios ó estrategias para lograr conjuntarlos. Siendo así, que surge una propuesta de innovación educativa que pretende colaborar a éste objetivo.

Bajo estos referentes la SEP, promueve el Programa de Escuelas de Calidad mejor conocido como el PEC, el cual se implementó a principios del año 2001 en algunas escuelas de todo el país, posteriormente, el programa se amplió a preescolar y a secundaria en el año 2002.

Este programa busca elevar la calidad educativa en las escuelas tradicionales que se incorporen a él, por medio de una transformación de la gestión escolar, pretende generar cambios en la práctica docente, a partir de la planeación estratégica, debido a que, desde el momento de identificación de necesidades tanto organizativas, administrativas, de recursos, de estrategias docentes generales e individuales, se comienza a crear una conciencia colectiva, y por medio de ella se pueden llevar a cabo los consensos que como producto nos dará un proyecto escolar. Mismo que servirá como una primer herramienta para la transformación escolar.

Debido a que, permite a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar en el mediano plazo, establece el referente estratégico base para la escuela, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad, considerando su propia programación y presupuestación.

Con éste proyecto o planeación estratégica se trabaja durante todo un ciclo escolar, siendo así que por medio de ésta planeación se logrará la transformación de la gestión escolar, y aunado a ello, la práctica docente implicando así los aprendizajes de los alumnos.

Sin embargo, recordemos que lograr el cambio es un proceso lento y complejo. Que tiene que ser tratado con mucho cuidado y dedicación por parte de los innovadores para que pueda dar los frutos deseados.

Transcurridos nueve años de su implementación se han presentado una serie de evaluaciones para analizar su desempeño, problematizando si realmente el PEC como propuesta innovadora ha contribuido a la mejora de la calidad educativa, por medio del cambio de práctica docente y apoyado en una transformación de la gestión escolar.

Algunas de las conclusiones son relevantes en términos de mostrarnos datos que cuestionan la capacidad del PEC y de los temas de gestión como instrumentos para la calidad.

Los principales hallazgos de estos estudios resaltan una disminución importante en las tasas de deserción, reprobación y repetición de los estudiantes de las escuelas incorporadas al PEC en comparación con aquéllas no incorporadas. Los estudios señalan también que toma varios años de participación en el programa para que las escuelas presenten mejoras relevantes en sus resultados educativos. (...) Al parecer, el programa ha tenido resultados satisfactorios en lo referente a la participación de las autoridades y, en general, de la comunidad a la que atiende.

Por lo que hace a las carencias y deficiencias en el PEC; no cuenta con un componente específico para influir en la práctica en el aula y no promueve de manera directa intervenciones o procesos pedagógicos, es decir, el programa favorece los cambios en el nivel de gestión, pero muy pocos en el aprendizaje de los niños. El programa debe enfrentar también la simulación de cifras y datos para la obtención de recursos, que ha sido una de las prácticas más denunciadas. Mientras que se ha observado que los consejos de participación social sólo se constituyen para poder entrar al programa y no vuelven a sesionar.⁴

4 Escuelas de Calidad, claroscuros. Observatorio Ciudadano de la Educación.
<http://www.observatorio.org/pdfdocs/comun093.pdf>

Ahora bien, si una propuesta innovadora como lo que es el PEC, que fue diseñada para responder a la necesidad social de la modernidad, enmarcada en un contexto de globalización y desarrollo científico y tecnológico. Cobijada en el referente del acuerdo para la modernización de la educación, y que además cuenta con el apoyo de los administradores centrales (SEP), con los recursos económicos, y con el apoyo de los padres de familia. ¿Qué podría haber pasado para que a pesar de todas sus bases no arroje los resultados esperados? Porque según las evaluaciones revisadas el PEC no ha impactado en los aprendizajes, es decir, no se ha transformado la práctica docente.

Esto nos conduce directamente a mirarla desde el proceso del cambio dicho proceso tiene cuatro fases, la primera es la iniciación que básicamente es planeación tanto de la innovación en sí, como de su factibilidad, comprensión y el considerar los apoyos y recursos que se tendrán. La segunda etapa, es la implementación, ésta implica a su vez un proceso que es fundamental para el éxito o fracaso de la propuesta, es aquí en donde se pueden presentar acontecimientos no contemplados, ó simplemente no generar cambios en los significados de los docentes, y si esto no ocurre no podemos hablar de que se genere un cambio verdadero. La tercera es la continuación en donde se refiere a si el cambio se incorpora como parte una parte en proceso del sistema o desaparece. La cuarta y última fase es la de resultados, en donde se pueden observar los alcances de la propuesta.

El PEC en su fase de implementación, si bien se ha planteado crear una ideología compartida de la propuesta con los propios implicados que en éste caso son los docentes, al parecer su desarrollo ha enfrentado múltiples factores que limitan el desarrollo de una gestión de calidad, aún cuando los maestros expresan que trabajan con las orientaciones del PEC, que de ser así, implicaría que están viviendo con respecto al programa un proceso que el propio Fullan denomina de Falsa claridad, en el cual los actores de un cambio creen que aplican los

contenidos de una innovación cuando están, más bien, lejos de esa realidad innovadora. Dando como resultado que no exista un verdadero cambio de significados en ellos, y por ende no exista un verdadero cambio de práctica docente, no beneficiando así los aprendizajes de los alumnos.

En conclusión, parto del supuesto de que el Programa Escuelas de Calidad instala procesos en la escuela que pretenden mejorar la gestión escolar a fin de fortalecer las actividades pedagógicas de los maestros en el plantel, sin embargo, al hacerlo no se desarrollan los apoyos necesarios para que los profesores mejoren sus prácticas, principalmente las de enseñanza, de tal manera que el Programa logra alcanzar parcialmente sus propósitos, entre ellos el desarrollo de una planeación de escuela, en el cual se planean acciones para el conjunto de los maestros, principalmente las de la dimensión pedagógica, que dadas las dinámicas de la escuela son postergadas en los momentos de aplicación del plan.

Mediante este estudio quiero responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las prácticas de mejora en la escuela secundaria que se desprenden de la aplicación del programa escuelas de calidad?

¿Cuáles son las dificultades en la escuela para lograr el objetivo del PEC?

¿Qué aporta el desarrollo del Programa Escuelas de Calidad en la escuela secundaria para mejorar las propuestas de innovación en gestión?

1.2. Justificación

El Programa de Escuelas de Calidad ha sido manejado como una innovación educativa capaz de generar cambio en las prácticas docentes y con ello contribuir a la mejora de la calidad de la educación, sin embargo, a pesar de toda su planeación y apoyo inyectados al proyectos realmente no ha impactado de la manera esperada en los aprendizajes de los alumnos. De manera que, es necesario realizar una investigación que ayude a identificar los elementos que están afectando el logro de los objetivos, y de esta manera que en el diseño de

futuras innovaciones se tomen en cuenta estos factores para su óptimo desempeño, igualmente es imperioso recordar que las innovaciones se nutren de la investigación. “La investigación educativa, como investigación aplicada, está condicionada por una finalidad prioritaria, apoyar los procesos de reflexión y crítica para tratar de mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.”⁵

Al contribuir a los procesos de diseño e implementación de las innovaciones, se contribuye con el proceso de cambio y con ello elevar la calidad de la educación en México. Resultando como principales beneficiados los alumnos y por lo tanto la misma sociedad.

1.3. Objetivos

- Describir las formas de implementación del programa escuelas de calidad a través de la planeación estratégica en una escuela secundaria general.
- Identificar los factores de los procesos escolares que ayudan o limitan el desarrollo de propuestas de innovación en gestión.

1.4. Metodología

Dado que la investigación de corte cualitativo, permite al investigador explorar las relaciones sociales, institucionales y laborales, así como describir la realidad tal como la experimentan los sujetos, objetos de la investigación es por ello que decidí cobijarme en este enfoque.

La investigación cualitativa se plantea, por un lado que los observadores competentes y cualificados, pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás.⁶

⁵ TORRES, Jurjo. *La investigación etnográfica*, p. 16

⁶ RODRIGUEZ, Gregorio. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ed. Aljibe. Málaga, España. 1999. P. 62

La investigación cualitativa es vista por Rodríguez como un proceso de cuatro fases interrelacionadas y continuas, que no tienen un principio y final determinados sino que se superponen y mezclan unas con otras, pero siempre en un camino hacia adelante en el intento de responder las cuestiones planteadas en la investigación. En este planteamiento se ha considerado que el proceso de investigación está conformado por cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa. Desde esta mirada se describe a continuación el camino recorrido en la presente investigación.

Fase preparatoria.

- Comenzó por mi interés en conocer algunas propuestas de innovación y su proceso de implementación en escuelas públicas. A ello siguió el momento de información y recopilación de diversas fuentes tales como las bibliográficas hemerográficas y referencias en línea.
- Se definió el estudio como cualitativo con herramientas etnográficas. Porque:

La etnografía educativa [...] nos proporciona reconstrucciones de los contextos culturales, actividades y creencias de los participantes en los escenarios educativos, nos facilita “el ponernos en el pellejo del otro”. El investigador debe consecuentemente ponerse en una situación y en una disposición que le permita observar las conductas dentro del contexto de sus escenarios y tratar, por todos los medios posibles, de obtener las estructuras de significado que informan y testifican los comportamientos de los sujetos observados.⁷

- Una vez clarificado el carácter de la investigación, se comenzó por vislumbrar un posible diseño de planificación. Es decir; el método a utilizar, los instrumentos, los sujetos y el tiempo. Y armando el marco teórico que sustenta la investigación.

⁷ JURJO, Santomé. La investigación etnográfica y la reconstrucción crítica en educación. P. 18

- Asimismo se delimitó el universo de estudio, que se definió en una secundaria por sus características y la posibilidad de acceso. Esta escuela es una secundaria que siempre ha gozado del reconocimiento institucional y social por el rendimiento escolar de sus alumnos. Se encuentra incorporada al Programa Escuelas de Calidad desde hace seis años.

La segunda fase es el trabajo de campo:

- En el caso de nuestra investigación y con la finalidad de conocer el funcionamiento del programa de Escuelas de Calidad dentro de la realidad del centro educativo, fue necesario acercarse a una secundaria que se encuentra inscrita a él desde un tiempo de mediano plazo, para observar la manera en que perciben los involucrados la propuesta, la manera que trabajan con ó por ella, en fin descubrir elementos importantes que no son visibles desde las evaluaciones cuantitativas, es decir; reconocer actitudes, concepciones, etc., que sólo por medio de una investigación de corte cualitativo podemos conseguir. En este tono me sirvo del enfoque etnográfico en la medida que orienta hacia el desarrollo de una mirada holística de los procesos educativos, donde importa comprender el sentido que los actores le imprimen a sus prácticas.
- Dado que, este tipo de investigación se caracteriza por el uso de la observación, en nuestro caso, se recurrió a la observación de tipo no participante, debido a que me permitió conocer el comportamiento de mi objeto de investigación tal y como éste se da en la realidad, fue una manera directa de acceder a la información.
- Con la observación se trata de registrar, dentro de lo posible, lo que sucede en el lugar que se está estudiando, haciendo uso de instrumentos para completar la información que se obtiene por la observación. Mi estancia en la secundaria fue de dos semanas en las cuales tuve la oportunidad de

realizar seis observaciones mismas que fueron transcritas para nuestra base de datos.

- Como instrumento de recolección de información se utilizó la entrevista abierta porque es muy útil en estudios descriptivos, es adaptable y susceptible; permite aplicarse a toda clase de sujetos y situaciones, nos permite también, profundizar en el tema de manera que podamos distinguir elementos sustanciales por medio de los otros instrumentos de recolección de datos como las encuestas cerradas no se pueden percibir.
- Para poder ejecutar las entrevistas se realizó una guía de entrevista y con ello aplicar a diez docentes de la escuela, entre ellos: maestra de inglés, maestra de español, maestra de fotografía, maestra de artes plásticas, maestra de red escolar, orientadora, profesor de historia, profesor de química, profesor de geografía y profesor de biología. Así como un prefecto. Del mismo modo se elaboró una guía de entrevista para la subdirectora del plantel. Una vez realizadas las entrevistas se prosiguió a la transcripción y análisis e interpretación de los datos.

“El momento más difícil de todo el trabajo de investigación es el poner el pie por primera vez en el campo y saber qué hacer ese momento.”⁸

La tercera fase es la analítica.

Aunque esta fase esta referida hasta este momento, es necesario comentar que a lo largo del proceso de investigación, el análisis de información siempre está presente. Es un ir y venir constante.en este momento es necesario ubicarla como el período en donde se realizó una selección de información arrojada a través de los instrumentos, para posteriormente triangularse con el marco teórico y las perspectivas personales.

⁸ RODRIGUEZ, op., cit., P.72.

La cuarta y última fase es la informática.

En donde finalmente presento los resultados obtenidos de este trabajo de investigación, al cual he llamado: “EL PEC EN LA ESCUELA SECUNDARIA, APORTES Y PROBLEMAS DESDE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA”.

1.5. Estructura de la tesis

En el primer capítulo de esta investigación, se describe el tema a tratar. En el planteamiento del problema se hace un ordenamiento lógico que aborda la selección, delimitación y elementos del problema. En seguida, de manera puntual se enuncian las razones que motivaron el presente estudio. Sin dejar de señalar cuidadosamente los objetivos que se persiguen.

En el segundo capítulo se describen las características actuales de nuestra sociedad y sus necesidades educativas, evidenciando el papel fundamental de la educación para la satisfacción de las mismas. En este contexto las políticas educativas que dieron paso a propuestas de innovación tales como el PEC.

En el tercer capítulo se hace una detallada descripción del Programa Escuelas de Calidad: su objetivo, la población a la cual está dirigido, su enfoque, los requisitos y los instrumentos de planeación estratégica que les solicita a las escuelas para brindarles recursos económicos..

En el capítulo IV se presenta la información obtenida a través de la revisión y análisis de diversas evaluaciones externas al programa. Del mismo modo, los resultados obtenidos en nuestro trabajo de campo en la secundaria. Finalmente se presentan un conjunto de conclusiones en las que trato de recuperar los elementos más significativos de la tesis y presento algunas ideas a manera de recomendaciones.

EL PEC EN LA ESCUELA SECUNDARIA, APORTES Y PROBLEMAS DESDE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO II

“La gestión de las escuelas, entre el logro educativo y los cambios institucionales”

INTRODUCCIÓN.

A través de una breve revisión de la historia educativa, podemos descubrir que ésta ha pasado por momentos difíciles y a su vez importantes, los cuales han dirigido el enfoque de educación de acuerdo a las características y necesidades sociales de la época en la que se desenvuelve.

Siendo así que a partir de la década de los noventa, se gestaron propuestas de organismos internacionales que invitaban a la reflexión de trabajar en pro de una educación con equidad y de calidad. Por tal motivo México, decide llevar a cabo la descentralización de la educación, el cual se encontraba contenido en el Acuerdo Nacional Para la Educación Básica (ANMEB) con la perspectiva que adelgazando la SEP, entonces el aparato funcionaria mejor.

Se puede decir que la descentralización es un asunto político y económico; se refiere a la transferencia de poder decisorio entre los niveles dentro de los sistemas. En cuanto a lo político, entre otras, involucra asuntos de responsabilidades y competencias administrativas, de participación democrática. En la toma de decisiones (...) es una forma de transferir parte del poder de un grupo central a otro en los territorios.⁹

⁹MEJÍA, Fernando. *El Programa Escuelas de Calidad en el marco de la política de descentralización educativa en México*. Apud Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, p. 165.

Dicha descentralización trataba de tomar en cuenta los elementos claves para una nueva organización escolar, como se plantaba en la conferencia de Jomtiem. Sin embargo, transcurrieron varios años para que surgiera un plan sexenal que sentara las bases necesarias para convertirlo en realidad. Siendo así que el PRONAE, considera en sus estrategias el cambio hacia una nueva gestión escolar, esperando con ello lograr una educación con equidad y de calidad.

2.1. Las Necesidades Educativas básicas de la sociedad Mexicana en el siglo XXI

La sociedad mundial ha cambiado profundamente, tanto desde el punto de vista político, como del económico, social y el cultural. Esto resulta más evidente desde finales del siglo XX.

Pues recordemos que nos encontramos sumergidos en el fenómeno de la globalización. Y a pesar, de que a la globalización regularmente se le considera como un fenómeno meramente económico, también puede ser analizado desde diversos ángulos.

Por ejemplo en el ámbito cultural, la globalización impacta en diversos aspectos de la vida de las personas tanto a nivel individual como en colectivo ya que se globaliza la ideología neoliberal, se exponen diversas formas de conducta, de normas sociales, de ideas y de valores de diversos grupos sociales. Además los grandes avances científicos y tecnológicos, desembocan en lo que conocemos como la sociedad de la información.

Siendo así que la nueva cultura de la globalización esta caracterizada por las nuevas formas de comunicación, por la difusión masiva de la información, fuentes y formas de organización de la misma.

En el plano económico, podría decirse que la globalización consiste en la integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado

capitalista mundial. Por eso, el fenómeno es defendido desde teorías económicas como el neoliberalismo y por entidades como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

La globalización es un fenómeno de carácter internacional: su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), ha permitido que la economía mundial (mecanismos que la integran: el comercio, la producción, y las finanzas) moderna abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial y surge como consecuencia de la internalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos políticos-culturales.¹⁰

Ahora bien, conjuntando el aspecto económico con el cultural de la globalización, podemos decir que tanto el cambio de la economía como los rápidos avances del conocimiento y las nuevas tecnologías son factores que arrastran consigo consecuencias y que cambian el perfil de la actividad del ser humano en un periodo corto de tiempo.

Con ello, se generan nuevas necesidades educativas para la sociedad del siglo XXI, pues para salir avante en una compleja sociedad mundial se requiere que los individuos sean competentes en todos los sentidos, pues:

Si tal como lo indica la tendencia terciadora de la economía mundial, la cantidad de puestos de trabajo que estará en capacidad de ofrecer el sector productivo en las próximas décadas disminuirá en vez de aumentar, (...) y sólo tendrán empleo aquellas personas que mejor se hayan preparado para desempeñarse en un contexto laboral restringido, exigente y altamente cambiante, entonces aquellos países no demasiados poblados pero con un alto nivel educativo de sus ciudadanos, serán los que mayores oportunidades tengan de salir avantes y situarse en los primeros lugares de la sociedad mundial.

La educación de esta manera, se convierte en el más importante activo de una sociedad y ya no puede continuar representando un papel reactivo en el juego dialéctico sino que tiene que ser de tal manera propositiva, que aunque el equilibrio de fuerzas se mantenga, los actores también de sitio (...) entonces es urgente comenzar a pensar a cómo debe ser planteada y administrada la educación para que logre el más alto grado de conformidad

¹⁰Proceso de la Globalización y su impacto en la educación Latinoamericana. <http://www.monografias.com/trabajos13/procglo/procglo.shtml>.

posible respecto a los estándares internacionales que desde hace más de una década se vienen diseñando e implementando en cada vez más países.¹¹

Efectivamente, se considera que para lograr satisfacer estas nuevas necesidades sociales, la mejor vía es a través de la educación. Pues si la sociedad cambia, la educación también tiene que cambiar. Y con ello, crear condiciones de una mejor calidad de vida de los seres humanos, siendo esto reconocido y recomendado tanto de manera implícita, como explícita, por la UNESCO así como por los Objetivos del Milenio.

Con relación a estas necesidades educativas de la nueva sociedad mundial, podemos mencionar que consisten en formar a individuos competentes en todos los aspectos, que reconozcan a la democracia como una forma de vida y convivencia, que puedan recopilar, manejar y analizar la información que se les presenta, así como también

...estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales par el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el calculo, la solución de problemas) como los contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo.¹²

Por lo tanto la educación enfrenta grandes retos, y como ya habíamos mencionado anteriormente estos retos se convierten en una preocupación y ocupación para muchos organismos internacionales, así como de ciudadanos sumergidos en el ámbito educativo. Tal es el caso de Jackes Delors que lo plasma en su informe a la UNESCO:

Al final de un siglo caracterizado por el ruido y la furia tanto como por los progresos económicos y científicos por lo demás repartidos desigualmente,

¹¹ QUIÑONES, Juan. *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*, p. 18

¹² JACQUES, Delors. *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo, p. 20

en los albores de un nuevo siglo ante cuya perspectiva la angustia se enfrenta con la esperanza, es imperativo que todos los que estén investidos de alguna responsabilidad presten atención a los objetivos y a los medios de la educación. La Comisión considera las políticas educativas como un proceso permanente de enriquecimiento de los conocimientos, de la capacidad técnica, pero también, y quizás sobre todo, como una estructuración privilegiada de la persona y de las relaciones entre individuos, entre grupos y entre naciones.¹³

Delors presenta una propuesta para que la educación logre satisfacer las necesidades educativas actuales, esta propuesta consiste en una educación a lo largo de la vida:

La educación durante toda la vida se presenta como una de las llaves de acceso al siglo XXI. Esta noción va más allá de la distinción tradicional entre educación básica y educación permanente, y responde al reto de un mundo que cambia rápidamente. Pero esta afirmación no es nueva, puesto que anteriores informes sobre educación ya se destacaba la necesidad de volver a la escuela para poder enfrentar las novedades que surgen en la vida privada y en la vida profesional. Esta necesidad persiste, incluso se ha acentuado, y la única forma de satisfacerla es que todos aprendamos a aprender.¹⁴

Esta educación a lo largo de la vida debe estar basada según Delors en cuatro pilares de la educación.

- *Aprender a conocer*, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- *Aprender a hacer* a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.
- *Aprender a vivir* juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción

¹³ *Ibidem*, p.8

¹⁴ *Ibidem*, p. 17

de las formas de interdependencia –realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

- *Aprender a ser* para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar...¹⁵

De ahí que, la educación a lo largo de la vida, también llamada educación permanente, sea considerada como una propuesta que guíe el cambio de mirada en la educación, pues,

...todos debemos convencernos de que los progresos actuales y esperados de la ciencia y la técnica y la creciente importancia de lo cognoscitivo y lo inmaterial en la producción de bienes y servicios, conviene reconsiderar el lugar del trabajo y sus diferentes estatutos en la sociedad de mañana. La imaginación humana, precisamente para crear esta sociedad, debe de adelantarse a los progresos tecnológicos si queremos evitar que se agraven los problemas de desempleo y la exclusión social o las desigualdades en el desarrollo.

Por todas estas razones, nos parece que debe imponerse el concepto de educación para toda la vida con sus ventajas de flexibilidad, diversidad y accesibilidad en el tiempo y el espacio. Es la idea de educación permanente lo que ha de ser al mismo tiempo reconsiderado y ampliado, porque además de las necesarias adaptaciones relacionadas con las mutaciones de la vida profesional, debe ser una estructuración continua de la persona humana, de su conocimiento y sus aptitudes, pero también de su facultad de juicio y acción. Debe permitir tomar consciencia de sí misma y de su medio ambiente e invitarla a desempeñar un papel su función social en el trabajo y en la ciudad.¹⁶

Entonces, con estas características de la sociedad enmarcada en aras de la globalización, que arrastran consecuencias de nuevas necesidades educativas, es importante revisar los documentos internacionales que analizan las características de dichas necesidades, además de proponer probables caminos de solución.

¹⁵ *Ibidem*, p. 34

¹⁶ *Ibidem*, p.15

2.2. JOMTIEM, un paso para la reflexión de la Calidad Educativa

“Las discusiones y los criterios que sobre educación producen las agendas y organismos internacionales influyen en nuestro país y por tanto, es importante conocerlos.”¹⁷

Retomando que, dentro del marco de un mundo globalizado se requiere formar individuos competentes, pues aquellos que estén mejor preparados serán los que logren sobresalir en él. También se quiere globalizar el ideal de democracia, entendida como filosofía liberal, que la entiende como libertad comercial, y los principios básicos de participación, representación, sufragio universal, competencia abierta y transparente, alternancia en el poder y rendimiento de cuentas.

Para lograrlo, se requiere apoyarse de la educación;

Nuestros contemporáneos experimentan una sensación de vértigo al verse ante el dilema de la mundialización, cuyas manifestaciones ven y a veces sufren, y su búsqueda de raíces, referencias y pertenencias. La educación debe afrontar este problema porque se sitúa más que nunca en la perspectiva del nacimiento doloroso de una sociedad mundial, en el núcleo del desarrollo de la persona y las comunidades. La educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal. Esta finalidad va más allá de todas las demás. Su realización, larga y difícil, será una contribución esencial a la búsqueda de un mundo más vivible y más justo. La Comisión desea recalcarlo enfáticamente en un momento en que ciertas mentes se ven embargadas por la duda respecto a las posibilidades que ofrece la educación.¹⁸

Y es que en realidad existe una preocupación por los acontecimientos de la época y por el nuevo rumbo que tendrá que tomar la educación, sin embargo, para poder

¹⁷ *Los fines y objetivos de la educación en los albores de nuevo milenio. Apud Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Primer Congreso Nacional De Educación 1994, p.1.*

¹⁸ JACQUES, Delors, *op., cit.*, p.14

cambiar la mirada y el rumbo de la educación, se requiere en primer lugar de que alguien se dedique a analizar las características del contexto y con ello formular propuestas de solución. Y eso es precisamente lo que se trató de realizar en 1990 en Jomtiem Tailandia, en donde la UNESCO junto con el Banco Mundial, la UNICEF y el PNUD. Convocaron a una conferencia Mundial de la Educación. En esta reunión por primera vez se establecen objetivos específicos para poder llevar a cabo la educación básica y de calidad para todos, pues la considera como un derecho fundamental del ser humano.

Esto entendido como la satisfacción de las necesidades básicas del aprendizaje en cuanto a conocimientos, habilidades y valores, que permitan a las personas integrarse con éxito en todos los ámbitos de la vida social y seguir aprendiendo a lo largo de la vida.

La Declaración Mundial sobre Educación para Todos (Jomtiem, 1990), respalda por Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos de los niños, jóvenes y adultos, en su condición de seres humanos tienen derecho a beneficiarse de una educación que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje en la acepción más noble y más plena del término, una educación que comprenda aprender a asimilar conocimientos, a hacer, a vivir con los demás y a ser. Una educación orientada a explorar los talentos y capacidades de cada persona y desarrollar la personalidad del educando, con objeto de que mejore su vida y transforme la sociedad.¹⁹

Esta declaración mundial sobre la Educación para Todos, es muy importante en dos sentidos, el primero que ya se mencionó con respecto al hecho de que involucra derechos, libertades, y un disfrute equitativo de los beneficios del desarrollo. Y el segundo, porque es esencial para reflexionar acerca de la calidad de la educación. Pues ya no basta con la cobertura, ahora hay que pensar en una educación que ayude a las personas a cubrir sus necesidades básicas y con ello se inserten positivamente en la nueva comunidad mundial.

¹⁹ Marco de Acción de Dakar, *op., cit.*, p.3.

La administración centrada en la escuela encuentra su fundamento al interior de la teoría de las organizaciones y de la economía. Así pues, los teóricos de la organización asumen que un ambiente descentralizado “es óptimo para la eficiencia en operaciones, ya que los empleados al estar facultados para tomar decisiones tienen más control sobre su trabajo y son más responsables por sus decisiones” (Walker, 2002: 3). La premisa sobre la que se basa este argumento indica que la escuela al tener más contacto con los clientes, en este caso los alumnos y la comunidad, puede atender adecuadamente sus necesidades e identificar de mejor forma al responsable de la puesta en marcha del programa.²⁰

Cabe mencionar, el supuesto de que para alcanzar una mejor calidad de la educación se requiere no sólo realizar modificaciones en el ámbito curricular, sino también lograr un cambio en la organización escolar, es decir, en una nueva gestión.

‘La reforma de la gestión pública consiste en cambios deliberados en las estructuras y procesos de las organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor.’ Lo nuevo y el cambio se ubican en la estructura y los procesos de las organizaciones públicas, es decir; en la distribución de la autoridad, la división del trabajo y el flujo de la comunicación (...) entiendo por reforma administrativa o reforma de la gestión pública el cambio de las normas, las estructuras organizacionales y los patrones directivos y operativos del gobierno, que por sus propósitos, modos o resultados se orienta hacia formas posburocráticas de organización, dirección y operación con el fin de elevar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad de la acción pública.²¹

Retomando la importancia de la conferencia, podemos decir que además brinda nuevos caminos para lograr la educación para todos con calidad, resolviendo con ello las necesidades educativas básicas de la sociedad. Estos caminos son estrategias que hacen énfasis en la participación de los involucrados en el proceso educativo, tales como directivos, maestros, padres de familia y alumnos participando en forma colegiada, así como organismos gubernamentales y no gubernamentales en la planeación y gestión de la educación básica.

20 BRACHO, Teresa, *et-al.* Evaluación Externa del Programa Escuelas de Calidad (PEC) <http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/programas/evaluacionext/pdfs/pec/CIDE04pec.pdf>

²¹ AGUILAR, Luis. *Gobernanza y Gestión Pública*. Ed. Fondo de Cultura Económica, p. 146

La conferencia de Jomtiem representó sin duda alguna un hito importante en el diálogo internacional sobre el lugar que ocupa la educación en la política de desarrollo humano; el consenso en ella alcanzado ha renovado impulso a la campaña mundial dirigida a proporcionar una enseñanza primaria universal y a erradicar el analfabetismo de los adultos. Además ha suscitado esfuerzos con vistas a mejorar la calidad de la educación básica y dar con los medios más eficaces y baratos para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de diversos grupos desasistidos.²²

Asimismo, en dicha reunión se generaron dos documentos importantes para la educación, siendo estos la *Declaración Mundial de Educación para Todos* y el *Marco de Acción para Enfrentar las Necesidades Básicas de Aprendizaje*, materiales que fueron la inspiración para que México decidiera sumarse de manera más oficial a la lucha en pro de una educación que responda positivamente a las necesidades de su población, siendo así que en 1992 surge el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

2.3. La descentralización de la Educación en México

Ahora bien, el hecho de hablar de llevar a cabo la descentralización educativa en algún país, tiene que ver con el valor de los propósitos fundamentales que ésta encierra. Estos propósitos se refieren a "... lograr mayor eficiencia administrativa, redistribuir las responsabilidades financieras y, en algunos pocos casos, subsidiar la demanda. Entre los segundos, democratizar la autoridad y el poder y facilitar un mayor control local a través de una desregulación."²³

De ahí radica la importancia que le otorgan los organismos internacionales para proponerla a los países de América Latina. Siendo así, que se le relaciona con su contribución para el logro de la cobertura del servicio, así como, elevar la calidad de la educación.

²² UNESCO. *Declaración Mundial sobre Educación para Todos y Marco de Acción para satisfacer las Necesidades Básicas de aprendizaje*. http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PDF

²³ GAJARDO, Marcela. *Reformas Educativas en América Latina. Balance de una Década*. Apud Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe, p. 22.

En el caso específico de México, a mediados de la década de los setenta, se comenzó a sentir en la SEP la problemática de "...un sistema educativo nacional fuertemente centralizado: una sobrecarga de responsabilidades y de demandas sobre el centro; así como una creciente incapacidad de éste para asumir tales responsabilidades y responder a las crecientes demandas."²⁴ Es por ello que se requería adelgazar el aparato para hacerlo funcionar mejor, de esta manera, se comienza a pensar en una descentralización.

Sin embargo, la descentralización de la educación en nuestro país tuvo varios intentos fallidos previos a su ejecución. El primero de ellos en el sexenio de López Portillo (1976-1982) en el cual se propuso la reorganización de la SEP, con el objetivo de disminuir la influencia de criterios personales que hasta ese momento habían guiado la planeación y asignación de recursos financieros para la educación básica y de este modo fueran sustituidos por criterios técnicos.

Arnault señala que el gobierno federal deseaba desconcentrar a la SEP a través de la creación de delegaciones en cada uno de los estados. Sin embargo, el primer paso fue el nombramiento de delegados que no estuvieran afiliados al SNTE y, después, la creación de las delegaciones, para evitar resistencias. Así, «en marzo de 1978 iniciaron operaciones las 31 delegaciones, su labor era coordinar, operar, administrar y planear el presupuesto para la educación básica que impartía el gobierno federal en cada uno de los estados» (Arnaut 1992: 16). Prawda, por su parte, observa que, para evitar resistencias, los delegados de la SEP iniciaron sus operaciones de manera simultánea en todo el país y sin advertir a los gobiernos estatales, así «cada Delegado llevaba una carta para el gobernador de la entidad, un fondo inicial de 50 mil pesos y la responsabilidad de poner en marcha el más complejo de los programas administrativos » (Prawda 1984: 201). Esta desconcentración administrativa facilitó la observación directa por parte de los delegados de los problemas que afectaban al subsector, como el ausentismo de los maestros. Por ello, los sindicatos de docentes decidieron cooptar a los delegados quienes, en algunos casos, prefirieron los beneficios que les brindaba estar de parte del SNTE y no de la SEP. Como resultado, los efectos positivos de la desconcentración se diluyeron cuando el control del subsector de educación básica permaneció en el SNTE, fortaleciéndolo aún más (Arnaut 1992).²⁵

²⁴ ARNAUL Alberto, *op., cit.*, p.8

²⁵ SANTIZO Claudia, Instituto Nacional de Ecología (INE). *La descentralización de la Educación en México. Introducción.* <http://www.inafed.gob.mx>

Para la década de los ochenta, la crisis económica del país repercutió considerablemente en los recursos destinados a la educación y esto precisamente es uno de los principales problemas del país, pues no se vio a la educación como una prioridad a ser atendida, dada la emergencia económica. También influyó la oposición del Sindicato de Trabajadores de la Educación (SNTE). Así que, Miguel de la Madrid tuvo que ceder en su pretensión.

Para el siguiente sexenio, el presidente Carlos Salinas llevó una relación muy cuidadosa con el sindicato, pues siempre tuvo muy presente lo que eso significaba. Así que, como primer paso en sus negociaciones estuvo el incremento del salario magisterial gradual y que al final de su sexenio representó un incremento del 100%, además del nombramiento de Elba Esther Gordillo en la dirigencia del SNTE, que se más tarde apoyaría al gobierno para la firma del documento de descentralización educativa en 1992.

Esta insistencia por lograr la descentralización educativa tiene mucho que ver porque.

En el aspecto político había fuertes presiones de organismos internacionales (como el Fondo Monetario Internacional) por reformar al estado, aconsejándole al gobierno federal convertirse en el rector de los servicios públicos delegando su operación a los gobiernos locales para así compartir costos y responsabilidades. Esto permitiría que, en el mediano plazo, las autoridades federales y estatales fueran concurrentes en el aspecto financiero y que los estados se hicieran responsables de los servicios que se prestan en sus territorios.

México siguió las recomendaciones de los organismos internacionales, en parte, porque de ello depende su apoyo financiero, pero también porque el sector educativo representa altos costos fiscales y políticos para el gobierno federal.²⁶

Por fin en el año de 1992, el gobierno federal, los gobiernos estatales de la república y el SNTE, firmaron el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, con el objetivo de extender la cobertura del servicio educativo

²⁵ *Idem*

y elevar la calidad de la educación, que forme jóvenes que vivan y participen de la democracia como verdaderos ciudadanos, que les proporcionen los conocimientos y habilidades necesarias para elevar la productividad nacional, y que con ello se abran más oportunidades de movilidad social, beneficiando principalmente a nivel individual, pero que será repercutido en la sociedad en general. Todo ello ha logrado a través de una reorganización del sistema, una reformulación de contenidos y materiales didácticos, y la revaloración de la función docente.

En ésta reorganización del sistema, corresponderá a los gobiernos estatales encargarse de la dirección de los centros de educación básica, y de formación de maestros, educación indígena y educación especial. Siendo así que el Ejecutivo Federal le traspasa al gobierno estatal la dirección, administración y autonomía de los establecimientos escolares y con ello, derechos y obligaciones; bienes muebles e inmuebles; con los que la SEP utilizaba hasta esta fecha, así como los recursos financieros utilizados en su operación.

Las nuevas atribuciones liberaron a la SEP de una serie de responsabilidades políticas, administrativas y laborales y, de este modo, fortalecieron su capacidad para regular el sistema, para emitir normas de carácter técnico-pedagógico, para actualizar los libros de texto gratuitos y producir otros materiales de apoyo para maestros y alumnos. Y de igual forma, para diseñar y conducir un amplio repertorio de programas nacionales que buscan mejorar la calidad y la equidad de la educación básica y normal en todo el país.²⁷

Sin embargo, no con ello se quiere decir que el gobierno federal se deslinde totalmente de la responsabilidad de salvaguardar la educación básica en nuestro país, solamente diremos que:

La transferencia referida no implica de modo alguno la desatención de la educación pública por parte del Gobierno Federal. El ejecutivo Federal vigilará en toda la República el cumplimiento del Artículo Tercero Constitucional, así como la Ley Federal de Educación y sus disposiciones

²⁷ ARNAULT Alberto, *op.cit.*, p.9

reglamentarias; asegurará el carácter nacional de la educación y, en general, ejercerá las demás atribuciones que le confieren los ordenamientos aplicables. Es importante destacar que el carácter nacional de la educación se asegura principalmente a través de una normatividad que sea observada y aplicada de manera efectiva en todo el territorio del país.²⁸

De tal manera que el Ejecutivo no por el hecho de transferir autonomía a los estados se deslindará de la educación, sino que apoyará otorgando un presupuesto económico, se compromete a elaborar los planes de estudio nacionales de los niveles de educación básica, así como de otorgar libros de texto gratuitos. Al mismo tiempo de vigilar que se haga cumplir el artículo tercero de nuestra constitución y la Ley General de Educación. Asimismo:

La nueva estructura, para los dos órdenes de gobierno, planteó la necesidad de intensificar la comunicación, coordinación y cooperación. De esta manera se intensificó el contacto directo entre los titulares de las administraciones educativas: reuniones de los secretarios de educación estatales presididas por el titular de la SEP, firma de convenios específicos entre la SEP y los gobiernos de los estados para operar diversos programas nacionales, reuniones de los titulares y equipos de las diversas dependencias federales con sus contrapartes estatales, programas conjuntos de capacitación y formación de cuadros técnicos y administrativos de los estados, etcétera.²⁹

Ahora bien, dicho acuerdo radica en tres factores fundamentales, el primero, la reorganización del sistema que anteriormente se explicó, el segundo es la revaloración magisterial en el cual destaca el programa de carrera magisterial como un mecanismo de evaluación del desempeño individual y de promoción horizontal para los maestros de educación básica. Pues se consideró que por medio de ella se lograría motivar a los maestros a capacitarse y superarse. Y el tercero tiene que ver con una mejor remuneración por su labor.

El maestro debe de ser uno de los principales beneficiarios del federalismo educativo y la nueva participación social en la educación. La revaloración de la función magisterial comprende seis aspectos principales: la formación

²⁸ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, *op., cit.*, p.2

²⁹ ARNAULT, Alberto, *op., cit.*, p. 9

del maestro, su actualización, el salario profesional, su vivienda, la carrera magisterial y el aprecio social por su trabajo.³⁰

El primer punto a tratar dentro de ésta revalorización de la función docente tiene que ver con la formación, que como se mencionó anteriormente también es transferida a los gobiernos estatales, pero se guiará por el ejecutivo para evitar una dispersión de contenidos. Sin embargo, será apoyada para que se procure una formación docente que permita lograr los objetivos de una educación de calidad.

El segundo punto importante se refiere a la carrera magisterial, en donde se trata de motivar a los maestros a la continua capacitación, apoyándolos con materiales didácticos. El tercer y último punto es el referente a la remuneración por su función, se busca que los maestros obtengan un ingreso que les permita tener una buena calidad de vida y que se expresó en el escalafón horizontal llamado “Carrera Magisterial”.

A partir de la firma de éste acuerdo, se ha tratado de atender las necesidades surgidas de la descentralización como el dotar de mayor “autonomía” pedagógica a los centros escolares, además de la cobertura, la equidad y la calidad educativa. Esto es, se parten de perspectivas donde se aspira a fortalecer la capacidad de decisión de la escuela como un principio de calidad.

La descentralización se basa en el *principio de cercanía*; es decir, en el hecho de que son los propios implicados los mejores tomadores de sus decisiones, ya que poseen la mejor información de sus problemas y alternativas de solución. No obstante, el principio de cercanía no se puede aplicar a todos los asuntos que aquejan a las sociedades. Existen algunos cuya resolución debe estar en ámbitos más amplios.

En un traslado del principio de cercanía al sector educativo se plantearía que la comunidad escolar -estudiantes, profesores, directores, tutores, empresarios y demás comunidad aledaña-, al estar más cerca de su situación, conoce mejor su problemática y sus potencialidades para modificarla; lo que hace de ella un factor clave en las decisiones de la escuela, que requiere así su participación.³¹

³⁰ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, *op., cit.*, p. 3

³¹ MEJÍA, Fernando, *op., cit.*, p. 166.

En fin, en la descentralización uno de los puntos relevantes para nuestro tema, es que se trata de dotar de mayor autonomía a los centros escolares. Cuestión que recordemos, ya ha sido recomendada desde organismos internacionales como la UNESCO en diversos documentos, como lo es la Declaración Mundial de Educación para Todos.

En este horizonte de reflexión Aguilar hace referencia de la importancia de la descentralización de las organizaciones, pues considera que es a través de ella y de algunos instrumentos claves como lo es una nueva gestión de las organizaciones que se logra la eficiencia y la calidad.

...para asegurar y mejorar la eficiencia económica, la organización del gobierno (ministerios y secretarías) ha de desagregarse en diversas unidades administrativas, que tiene metas específicas de desempeño establecidas con claridad y precisión sobre todo el ciclo de su actividad, desde la estimación del gasto y los recursos para sus actividades hasta la gestión de los recursos (humanos, físicos, económicos, intangibles) y que han de producir y recibir sistemáticamente información financiera sobre los costos y gastos de sus actividades. Una descentralización que no incluya poder de decisión sobre los recursos financieros en los que sustenta la actividad de la unidad descentralizada es simplemente retórica y termina por deteriorar la eficiencia (...) La descentralización administrativa se justifica con referencia al valor administrativo de la eficacia-eficiencia del gobierno y sin referencia a valores políticos e implica naturalmente la responsabilización de las unidades y de las personas a las que se les otorga la libertad de decisión (autonomía).³²

Es por ello, que dentro las políticas educativas que se gestaron en el sexenio de Carlos Salinas, como el ANMEB, las estrategias responden a las condiciones y necesidades de la sociedad, en este caso se considera que es por medio de la llamada “modernización” que se lograrán los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

En concordancia con lo expuesto, la modernización se propone los siguientes objetivos que orientaran la política educativa durante el periodo de 1989-1994: mejorar la calidad del sistema educativo en congruencia con los propósitos del desarrollo nacional, elevar la escolaridad de la

³² AGUILAR, Luis, *op. cit.*, p. 162

población, descentralizar la educación y adecuar la distribución de la función educativa a los requerimientos de su modernización y de las características de los diversos sectores integrantes de la sociedad, y fortalecer la participación de la sociedad en el quehacer educativo.³³

En el PND se plantea fundamentalmente, la importancia de transformar el proceso educativo así como, reflexionar acerca de los contenidos y métodos de la educación, además de la organización del sistema y promover la participación social. En este plan se hace más visible el intento por trabajar en pro de la calidad de la educación.

La calidad de la educación se encuentra ya en un lugar central dentro del proyecto educativo. 'Mejorar la calidad de la educación y sus servicios de apoyo es imperativo para fortalecer la soberanía nacional, para el perfeccionamiento de la democracia y para la modernización del país' (...) a modernización deberá avanzar a partir de un concepto de educación básica que supere los traslapes y vacíos que hay entre los actuales niveles de preescolar, primaria y secundaria, debidos a su origen histórico independiente.³⁴

Ahora bien, hemos distinguido la importancia de cambiar los procesos institucionales como una condición para alcanzar los objetivos educativos. ¿Cómo se presentó esta perspectiva en la política educativa posterior a la del Acuerdo? ¿Cómo se concibió en este marco la gestión escolar? Abonemos sobre este aspecto en el siguiente apartado.

2.4. El PRONAE, y programas en pro de la Calidad Educativa

Pues bien, ya revisamos brevemente el PND de Carlos Salinas en donde podemos observar que ya se habla de la importancia de la calidad en la educación, así como del otorgamiento de mayor autonomía a los centros escolares, ahora, no podemos dejar de mencionar al Programa de Desarrollo Educativo 1994-2000, del Sexenio de Ernesto Zedillo, porque en él podemos encontrar elementos que hemos mencionado anteriormente, tal es el caso de la

³³ Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, *op., cit.*, p. 6

³⁴ *Ibidem*, p.9.

educación para todos, enmarcada en la Conferencia de Jomtiem, en éste programa se pone gran énfasis en que la educación tiene como meta que la educación básica llegue a cada rincón de nuestro país, por más escondido que éste sea. Pues es su derecho y es beneficio de toda nuestra sociedad.

De igual manera hace mención de cuidar que el artículo tercero de nuestra Constitución se lleve a cabo cabalmente. Otro factor importante que podemos encontrar en el programa es la mirada que tiene, porque reconoce que es por medio de la educación que nuestro país puede caminar hacia un desarrollo económico y social más justo e igualitario, cosa que nos dará elementos para enfrentar los retos del presente y el futuro inmediato dentro de este mundo globalizado.

Así mismo, pone énfasis en la calidad y pertinencia educativa, mirándolas como aquellas que sean los detonantes para que los alumnos puedan desplegar sus capacidades y creatividad en beneficio propio y de la sociedad. Siendo así que:

Los propósitos del Programa de Desarrollo Educativo son la equidad, la calidad y la pertinencia. Equidad para generar las oportunidades a que todos tienen derecho, especialmente los más pobres. Calidad para que cada niño y cada joven, cada hombre y cada mujer puedan desplegar sus capacidades y su creatividad en beneficio de ellos, de su familia y de su comunidad.

Pertinencia para que lo que se aprende sea genuinamente útil al individuo. Lo aliente a aprender más y mejor, y a aplicar provechosamente cada nuevo conocimiento, cada nueva habilidad perfeccionada.³⁵

De ahí, la importancia de no dejar de mencionar al Programa de Desarrollo Educativo ya que sirve como referente al Programa Nacional de Educación bajo el sexenio de Vicente Fox Quezada mejor conocido como PRONAE, en él, se planteó como prioridad el invertir más en la educación, en brindar becas para apoyar a los sectores más pobres de nuestra población para que de esta manera

³⁵ Programa de Desarrollo Educativo. *Presentación del primer mandatario en la residencia de los pinos el 12 de enero de 1996.* <http://zedillo.presidencia.gob.mx/>

no dejen de asistir a la escuela. Estas becas son otorgadas desde nivel básico hasta el superior.

Además, retoma dos elementos del programa anterior tales como la equidad y la calidad. En cuanto a la equidad, se pretende que haga efectivo el que todos los niños tengan la oportunidad de asistir a la escuela y continúen sus estudios hasta concluirlos en una institución superior. Para lograrlo se apoya de los programas creados como Oportunidades y PRONABES.

Ahora bien, esta equidad no sólo queda planteada así, sino que además debe ser una educación con calidad, y para lograrlo plantea que es necesario que los maestros tengan una mejor preparación, que las escuelas estén en buenas condiciones y que los planes y programas educativos sean pertinentes a nuestra actualidad para que los alumnos en un futuro inmediato puedan insertarse de manera positiva al mundo laboral.

El reto de la calidad y el logro de los aprendizajes es otro de los grandes desafíos que enfrenta el subsector de educación básica en la actualidad. La complejidad del problema obliga a buscar soluciones mediante la aplicación de estrategias y acciones diversas, pero articuladas y complementarias, que tengan su expresión en el buen funcionamiento de la escuela y el logro de aprendizajes en el aula.

La respuesta a los retos de justicia y calidad de la educación en buena medida depende de que se realicen las transformaciones que se requieren en la gestión del sistema educativo, lo cual a su vez, representa un desafío importante. En adelante es preciso ampliar las bases de poder y de toma de decisiones en los niveles más cercanos al proceso educativo: el aula y la escuela.

Esto significa entre otras cosas, incrementar la capacidad de gestión de los planteles, de manera que funcionen eficientemente y logren sus objetivos. Al mismo tiempo, desarrollar mecanismos que garanticen la respuesta oportuna y adecuada a sus demandas y necesidades, por parte de las autoridades. Ampliar las bases de poder significa también que la escuela se abra hacia la búsqueda de nuevas formas de relación con la comunidad que alberga.³⁶

³⁶ Programa Nacional de Educación 2001-2006, p. 119.

El último elemento que plantea el programa es el de la gestión. Con el objetivo de que todos los organismos relacionados con la educación se involucren para mejorar sus servicios. Esto se considera que repercutirá en los alumnos y por ende en la población.

En el Programa abundan las ideas, y los objetivos y programas previstos no son pocos, menores ni triviales. Sin desconocer los avances conseguidos previamente, sobre todo en la década pasada, se proponen cambios de fondo en todos sus niveles. Hay, creo, un hilo conductor: que la cobertura se amplíe, sí, pero con calidad efectiva en los procesos educativos. Esto no es una meta simple, sino un imperativo para el futuro del país y de cada uno de sus habitantes. Aunque la relación de la educación con el empleo, por ejemplo, no depende sólo de la escuela, sino de un conjunto de condiciones económicas concurrentes, la calidad de vida que aporta una educación sólida es un valor en sí, y produce, al acumularse, condiciones sociales para lograr enfrentar, de mejor manera, el problema central de la nación: su desigualdad abrumadora y creciente.³⁷

2.4.1 En busca de la Calidad de la Educación

Hablar de la calidad de la educación no es algo sencillo, pues esto refiere finalmente un paradigma, una ideología y un fin, siendo así que resulta complicado, porque puede tornarse en múltiples dimensiones. De ahí la importancia de delimitar muy bien lo que en cada época, ó cada programa educativo tiene entendido de ella: “La calidad de la educación es de hecho el orientador de cualquier cambio educativo. Al iniciar un proceso de transformación o de innovación se debe precisar –implícita ó explícitamente- que se entiende por calidad de la educación, es decir, hacia a dónde se orientan las acciones.”³⁸

En el caso del PRONAE, la calidad de la educación, que se tiene entendida y hacia la cual se pretende llegar, tiene ciertas características y orientaciones que vale la pena describir con precisión:

Una educación básica de buena calidad está orientada al desarrollo de las competencias cognitivas fundamentales de los alumnos, entre las que

³⁷ GIL, Manuel. *El Programa Nacional de Educación 2001-2006*. La visión de conjunto. Observatorio Ciudadano de Educación. <http://www.observatorio.org/>

³⁸ AGUERRONDO, Inés. *La escuela del futuro en sistemas educativos del futuro*, p. 24

destacan las habilidades comunicativas básicas, es decir, la lectura, la escritura, la comunicación verbal y el saber escuchar.

Una educación básica de buena calidad debe formar en los individuos el interés y la disposición a continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y autodirigida; a transformar toda experiencia de vida, en una ocasión para el aprendizaje.

Una educación básica de buena calidad es aquella que propicia la capacidad de los alumnos de reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generalizar resultados; de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.

Una educación básica de buena calidad brinda a los alumnos los elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en que viven y entender éstos como procesos en continuo movimiento y evolución.

Una educación básica de buena calidad proporciona las bases para la formación de futuros ciudadanos, para la convivencia y la democracia y la cultura de la legalidad.

En una educación de buena calidad el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los a los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuáles los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.³⁹

Tomando en cuenta que;

La educación necesita hoy en día mejorar su calidad. Y para ello necesita reconocer que educar no es transmitir conocimientos, sino promover actitudes reflexivas en los educandos, apoyando no sólo los aspectos cognitivos, sino desarrollando habilidades intelectuales y prácticas, y actitudes que permitan participar en una sociedad democrática. Lo básico, de la educación básica, refiere a lo que permite seguir aprendiendo a lo largo e la vida.⁴⁰

Por lo tanto, la calidad educativa que se busca es aquella que ofrezca a los alumnos el dominio de los códigos 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.

³⁹ PRONAE, *op., cit.*, p. 120

⁴⁰ BELLO Domínguez, Juan. (Coord.) *et-al. Globalización y necesidades educativas básicas en el siglo XXI.*
<http://www.unidad094.upn.mx/revista/37/globali.htm>

Ahora bien, dentro de esta concepción de calidad de la educación, también tiene gran importancia el hecho de que los involucrados estén atentos a las necesidades particulares de su centro escolar, es decir

La calidad educativa significa estar atentos a los problemas de la demanda, de la demanda específica de la escuela en la que se trabaja. Ello significa, primeramente, conocer y comprender sus exigencias y necesidades. Y en segundo lugar, implica establecer con los beneficiarios inmediatos un dialogo fecundo y permanente que haga a éstos a la vez más exigentes y más corresponsables de la búsqueda de calidad de los aprendizajes de sus hijos.⁴¹

Siendo así que, para poder lograr la calidad de la educación el PRONAE pretende impactar en tres ámbitos; en la práctica pedagógica (que se refiere a las actividades dentro del aula), en la participación social y selecciona como estrategia a la gestión escolar; "Combatir los problemas detectados es tarea de todos. Implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación del liderazgo, de constancia y congruencia. Implica en pocas palabras, una nueva organización escolar."⁴²

De ahí la importancia de detallar que es, y en qué consiste la gestión escolar, que servirá como herramienta para el logro del objetivo.

2.4.2. La Gestión escolar como medio para el logro de la Calidad Educativa

Desde la década anterior, el tema de la gestión escolar está presente en las agendas y tareas de los maestros, directivos y autoridades de la educación básica de nuestro país. A este interés han contribuido las políticas de los sistemas educativos federal y estatales, cuyo propósito sigue siendo mejorar la calidad de la educación (...) gestión escolar es un término relativamente nuevo en el campo educativo, el cual carece de una definición precisa. Su presencia como una categoría importante para la articulación de acciones de maestros y directivos se explica más por las demandas de la política educativa que como resultado de la difusión académica. Esto, sin embargo, no limita la potencialidad del término y la aportación que ha brindado tanto

⁴¹ SCHMELKES, Silvia. *Hacia una mejor Calidad de nuestras escuelas*, p. 47

⁴² *Ibíd.*, p. 42

para el análisis de la escuela como para la generación de propuestas de innovación que buscan dinamizarla.⁴³

Pues si, como lo habíamos mencionado anteriormente la gestión escolar ha desatado gran interés a partir de las recomendaciones de organismos internacionales en donde la señalan como la estrategia óptima para lograr la calidad en la educación sin embargo, este interés se ha dado de manera paulatina, pues recordemos que un cambio ideológico y en prácticas al interior del centro escolar requiere de tiempo y dedicación.

El interés por este campo ha surgido en parte como consecuencia de las nuevas orientaciones expresadas en la política educativa nacional donde, la escuela se focaliza como el lugar donde se concretan los propósitos educativos y la función directiva como el recurso para reorganizar el funcionamiento y la organización de un colectivo escolar en torno a dichos propósitos.

De aquí que la gestión escolar no sea un tema más, pues es palabras de Pilar Pozner (1997) es 'el pilar fundamental de la transformación de los sistemas educativos en este momento en el mundo' (...) Actualmente es el campo de la gestión escolar donde se visualizan importantes posibilidades de concreción de mejoras en la calidad educativa.⁴⁴

En el caso de México, este interés por la gestión escolar, se ha reflejado desde el ANMEB, sin embargo, sin embargo, es hasta el sexenio de Vicente Fox, en donde se le ha considerado como la estrategia fundamental para el logro de la calidad educativa, además de brindarle los apoyos políticos y financieros necesarios para su ejecución.

La creciente complejidad de la gestión del sistema explica que, el Programa Nacional de Educación (PRONAE), haya incluido como el tercero de sus tres objetivos estratégicos el de *la integración y gestión del sistema* y que haya dedicado uno de sus tres capítulos a la *Reforma de la gestión del sistema educativo*. Precisamente uno de los rasgos más novedosos del PRONAE, es la relevancia que otorga el tema de la gestión del sistema educativo y presenta esta reforma como un instrumento clave para *la gestión integral del sistema*. Además, los componentes de esta

⁴³ GUERRERO, Cuauhtémoc. *Contenidos y desafíos de la gestión escolar*. Apud SEP. Educare, p. 16

⁴⁴ ESTRELLA, Mercedes. *La gestión educativa*. Apud UPN. *Procesos de formación y aportaciones a la investigación e intervención (memorias)*, p. 32

*reforma constituyen los instrumentos institucionales que apoyarán la realización de los propósitos sustantivos del programa.*⁴⁵

Dicho programa deja en claro, las pretensiones que se tiene con respecto a la gestión escolar, resaltando la importancia de la transformación de la organización del centro escolar con todo lo que ello implica.

Se promoverá la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, como el vehículo más adecuado para la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes de los alumnos, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia.⁴⁶

Siendo así, que es primordial tratar de dar una aproximación de definición de gestión escolar, así como explicar qué es, y qué implica su ejecución. En este sentido habría que comenzar ubicando la existencia de acciones dirigidas a las escuelas que tratan de movilizar procesos de gestión, ya que,

...si bien no hay un concepto definido de gestión escolar, el término es útil, pues designa ámbitos y procesos de la escuela que se hace necesario atender para mejorar la calidad del servicio educativo. En este sentido, en el país se han generado iniciativas que parten de la misma premisa de que una escuela puede ser mejor si maestros y directores, mediante el consenso, logran construir propósitos comunes, con metas claras y acciones a corto y mediano plazo, para fortalecer la enseñanza y el aprendizaje.⁴⁷

Por otra parte, en algunas definiciones se pueden localizar, las conductas, valores y actitudes que se habilita a través de la gestión escolar.

Algunas de las definiciones de gestión enfatizan una orientación al liderazgo transformacional; al compromiso con principios de calidad, equidad, sustentabilidad y eficacia; a la comprensión estratégica de la tarea del gestor público, donde su incluye la orientación a metas que concretan valores socialmente reconocidos, como la negociación entre los actores; además la gestión hace énfasis en el conocimiento del contexto, en los instrumentos para convertir la decisión en acción, en la estructura

⁴⁵ ARNAULT, Alberto, *op., cit.*, p.11

⁴⁶ PRONAE, *op.,cit.*, p. 136

⁴⁷ GUERRERO Cuauhtémoc, *op., cit.*, p. 18

institucional donde se ubican los actores y la comprensión de las visiones y valores del mismo gestor, que suele verse más como equipo que como individuo.⁴⁸

Al hablar de gestión se pretende impactar positivamente en los aprendizajes de los alumnos, logrando con ello una educación de calidad con todo lo que ésta implica. Aunque este fin no excluye una gestión alejada del logro educativo:

El término de gestión ha permitido vincular las prácticas de organización de maestros y directores y los procesos de enseñanza y aprendizajes situados en las aulas. Al hablar de gestión también se alude a las acciones de los sujetos en la organización, pues los maestros y directivos se convierten en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, ya que sus decisiones, construidas sobre saberes, certidumbres, prácticas docentes y prioridades le imprimen a la escuela una dinámica particular, la cual puede alejarse de los propósitos pedagógicos o contribuir al desarrollo de aprendizajes óptimos en condiciones sociales e institucionales poco favorables para la escuela.⁴⁹

Con la gestión escolar adquiere mucho énfasis la acción de los actores, ellos perfilan a la organización. Con la gestión escolar se trata de construir el puente entre el deseo y la acción, así como la posibilidad de reconstruir un presente y construir un futuro, partiendo siempre de la situación real ó características particulares de cada centro.

Por lo tanto, podemos decir que una la gestión escolar tiene que ver con el conjunto de acciones que se realizan en la escuela para organizar y administrar su funcionamiento, lo cual incluye la manera en que se toman decisiones y se resuelven los conflictos. El plano de la gestión involucra a todo el personal (docentes y directivos) y a los beneficiarios (alumnos) pero compromete de manera especial a las autoridades del plantel, a sí como de fomentar la participación de padres de familia en la fijación de metas.

⁴⁸ LOERA, Armando. *Incremento del capital social de la Escuela y el aula*. Apud SEP. Educare, p. 20.

⁴⁹ GUERRERO Cuauhtémoc, *op., cit.*, p. 16.

Pues es necesario que la escuela en su totalidad se involucre en el quehacer educativo, para lograr crear una ideología compartida, sobre el ser que queremos formar y las acciones que haremos para lograrlo. Ya que;

Al colocar en el centro de la calidad educativa a la escuela, y considerar que las estructuras inmediatas y superiores están al servicio de ésta, en donde los planteles tendrán un amplio margen para tomar decisiones, se requieren nuevas rutas de acercamiento dirigidas a la transformación de la gestión escolar; por lo que debe impulsarse la adquisición de una nueva cultura, en la que la organización del colectivo docente, la función directiva y la participación de los padres de familias y comunidad sea eficiente, privilegiando las tareas académicas que implican la realización del proceso enseñanza-aprendizaje como fin principal de la educación.⁵⁰

Siendo así que, para la gestión escolar es primordial construir una visión y misión escolar, que serán reflejadas y llevadas a cabo por medio de un plan de acción, que será el producto del trabajo colegiado de los actores del centro escolar. Debido a que;

La alternativa y el verdadero núcleo del discurso de la gestión escolar estriba en la modificación de las prácticas que se suscitan al interior de la escuela; así la colegiación, la conformación organizacional del colectivo de profesores desde el nivel informal, el construir un proyecto institucional de escuela, desde la cultura de los profesores y alumnos y que es aceptada en la institución y no solo en el sentido de diseñar un documento rector que a manera de planeación de centro y de forma instrumental priorice la resolución de problemas, sino en el sentido de construir desde la cultura y la filosofía escolar, una idea general o un proyecto del tipo de escuela que queremos para nuestros alumnos.⁵¹

Sin embargo, la reorganización del centro escolar no es algo sencillo, pues requiere que otros ámbitos como son; el pedagógico-curricular, el administrativo y el financiero, se desarrollen en armonía con los objetivos y caminos de la nueva gestión escolar, a manera de que éstos no se conviertan en un obstáculo para el logro del objetivo. “Gestionar el sistema, en el caso de la escuela, es, para

⁵⁰ GUERRERO, Cuauhtémoc, *et al. Plan estratégico de transformación escolar*, p.10.

⁵¹ ESTRELLA Mercedes, *op., cit.*, p. 29

desagregarlo, intervenir en las distintas dimensiones: curricular-pedagógica, organizacional-institucional-administrativa, y la gestión del contexto.”⁵²

La dimensión pedagógica-curricular se refiere a mejorar y adecuar lo curricular y los procedimientos para poder programar, implementar y evaluar continuamente. La dimensión administrativa tiene que ver con los procedimientos que le ayudarán a la gestión como son los reglamentos, las normas, los recursos didácticos y la infraestructura. Y por último, la dimensión financiera que trata de los recursos económicos, con lo se cuenta, los presupuestos y la asignación de recursos.

Con todo lo anterior, podemos decir que la gestión escolar mezcla en un todo, actividades, funciones, ideologías, y que atraviesa diversos ámbitos, y todo ello debe estar bien articulado para que se produzcan los resultados esperados. Lo interesante resulta cuando se piensa acerca de ¿cuál es la manera de aterrizar todo ello a la realidad de los centros escolares?

Como se puede observar, las acciones de política tienden a ligar las reformas institucionales y los modelos de gestión al logro de la calidad educativa. En este marco, en el gobierno de Vicente Fox se impulsa una fuerte medida que tendrá su concreción en el llamado Programas de Escuelas de Calidad (PEC) que surge como una alternativa a la nueva concepción de gestión escolar y que funcionara desde el año 2000 a la fecha en las escuelas públicas de educación básica.

⁵² BLEJMAR, Bernardo. *Gestionar es hacer...que las cosas sucedan: competencias, actividades y dispositivos para diseñar instituciones educativas*, p. 31

RECAPITULACIÓN

En este capítulo tuvimos la oportunidad de exponer las características de la sociedad del siglo XXI, pues son de vital importancia debido a que van determinando las necesidades educativas, éstas se engloban en códigos de habilidades y conocimientos básicos, que los seres humanos requieren para salir avantes en un mundo globalizado.

Para lograrlo organismos internacionales han emitido recomendaciones de actuación a los todos los países. Y el nuestro ha tratado de llevarlas acabo, primero con la descentralización de la Secretaria de Educación Pública, y después con la búsqueda de programas que contribuyan a lograr una educación con equidad y de calidad. Tal es el caso del PRONAE, en donde se considera que es por medio de la transformación de la gestión escolar que se lograra alcanzar una mejor calidad de la educación. Y para poner en práctica su ideología es que impulsa el Programa de Escuelas de Calidad. Mismo que se describirá detalladamente en el próximo capítulo, así como su importancia como propuesta de innovación educativa.

EL PEC EN LA ESCUELA SECUNDARIA, APORTES Y PROBLEMAS DESDE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO III

El PEC como propuesta innovadora de Gestión Escolar

INTRODUCCIÓN

Como hemos visto anteriormente, en la década de los noventa surgieron muchos cambios y necesidades sociales, motivo por lo cual se requería que el centro escolar cambiara, y a partir de ahí se comenzó a proponer al centro escolar como máximo generador de cambio, es decir; trabajar en pro de una mejor organización.

Y fue con el PRONAE que se consolida el intento por tratar de transformar a la gestión escolar, ya que se considera que es a través de ella que se podrá impactar positivamente en la calidad de la educación. Siendo así que, se diseña el “Programa Escuelas de Calidad” mejor conocido como PEC.

En este programa las palabras de colaboración, comunidad, colegiabilidad comenzaron a tomar mayor importancia, pues se identificaron como apoyo para los procesos de facilitación de los mecanismos de gestión escolar. Que a su vez se considera proveen condiciones para que la práctica docente mejore y con ello la calidad de la educación.

Sin embargo, tiempo después, a partir de varias evaluaciones externas al programa se notó que efectivamente se había mejorado la organización de los

centros escolares, pero no se ha logrado impactar en los aprendizajes de los alumnos, y con ello en la calidad de la educación.

Ahora bien, si el PEC es una propuesta de innovación que contaba con toda una gran investigación y diseño, que contó con todo el apoyo económico y político, ¿por qué no arrojó los resultados esperados?

Por lo tanto es imperante revisar con detenimiento lo que significa diseñar una propuesta de innovación y el proceso que ella implica

La innovación es la posibilidad de cambiar los ejes fundamentales de la escuela, es romper con lo viejo, para buscar un nuevo equilibrio, destinado a alcanzar mayores logros, mayores niveles de calidad. Se trata de un proceso permanente, espiralado, complejo y contradictorio, nunca libre de conflictos. Innovar es así romper con los aspectos estructurales de la escuela, es producir ideas nuevas y recrear las viejas, es un acto de creatividad permanente.⁵³

El intentar dar una definición exacta de lo que es la innovación educativa y del proceso que conlleva es algo complicado, por lo cual nos apoyaremos en la revisión de diversos autores, para poder analizar al PEC como propuesta de innovación educativa.

3.1 El surgimiento del PEC

A través de las políticas educativas de la década de los noventa como es la descentralización, las recomendaciones internacionales de brindar una educación con equidad y de calidad, y las nuevas necesidades educativas de la sociedad del siglo XXI, se ha pensado en la gestión escolar como medio para lograr la calidad educativa.

Siendo así que, en nuestro país se diseña un programa de innovación educativa que recupera tanto las recomendaciones internacionales que en capítulo anterior

⁵³ LUGO, Teresa. *La escuela del futuro II, Cómo planifican las escuelas que innovan*, p.46.

revisamos, como las necesidades sociales de nuestra sociedad, con la característica particular de cada centro escolar.

Así mismo, trabajar por una transformación de la gestión escolar, y fomentar la participación activa y responsable de la comunidad. Considerando que todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de la educación.

...se dice que una escuela bien gestionada construye las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente y que al articular las metas, normas y programas del sistema educativo con la realidad concreta de cada plantel, facilita que los maestros de veras eduquen y la escuela entera se convierta en un espacio pedagógico donde los alumnos aprovechen los recursos con que cuenta y crezcan como personas. Lo que hay que subrayar es que los docentes son esenciales para renovar la gestión de su escuela; sin ellos no habrá gestión exitosa.⁵⁴

México vislumbró bajo todos estos referentes, la posibilidad de diseñar un proyecto que involucrara todos los elementos recomendados y reconocidos como fundamentales para lograr una transformación de la gestión escolar. Para ello se requería brindarle apoyo institucional, político y económico, siendo así que es por medio del PRONAE que se pueden conjuntar estos factores para dar como resultado el “Programa Escuelas de Calidad”, mejor conocido como PEC. Considerado como uno de los grandes proyectos del sexenio de Vicente Fox.

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 (PNE) (...) en el PEC se 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 mejoría de la calidad del servicio educativo. Una institución escolar que sea capaz de generar un proyecto de desarrollo 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.⁵⁵

⁵⁴ LATAPÍ, Pablo. *¿Qué puedo hacer por mi escuela?* Apud SEP. Educare, p. 15

⁵⁵ SEP. PEC. 2007.

Una de las principales características del proyecto es el impulsar a escuelas de educación básica incorporadas a él, hacia un nuevo modelo de gestión con enfoque estratégico orientado a los aprendizajes de los alumnos, así como en la práctica docente. Y apoyado por la participación activa y responsable de la comunidad.

El programa escuelas de calidad PEC, es un programa prioritario, que busca instituir en las escuelas públicas de educación básica y supervisiones de zona escolar, o su equivalente, un Modelo de Gestión Educativo Estratégico. Las escuelas y zonas que se incorporan al programa tienen apoyos académicos y financieros, que les permiten fortalecer la aplicación de un modelo de gestión educativa estratégica.⁵⁶

Cabe mencionar que el PEC, articula tres ejes de política educativa del Programa Nacional de Educación, como son la equidad, calidad y la mejora de la gestión escolar.

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) nace en el año 2001 con el propósito de fomentar la democracia y mejorar los resultados de aprendizaje en los estudiantes, especialmente aquéllos que padecen condiciones de marginación (...) Para alcanzar su propósito, el PEC busca transformar la organización y funcionamiento de las escuelas que voluntariamente se incorporen, institucionalizando en cada centro la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación, a través de la reflexión colectiva y la participación responsable de todos los integrantes de la comunidad escolar. Se busca avanzar no sólo en la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar, sino sobre todo, en la promoción de prácticas pedagógicas innovadoras y flexibles.

Cada comunidad escolar debe, en un proyecto de desarrollo a mediano plazo, expresar su visión, establecer metas mensurables, determinar acciones pertinentes y firmar un convenio de desempeño. La estrategia del PEC es apoyar estos proyectos ofreciendo a las escuelas capacitación, acompañamiento técnico especializado y recursos financieros para su ejercicio directo.⁵⁷

Con el propósito de abrir la puerta a la transformación de la gestión escolar, el PEC considera fundamental dotar de mayor autonomía al centro escolar fortaleciendo así las facultades de toma de decisión de docentes y directivos

⁵⁶ Coordinación Estatal. *El programa escuelas de Calidad en el DF*. Apud SEP http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria_PEC/EstudiosdelPEC/Programa_PEC%20ejecutivoJulio2009.pdf

⁵⁷ ÁLVAREZ, Jesús. *Reforma Educativa en México: El Programa Escuelas de Calidad*, p. 1. <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n1/Alvarez.pdf>

“...con el fin de que establezcan medidas organizativas y pedagógicas adecuadas a sus condiciones para alcanzar los propósitos educativos nacionales, y que tengan la capacidad para decidir sobre su participación en programas o acciones extracurriculares convocadas por agentes internos y externos al sistema educativo.”⁵⁸

En suma, hemos revisado a grandes rasgos los principales propósitos que se plantearon para pensar en el diseño e implementación de una propuesta innovadora como lo es el PEC, por lo que resulta imperante revisar esmeradamente la forma de operación de dicho programa en el siguiente apartado.

3.2. ¿Cómo funciona el PEC?

El PEC, surge como una iniciativa de apoyo a la población más vulnerable, sin embargo cualquier escuela pública de nuestro país que esté interesada en dicho proyecto se puede inscribir en él, siempre y cuando en ella se atienda a la población objetivo y presenten los requerimientos necesarios. Una vez aceptada se le otorga financiamiento público. exploremos estos elementos.

3.2.1 Población objetivo y requisitos de ingreso

Éste programa inició con primarias y paulatinamente se ha extendido a preescolar, secundaria, centros comunitarios, educación especial, entre otros. Tal como queda establecido en las reglas de operación publicadas en el diario oficial de la federación.

Población objetivo

El PEC está dirigido a las escuelas públicas de educación básica en todos sus niveles y modalidades.

Además también se considera como población objetivo:

⁵⁸ PRONAE, p. 136

- a) Los espacios educativos ubicados en los campamentos de jornaleros agrícolas que atiendan a estudiantes migrantes;
 - b) Las escuelas que atienden estudiantes indígenas;
 - c) Las escuelas multigrado;
 - d) Los CAM que atienden a estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a una discapacidad y/o trastornos generalizados del desarrollo;
 - e) Los Centros Comunitarios del CONAFE en los diferentes niveles a los que pertenecieren.
 - f) Los CENDI que proporcionen servicio en el nivel de preescolar.
- Agotadas las posibilidades anteriores, podrán ser beneficiarias del PEC todos los demás tipos de escuelas públicas de educación básica.⁵⁹

Uno de los beneficios que las escuelas encuentran al incorporarse al programa reside en el factor económico, pues dicho programa les brinda apoyo financiero con la finalidad de contribuir a la mejora de las condiciones del centro escolar, que éstas puedan adquirir materiales didácticos, pagar cursos, etc., lo que ellas consideren necesario para ayudar a mejorar la calidad de la educación en el centro escolar.

Ahora bien, para que las escuelas puedan inscribirse en el proceso de selección es necesario que esperen en un primer momento la convocatoria que emite cada estado.

Cada gobierno estatal emite 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 arman 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

59 Acuerdo Número 455 por el que se emiten las reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad. *Apud* Diario Oficial de la Federación, http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria_PEC/Reglasdeoperacion/ROPEC2009.pdf

solicitar su reincorporación para el año siguiente, haciendo los ajustes sugeridos por las evaluaciones.⁶⁰

Cuando una escuela toma la decisión de inscribirse al programa, tiene que presentar ante las autoridades correspondientes, un ejercicio de planeación a mediano plazo denominado Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)⁶¹ en donde se incluye un diagnóstico de los problemas y necesidades de la escuela, objetivos específicos de trabajo y el Programa Anual de Trabajo (PAT), en éstos, deberán estar plasmados tanto la realidad del centro escolar, como la manera concreta de las acciones de mejora en la gestión escolar y el logro educativo.

Además, tiene que quedar claro en el PETE y el PAT, las actividades y estrategias que van a requerir del apoyo financiero para que de esta manera el estado pueda apreciar la importancia que representa la asignación de recursos para la escuela.

En el caso de ser una escuela que quiere renovar su inscripción deberán presentar los resultados del ciclo anterior, así como la actualización de su plan y programa respectivamente.

Una vez presentados los documentos, las escuelas entran a un proceso de selección de acuerdo con algunos lineamientos generales. Y en el caso de ser aceptadas ó renovada su incorporación, deberán firmar un convenio de desempeño, en el cual el compromiso de todos los involucrados (el director, docentes y todos los integrantes del consejo escolar) para el cumplimiento de las metas se haga presente y tangible.

⁶⁰ Escuelas de Calidad, clarosucros. Observatorio Ciudadano de la Educación.
<http://www.observatorio.org/pdfdocs/comun093.pdf>

⁶¹ En algunas entidades se trabaja la elaboración del Proyecto Escolar que es otra metodología de planeación. La tendencia es promover, desde la federación a los estados, cada vez más la planeación estratégica sustituyendo al proyecto escolar.

Del mismo modo, tendrán que aceptar recibir capacitación y asesoría para diseñar y corregir el PETE y el PAT. Y una vez que todos estos puntos han sido concluidos las escuelas deberán abrir una cuenta bancaria para obtener los depósitos de los recursos que les serán otorgados.

Para el PEC la transformación de la gestión escolar, en el cual cada uno de los miembros de la comunidad escolar requiere visualizarse como integrante activo de un equipo de trabajo, es uno de los elementos centrales para mejorar la calidad de la enseñanza:

La gestión escolar se define como; el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: Generar condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.⁶²

Este es uno de los puntos clave para el PEC, pues la nueva organización y administración es lo que ha de permitir una buena comunicación entre cada uno de los integrantes y a la vez, fomentando con ello su participación responsable para la identificación de necesidades para la creación de una visión y misión del centro escolar.

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.⁶³

Ahora bien, para que todo esto pueda ocurrir es necesario dotar de mayor autonomía a la escuela, además de apoyarla con capacitación técnica y brindarle

⁶² VILLA, Ma. Angélica. *Gestión estratégica y estándares. Aportes del PEC. Apud SEP. Educare*, p.34

⁶³ ÁLVAREZ Jesús, *op., cit.*, p. 2

apoyo económico ya sea para materiales didácticos, o para mejoras de infraestructura, lo que el centro determine que es su prioridad.⁶⁴

Una característica importante del PEC, es que permite formular proyectos desde “abajo”, es decir; desde la misma escuela, pues es el centro escolar quien conoce mejor sus propias necesidades y puede con ello decidir sobre la mejor manera de utilizar el recurso económico que el programa les brinda. Del mismo modo, se encargará de responder y dar cuenta de ello ante las autoridades correspondientes y ante la comunidad.

Además de enfrentarse a evaluaciones externas, tanto de la escuela como de sus alumnos individuales, por una instancia nacional independiente, así como a sus autoevaluaciones. Y finalmente, al término del ciclo escolar presentan a la coordinación estatal un reporte técnico y otro financiero para que el próximo ciclo escolar pueda solicitar su reinscripción al programa.

Después de describir brevemente la forma de operar del PEC, es necesario revisar esmeradamente cada uno de sus componentes distintivos.

3.2.2. El Financiamiento y la Participación Social

Una característica distintiva del PEC es la designación de recursos económicos a las escuelas incorporadas. Este financiamiento se convierte en un elemento primordial para el programa, porque con los recursos destinados se considera que se apoya el impulso de proyectos importantes al interior de cada centro que contribuyen al logro educativo.

⁶⁴ Entrevista con Vicente Fox Quesada. “El programa Escuelas de Calidad busca mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos. Para ello, promueve una transformación en la organización escolar, al regresarle a la escuela la capacidad de decisión, para que los directores, maestras, maestros y padres de familia se conjunten en una comunidad educativa y puedan planear la mejora de la escuela. Con ese fin, el Programa les ofrece una serie de recursos humanos, materiales y económicos.” *Apud* SEP. Educare, p.27.

Las escuelas reciben en promedio 160.000 pesos anuales durante 5 años. El Programa está financiado con recursos de origen federal (60 por ciento), estatal (20 por ciento), municipal (10 por ciento) y privado (10 por ciento). Dado el carácter descentralizado del sistema mexicano de educación básica, el PEC propicia que las entidades federativas impriman un sello propio a la organización y operación de los procesos de focalización, capacitación, dictaminación y selección de escuelas participantes, así como en su acompañamiento técnico, administrativo y financiero⁶⁵.

Los recursos que designa el PEC son adicionales y complementarios a los que proporcionan los programas federales, estatales y municipales vigentes destinados al mejoramiento de infraestructura y operación de las escuelas públicas de educación básica pero, por ningún motivo sustituirán a los recursos regulares dirigidos a estos fines.

El monto asignado a cada centro escolar es dependiente y variable a la particularidad de cada estado, y a los criterios establecidos por la CGEPEC (Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad.) así como de las aportaciones que se acumularon en cada escuela. De esto dependerá el monto total recibido en el centro escolar.

Estos recursos se convierten en responsabilidad total del centro escolar, ya que en él se decide en conjunto por todos sus integrantes la designación y administración de los fondos tomando en cuenta la satisfacción de sus principales necesidades.

Cabe mencionar que las escuelas tendrán que tomar en cuenta que, del total de estos recursos por lo menos el sesenta por ciento tendrá que ser destinado a la mejora de infraestructura, o sea, de las instalaciones escolares.

En este contexto, la participación social se convierte en un ingrediente primordial ya que se requiere que todos los actores sean conscientes de la importancia de su participación tanto para la elaboración y ejecución del proyecto de cada escuela, desde la autoevaluación, la construcción de la visión y misión de la escuela así

65 ÁLVAREZ, Jesús, *op., cit.*, p.1

como el establecimiento de los objetivos. Como, en la designación de los recursos económicos de la escuela, pues los padres de familia tienen la posibilidad de decidir junto con los maestros y directivos sobre su mejor utilidad.

3.3. La Gestión Estratégica como componente central del PEC

La nueva gestión que se impulsa con el programa del PEC, posee un tinte característico que tiene que ver con el hecho de contemplar los inconvenientes que se podrían suscitar en el transcurso de la práctica, además de aprovechar lo mejor posible todos y cada uno de los recursos materiales, económicos y humanos con los que se cuenta.

Este elemento característico y novedoso en el ámbito de la educación es la estrategia. Dando como resultado una combinación interesante; *“La Gestión Estratégica.”*

El MGEE concibe a la calidad educativa como la amalgama entre la gestión institucional, escolar y pedagógica; reconociendo los niveles de autonomía y necesidades en cada estadio de la gestión, considerando un enfoque que tiene como propósito fundamental impulsar una gestión pedagógica que fortalezca los procesos de enseñanza, genere y desarrolle competencias de los alumnos que les posibiliten desenvolverse en el marco del aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. Este modelo, ***se define como el conjunto de representaciones valiosas que clarifican los factores y procesos de transformación de la gestión en sus distintos niveles de concreción.***⁶⁶

En ésta nueva combinación de términos y significados se arrastran factores esenciales para su funcionamiento, pues como la misma palabra lo demuestra, estrategia tiene que ver con la idea de trazar las mejores vías para lograr llegar a la meta. Dicho en otras palabras:

Las estrategias son grandes ideas que consideran un conjunto de actividades, dan respuesta al cómo se va a proceder para lograr los

⁶⁶ Coordinación Estatal, *op., cit.*, p. 20.

objetivos; son alternativas que implican la toma de decisiones para asegurar el arribo a donde se haya propuesto el colectivo directivo-docente.⁶⁷

Recuérdese que, la transformación de la gestión escolar en primera instancia trata de generar cambios positivos en las formas de organización y prácticas dentro del centro escolar. Ahora, si para ello se considera un apoyo que sirva como una guía preventiva de operación ante adversidades y recomendaciones de aprovechamiento máximo de recursos resultaría muy benéfico, ya que el hecho de contemplar, como de estar conscientes de que en el camino se pueden presentar problemas pero se cuenta con posibles soluciones, es un elemento importante, que llama a la prevención y a la evaluación constante consolidando así al proyecto. Esto es precisamente lo que se pretende lograr por medio de la gestión estratégica en el Programa Escuelas de Calidad.

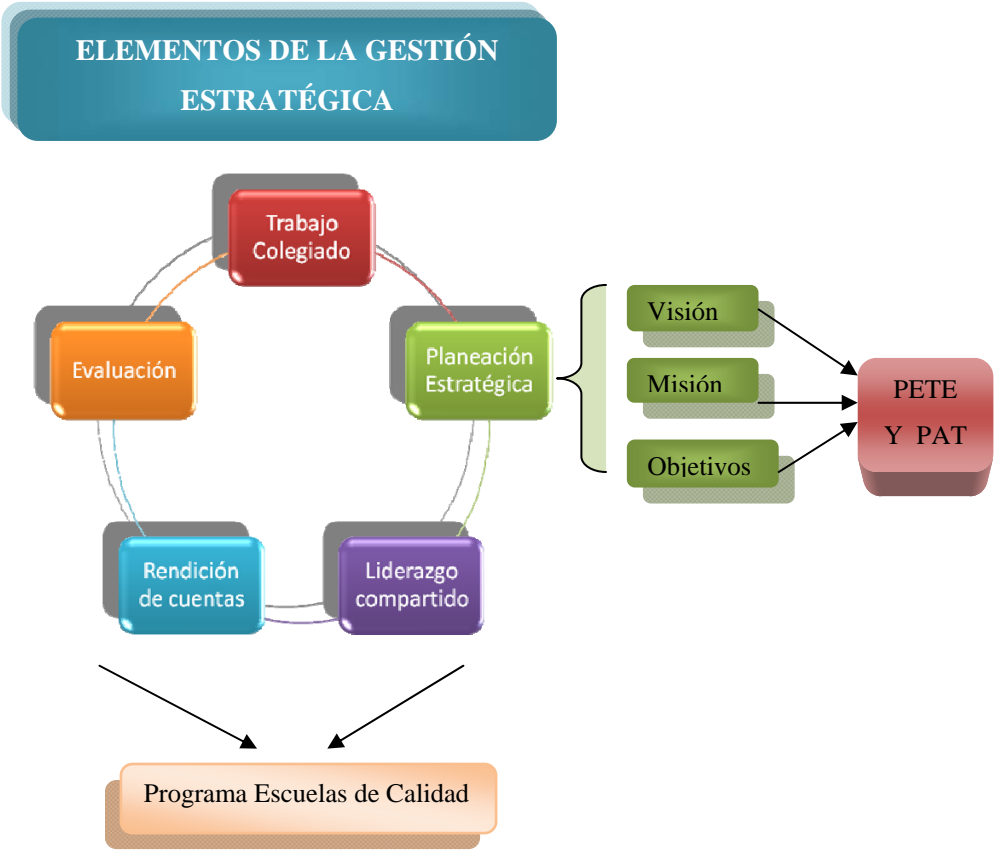
El PEC promueve una estrategia de transformación educativa, para implementar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), que implica que los actores educativos, desarrollen un pensamiento estratégico, es decir un cambio de perspectiva en donde los esfuerzos realizados en conjunto y en corresponsabilidad impacten en beneficio de todos, desde esta visión la planeación escolar estratégica es participativa, corresponsable y real, es una herramienta para el director y la comunidad escolar que pueden utilizar para transformar la organización escolar e impactar de mejor manera el aprendizaje de los alumnos. Eso implica nuevas formas de organización, de participación, de compromisos, de toma de decisiones, de comunicación, de dialogo y análisis de la situación e información constante y sistemático, de liderazgo, de toma de decisiones, la planeación ayuda a prever y contener obstáculos que pueden impedir el logro de los objetivos educativos.⁶⁸

En suma, podemos decir que para el PEC, la gestión estratégica es una nueva forma de entender, organizar y conducir el centro escolar, que pone gran énfasis en la estrategia como el complemento ideal a las acciones que guiarán las practicas cotidianas tanto en el centro como al interior del aula. Y una herramienta esencial para la gestión estratégica es la planeación estratégica, misma que revisaremos en el siguiente apartado.

⁶⁷ GUERRERO, Cuauhtémoc, *et al. Plan estratégico de transformación escolar*, p. 49.

⁶⁸ Coordinación Estatal, *op., cit.*, p. 134

A continuación presentamos un esquema de los elementos e instrumento de la gestión estratégica, con la finalidad de ejemplificar todo lo anteriormente dicho sobre ella.



Algunos de los elementos que podemos apreciar en el diagrama como son la participación social y el trabajo colegiado, ya los hemos analizado a lo largo del documento. La rendición de cuentas es un contenido asociado a la participación social y consiste en un procedimiento en dos dimensiones, la primera es a nivel macro del sistema, en donde el centro escolar informa ante las autoridades correspondientes de los resultados obtenidos en su encomienda social. Y la otra dimensión es a nivel micro, en donde la escuela expone a los padres de familia tanto los resultados obtenidos, como las cifras exactas de la destinación de los recursos económicos. Inmerso en todos los rincones de estos elementos

encontramos al entorno con su turbulencia permanente que los afecta directa e indirectamente.

Todos estos elementos integran la gestión estratégica, como una dinámica en las prácticas que tiende a reconocer los elementos de turbulencia y superarlos. A diferencia de la gestión escolar, la gestión estratégica agrega un componente de búsqueda de opciones para superar las dificultades y amenazas identificadas por maestros y directores. Como elementos adicionales y sustanciales el esquema también señala al liderazgo compartido y a la planeación estratégica, dichos elementos serán desarrollados en los próximos apartados.

3.3.1. El trabajo Colaborativo

Un factor clave para el logro de la calidad y en ésta nueva organización escolar es el trabajo en equipo, pues no solo es trabajar todos juntos, esto va más allá. Significa trabajar con el otro, individualmente pero bajo un fin en común, respetando la opinión de los otros miembros y construyendo conjuntamente las metas a seguir. Es por ello que para el PEC es muy importante que esta actividad se convierta en una nueva forma de vida y de trabajo dentro del centro escolar. “Las relaciones entre el personal de la escuela. Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya mutuamente, plantea y evalúa en forma compartida, la calidad de sus resultados es notoriamente superior a la de las escuelas en condiciones similares.”⁶⁹

Por medio del trabajo de equipo ó trabajo colegiado se llegan a acuerdos para la toma de decisiones acerca de las necesidades del centro escolar, actividades, objetivos, destinación de recursos y materiales, asignación de funciones y del proyecto escolar.

⁶⁹ SCHMELKES, *op., cit.*, p.39

En un trabajo en equipo se toma decisiones y se actúa sobre ellas. Este se convierte en el fin del equipo. Lo que se define es su objetivo, que se traza entre todos. Todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo en esta actuación. En equipo también se monitorea el proceso –se evalúan los resultados de las decisiones tomadas-. Y el equipo es el único que puede revisar las decisiones anteriores, corregirlas y cambiarlas.⁷⁰

Ahora bien, no sólo los docentes son parte de éste equipo de trabajo, ya que el PEC contempla que es fundamental involucrar también a los directivos, padres de familia y alumnos, pues finalmente, todos son parte fundamental para la identificación de las necesidades del centro escolar a fin de aportar ideas trascendentales para el logro de objetivos, además, cuando los padres de familia y los alumnos se sienten y reconocen como parte del proceso, se crea una motivación que contribuye para el logro de la calidad educativa.

...no son los docentes los únicos integrantes de una escuela. Si bien son los agentes más importantes, porque son los causantes de la calidad, una escuela debe convertirse en una comunidad educativa en la que participen activamente alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad, la calidad educativa les concierne a todos.⁷¹

Finalmente podemos decir que el trabajo colegiado es un medio para conformar un equipo en donde el respeto y la empatía se hagan presentes en cada uno de los miembros y con ello lograr una comunicación y participación activa y responsable, así como llegar a acuerdos por medio de consensos. De esta manera, la planeación del proyecto escolar será el resultado de un trabajo de colectivo y en el cual se refleje la misión y visión del centro escolar.

3.3.2. El Liderazgo Compartido.

El siguiente elemento de la gestión estratégica que revisaremos es el liderazgo compartido, y comenzaremos por decir que el liderazgo regularmente es asociado a la dirección de acciones que ejerce una persona sobre otras personas.

⁷⁰ *Ibidem*, p.57

⁷¹ *Ibidem*, p.63

Desde la perspectiva del PEC una escuela sin calidad el director es la única persona que toma las decisiones en cuanto a las acciones a realizar, el modo en realizarse y quienes eran los que las realizarían. Sin embargo, la situación se ha tratado de cambiar por medio de programas como el PEC. En este sentido:

...se puede entender al liderazgo como *un conjunto de prácticas intencionadamente* pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos (...) Es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros del centro de trabajo que se comparte, que no sólo contribuya a la administración eficaz de la organización, sino que desarrolle el potencial para producir cambios necesarios y útiles.⁷²

Se trata de impulsar otro enfoque del liderazgo en donde el director no sea la única persona a cargo de la toma de decisiones, sino que propicie la participación de sus compañeros docentes, brindando la confianza necesaria para que expresen sus opiniones y propuestas.

Y con ello no se pretende que pierda su liderazgo, sino que lo transforme a medida de lograr una participación igualitaria, consensos que terminen en verdaderos acuerdos entre todos los involucrados, y de esta manera se contribuya a una administración eficaz del centro escolar y se impulsen cambios positivos a interior de éste. Contribuyendo de esta manera a lograr procesos de calidad. Por tal motivo es que el modelo de gestión estrategia lo considera un elemento primordial.

3.3.3. La Planeación Estratégica

Ha llegado el momento de detenernos a revisar detalladamente a la planeación estratégica que se convirtió en el instrumento distintivo de la gestión promovida

⁷² IRAZÁBAL Alonso, *et-al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad. Apud SEP.* http://www2.sep.gob.mx/convocatoria_PEC/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf

por el PEC, debido a que se considera que es por medio de ésta que se pueden trazar los mejores caminos para el logro del objetivo en común del centro escolar. Es decir; con la planeación estratégica se pueden vincular las metas, las estrategias, los recursos y el tiempo, así mismo, considerar las debilidades y fortalezas en el centro escolar, etc. Siendo así que:

Desarrollar una planeación contribuye a que las escuelas tomen el control sobre su destino y no solamente reaccionen ante las demandas de las comunidades a las que atienden, permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; es por ello, que se le apuesta al enfoque estratégico, éste hace posible un proceso continuo y sistemático de análisis y dialogo para seleccionar una dirección hacia un futuro deseado, previniendo situaciones que pueden obstaculizar su tarea y considerando los medios reales para alcanzarlo, donde además se reúnan condiciones de calidad y equidad.⁷³

La planeación estratégica es un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo por medio del cual los miembros de la escuela tienen la posibilidad de prever su futuro, diseñan y desarrollan procedimientos y actividades para alcanzar su meta. De tal manera que se relacionen armoniosamente los elementos importantes en ésta, como son la visión, misión y los objetivos.

3.3.3.1. El PETE y el PAT

En el Programa Escuelas de Calidad, durante los primeros dos años de su implementación, el instrumento más utilizado en las escuelas fue el Proyecto Escolar, en donde la escuela diseñaba su proyecto a un año y al final de cada ciclo escolar se autoevaluaban y rendían cuentas de los logros obtenidos.⁷⁴

El principal objetivo del proyecto escolar consiste en generar respuestas o soluciones a los principales problemas identificados en los de aprendizaje de los alumnos.

⁷³ GUERRERO Cuauhtémoc, *op. cit.*, p. 11

⁷⁴ Ramírez *et al.* *El proyecto escolar una estrategia para transformar nuestra escuela.* p. 12

Estas respuestas son planteadas por el conjunto de maestros y directivos de un plantel y se expresan en acuerdos y actividades específicas orientadas hacia las causas del o los principales problemas.

Por esta razón es que la base para diseñar un proyecto escolar es el diagnóstico de la situación de la escuela, en el que se identifican el o los principales problemas relacionados con los resultados educativos que obtienen los alumnos del plantel.⁷⁵

Sin embargo a partir del año 2003, poco a poco se ha tratado de implementar el PETE como instrumento de planeación estratégica.

Los contenidos de la planeación que realizan las escuelas van enfocados al fortalecimiento de la práctica pedagógica en función a las necesidades educativas de los alumnos, a la mejora de la organización, administración y formas de vinculación de la escuela con la comunidad; dicha planeación se conoce como Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).⁷⁶

El PETE es una planeación del centro a mediano plazo en donde los actores pueden tener un panorama general de las líneas de trabajo así como de las metas a alcanzar.

El PETE permite a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar en el mediano plazo, establece el referente estratégico base para la escuela, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad, considerando su corto plazo en un Programa Anual de Trabajo que especifica las acciones a realizar en un ciclo escolar.⁷⁷

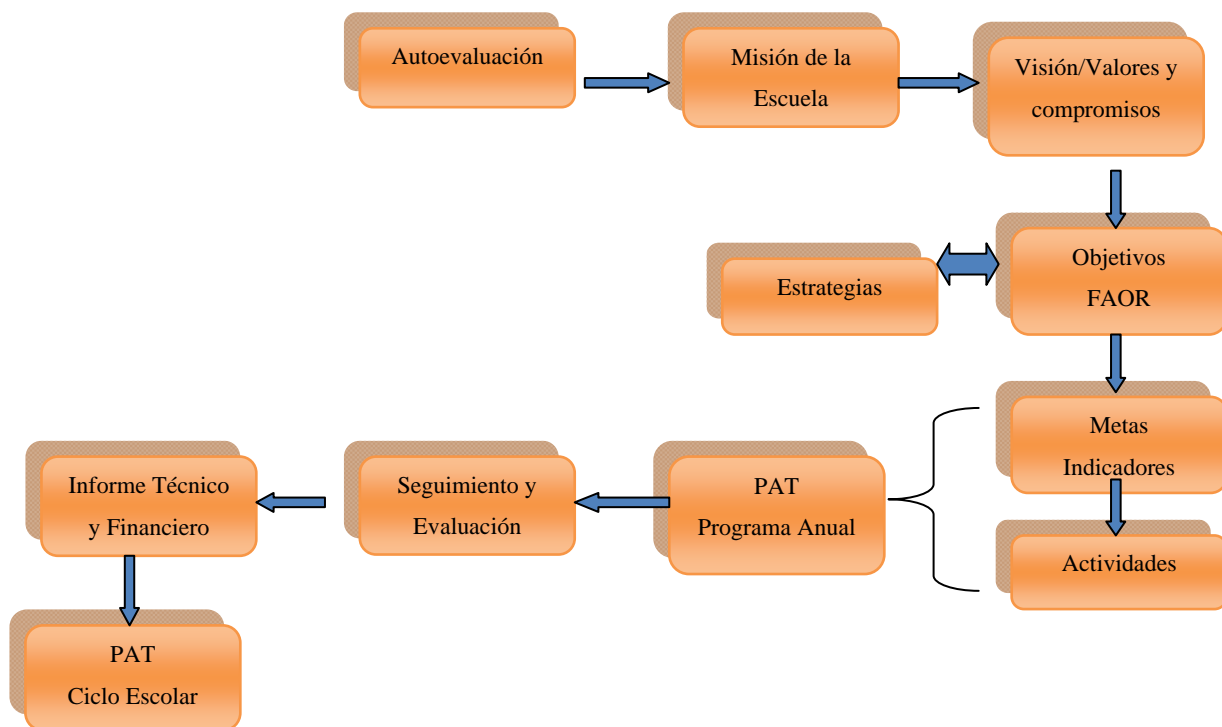
El plan y el programa representan el análisis de la situación de la escuela, así como las perspectivas y metas de centro escolar de manera particular. A continuación se presenta la ruta metodológica del PETE, que permite al usuario establecer una visión general del proceso e identificar la forma en que se relacionan cada uno de los componentes que lo forman; asimismo, son criterios para diseñar el documento.⁷⁸

⁷⁵ *Idem.*

⁷⁶ GUERRERO Cuauhtémoc, *op., cit.*, p.14

⁷⁷ *Idem*

⁷⁸ *Ibidem*, p.15



3.3.3.2. De la autoevaluación a la construcción de la misión, visión y objetivos del centro escolar

Como podemos observar para la planeación estratégica es fundamental la construcción de la misión, visión y objetivos del centro escolar. Es por ello que nos detendremos un poco para revisarlos más detalladamente.

Como primer paso, se requiere que la escuela realice una autoevaluación, debido a que ésta facilita a los centros escolares la identificación de sus debilidades, problemas, fortalezas y áreas de oportunidad, que les pueden permitir diseñar las estrategias idóneas para combatir los obstáculos identificados del centro.

Esta autoevaluación funge como una estrategia para provocar cambios positivos en las escuelas, a partir de la reflexión, observación y comprensión de las prácticas y resultados del mismo centro, con la participación de todos y cada uno de sus integrantes.

Para llevar a cabo la autoevaluación los profesores siguen las indicaciones difundidas en diversos materiales por la SEP federal y en las entidades con respecto a la autoevaluación. Estos materiales presentan indicadores ó estándares por medio de los cuales las escuelas pueden conocer los puntos de comparación de los resultados obtenidos en el centro escolar con las metas planteadas tanto por la escuela como de la Institución.

Los estándares se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la **Visión de Escuela** que se quiere tener en un futuro. Son además un conjunto de proposiciones que estimulan el interés por desarrollar innovaciones al orientar todas las actividades del Proyecto Escolar con Enfoque Estratégico hacia el logro de los mismos.⁷⁹

Este momento de comparación entre lo que se tiene y lo que se espera es muy importante, pues sobre ello se redireccionará el camino y los métodos de la escuela, para el logro del objetivo.

Con la autoevaluación terminada, se obtiene una mirada de qué es lo que se pretende lograr, para quienes, qué compromiso implica para cada uno de los miembros, y sobre todo alumbrar la tarea prioritaria y en la cual gira la planeación. El siguiente momento es entonces, la construcción de la misión y visión del centro escolar:

La misión es una declaración del “deber ser” y del compromiso que asume la escuela ante su comunidad; es una expresión de sentido, una idea-fuerza que integra los esfuerzos de todos y cada uno de los que participan en la construcción de la cultura escolar.

Construir y asumir la misión propicia que el director y los maestros estén dispuestos a cumplirla fincándose en los valores que poseen para alcanzarla; así deberán tenerla siempre presente como compromiso prioritario del colectivo, con la escuela y sus propósitos. La disposición del colectivo es fundamental para el logro de sus propósitos. Será vital entonces, renovar constantemente su disposición para la realización de las tareas.⁸⁰

⁷⁹ Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León. *Autoevaluación del Modelo de Gestión Escolar*, p.7. http://www.nl.gob.mx/pics/pages/se_autoevmodelge_base/Mae_cam0910.pdf

⁸⁰ GUERRERO Cuauhtémoc, *op.,cit.*, p. .37

Esta misión que se construye de manera colegiada por medio de la reflexión y el análisis, permite que se vaya gestando una nueva visión del centro escolar, o sea, se va generando una idea compartida de la visualización futura de su escuela, de cómo se espera ser en un futuro como centro escolar, de los valores a cultivar, etc. Se impregna en cada miembro el deseo por luchar y lograr llegar a ser cómo se visualizó en colectivo. De esta manera es que se convierte en una ideología compartida por la cual se trabaja constantemente y que a la vez los impulsa para revisar y analizar periódicamente la manera en la cual se desarrolla su proyecto, pues si en algún momento se requiere modificar algo, se puede tener la confianza de que se realizará.

La visión es el sueño del grupo de trabajo, visualizando la posición que quiere alcanzar el mismo en los próximos años dentro de su entorno, centrándose en los fines y no en los medios. Debe ser idealista, inspiradora y positiva, pero a su vez completa y detallada, para que todos comprendan cuál es su contribución para hacerla realidad.

Para integrar la visión de la escuela que se desea, se reflexiona en colectivo a partir de las siguientes preguntas: ¿qué y cómo queremos ser? ¿Qué deseamos lograr? ¿Cómo queremos que nos describan? ¿Cuáles son los valores prioritarios? ¿Hacia dónde queremos cambiar?⁸¹

Con la visión y misión de la escuela se puede comenzar la construcción de los objetivos que son fundamentales para caminar hacia la meta trazada.

Estos objetivos tienen que ser diseñados particularmente para cada una de las cuatro áreas de impacto en el centro escolar tales como: La pedagógica curricular misma que tiene que ver con el binomio enseñanza aprendizaje y "...se requiere analizar en lo individual y lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y de el valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico."⁸²

La dimensión organizativa tiene que ver con la forma en la cual se organizaran los actores escolares para lograr el buen funcionamiento del centro escolar. Desde el

⁸¹ *Ibidem*, p. 39

⁸² *Ibidem*, p. 22

reflexionar acerca del sentido de las formas de organización, de relación entre pares, hasta el análisis del impacto de éstas formas de organización en los aprendizajes de los alumnos.

La tercera dimensión es la administrativa, por medio de la cual se pueden reconocer las actividades de administración escolar que favorecen o no los procesos de enseñanza y aprendizaje y con ello poder realizar modificaciones en caso de ser necesario.

Las acciones de esta dimensión se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumpliendo de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.⁸³

Por último tenemos la dimensión de participación social comunitaria que involucra la participación de los padres de familia así como de otros miembros de la comunidad en donde se encuentra la escuela. En este sentido los docentes y directivos han de reconocer las formas en que se conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y peticiones de los padres de familia. Ya que:

Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como de lo que se proponen lograr los profesores, en relación con los aprendizajes de los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda.⁸⁴

Pues bien, fue necesario abrir este paréntesis de las dimensiones debido a que los objetivos serán pensados y planteados en los diversos sentidos y significados de estas dimensiones. Así mismo, los objetivos deberán ser claros, concretos,

⁸³ *Ibidem*, p.28

⁸⁴ *Ibidem*, p.29

pertinentes y factibles con la misión y visión de la escuela. Ya que son intenciones que orientan las acciones en el centro escolar.

A manera que los objetivos puedan conducir al logro de la meta, estos deben ser realistas y alcanzables con respecto de las posibilidades y características del centro y de los docentes. Elaborados brevemente pero de manera sustancial, de tal forma que describan claramente las acciones y fines que pretenden.

Ahora bien, es importante analizar las posibilidades de éxito que tendrán los objetivos de nuestro Plan Estratégico, y para ello hay que apoyarse en la autoevaluación inicial de la escuela para recuperar las debilidades y fortalezas detectadas. Así mismo, contemplar los elementos externos a la escuela que pudieran impedir ó facilitar su logro. A este ejercicio de identificación de facilitadores y obstáculos se le conoce como FAOR, esto es; análisis de Facilitadores, Apoyos, Obstáculos y Riesgos.

El proceso para análisis de factores consiste en recuperar los objetivos de las dimensiones e identificar los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos; con el propósito de aprovechar los que facilitan y apoyan, para disminuir los que representan obstáculos y riesgos.

Este es un ejercicio general e integral que permite visualizar los posibles escenarios considerando, evidentemente, los posibles factores que pudieran estar implicados tanto para potenciar como para limitar el alcance de los objetivos planteados en un esfuerzo integral de análisis de las condiciones escolares, como organización y como parte de un entorno y contexto comunitario existente.

En suma, por medio del trabajo colegiado se puede crear un ambiente escolar en el cual los docentes y directivos sientan la confianza de compartir sus experiencias y de participar en consensos para la toma de decisiones del centro escolar, de la misma manera se va generando una nueva cultura de organización y por con ello una ideología compartida de qué es lo que se espera lograr en la escuela.

El PEC sostiene que el centro escolar puede definir su filosofía, valores, objetivos y emprender acciones para lograr lo que se propone, además de proyectarse a largo plazo y desplegar mecanismos que permitan alinear a

los actores y recursos para el logro de su visión de futuro. En estos planteamientos se reconoce a la Escuela como una institución que aprende permanentemente, tanto en el plano individual como en el colectivo, ya que a partir de identificar sus necesidades plantea y desarrolla procesos de autoformación permanente que respondan a sus necesidades. Iniciar e institucionalizar procesos de mejora, y sobre todo evaluar constantemente los avances de la organización escolar en el logro de sus objetivos, es una tarea primordial que ha emprendido el programa con el apoyo de las estructuras educativas.⁸⁵

Con todo este camino recorrido y con la construcción de la misión y visión escolar, de los objetivos, metas y acciones, los directivos y docentes tienen los elementos necesarios para elaborar el PAT.

En el PAT, se especifican de manera más concreta y clara la manera en que directivos y docentes van a trabajar durante todo un ciclo escolar, evidenciando cada una de las acciones para llevar a cabo en tiempo y forma, así como los responsables de ellas. Contemplando la designación de recursos financieros, apoyos requeridos y estimación de costos de las acciones necesarios para su ejecución, siendo así que, el PAT va encaminando al centro poco a poco hacia la meta del PETE.

El Programa Anual de Trabajo (PAT), por su parte, es la herramienta de planeación operativa derivada del pete, que recupera los objetivos y las metas correspondientes al ciclo escolar próximo alineados a una dimensión y determinados estándares, que desglosa las acciones a realizar con la especificación de los nombres de los responsables de llevar a cabo o coordinar dichas acciones, incluye también los plazos o periodos previstos para la realización, los recursos necesarios en caso de que la acción lo requiera y los costos estimados de los recursos cuando éstos tienen que adquirirse o cuando la acción implica financiar algún servicio. Al mismo tiempo, este documento, además de ser un ejercicio de programación, sirve como presupuestación del recurso disponible para un ciclo escolar⁸⁶.

Esto suena muy sencillo, sin embargo la planeación del PAT requiere de gran tiempo de dedicación, esfuerzo y habilidad por parte del director y de los maestros

⁸⁵ VILLA, Ma. Angélica. *Gestión estratégica y estándares. Aportes del PEC. Apud SEP. Educare*, p.36.

⁸⁶ IRAZÁBAL Alonso, *op. cit.*, p. 98

de la escuela. Pues se debe lograr diseñar un buen documento que guie paso a paso durante todo el ciclo escolar a los docentes sobre las acciones e intereses planteados en el centro escolar.

Dichas acciones son el producto del análisis de los referentes de la escuela, de las propuestas de los caminos más factibles para alcanzar la meta y del trabajo en equipo del cuerpo docente y directivo de la escuela. En este diseño se tendría que poner gran énfasis en las actividades dirigidas en la dimensión pedagógica debido a que es por medio de ésta que se puede lograr el cumplimiento de la misión y visión del centro escolar.

A nivel individual, el documento tiene que ser consultado constantemente por los maestros con la finalidad de desarrollar las actividades que les corresponden en el aula que tendrían que corresponder algunas de ellas a la planeación del centro en su conjunto. Así mismo, el maestro tiene la posibilidad de analizar las acciones que son más benéficas en el resultado de aprendizajes en los alumnos y corregir las que no resultaron así.

Ahora bien, durante la puesta en marcha del PAT, se van evaluando la pertinencia de las actividades y su contribución al logro de la meta.

Las actividades se evalúan contrastando lo planeado con lo realizado, lo que permitirá efectuar modificaciones, cuando así sea necesario; este contraste va más allá de verificar si se realizó o no una actividad, lo importante es que se analicen los resultados de la aplicación de tales actividades, para que se identifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión del colectivo docente. Es fundamental valorar si lo realizado ayudó a mejorar la práctica pedagógica, a incrementar los aprendizajes de los estudiantes, a fortalecer las relaciones, la organización y funcionamiento de la escuela, a promover la participación⁸⁷

Otro factor fundamental en el seguimiento y evaluación de las actividades dirigidas a la dimensión pedagógica curricular, consiste en la visita del director a todas las

⁸⁷ GUERRERO, Cuauhtémoc, *op. cit.*, p.61.

aulas de la escuela, con la finalidad de observar que las actividades propuestas en la planeación sean realizadas al mismo tiempo de observar su pertinencia. Este es un elemento tanto del seguimiento como de la evaluación por parte del directivo, debido a que es necesario comparar tanto a nivel colectivo como a individual todo aquello que se planteó alcanzar en los instrumentos con lo que se llevo a cabo y la manera en la cual se van desarrollando las actividades, así se podrían identificar algunos elementos que precisan ser modificados para mejorar.

En este sentido cabe señalar que el seguimiento y la evaluación del programa, son considerados como:

... un medio para valorar avances, rectificar y retroalimentar las decisiones y actuaciones de la comunidad escolar.

El seguimiento y la evaluación al PAT permiten identificar el grado de avance de las metas y el cumplimiento y pertinencia de las actividades. El seguimiento a las metas se efectúa a través de sus indicadores y de la evaluación de la ejecución de las actividades.⁸⁸

Asimismo, se considera que este ejercicio de análisis colectivo retroalimenta las relaciones entre pares y contribuye a la mejora de las nuevas formas de organización, de igual manera que permite indagar sobre el impacto que todo ello ha tenido en los aprendizajes de los alumnos. Siendo así que el círculo del proceso volverá a comenzar; dialogar, evaluar, diagnosticar, diseñar e implementar y sigue el curso otra vez.

Todo este continuo proceso representa un gran reto para los directivos y docentes del centro escolar, que a pesar de todo su trabajo dentro del aula, se tienen que enfrentar a las peticiones y requisitos del programa.

Ahora bien, el PEC ha sido impulsado como una Propuesta innovadora de educación, es por ello que tenemos que tratar en un primer momento lo que

⁸⁸ *Idem.*

significa la innovación educativa para después analizar los instrumentos innovadores que el PEC propone.

3.4. El PEC en el marco de la Innovación.

3.4.1. ¿Qué es la Innovación Educativa?

Como lo hemos tratado a lo largo del documento, la educación en nuestro país requiere cambiar para satisfacer las necesidades de la sociedad mexicana. Y para lograrlo se tiene que comenzar por reconocer los códigos básicos de educación necesarios para que las personas puedan enfrentar favorablemente el presente y futuro dentro de nuestro mundo globalizado.

Por tal motivo, se buscan caminos para entrelazar estas necesidades educativas con la política educativa. Y la innovación es considerada como un camino para proponer soluciones que formen un puente entre una y otra procurando satisfacer las necesidades de la población beneficiaria del servicio educativo.

La innovación ha venido siendo considerada como “estrategia de cambio positivo” (entendiendo estrategia como conjunto de directrices que sirven de base a tácticas o actividades específicas; también como traducción de los objetivos políticos a términos operacionales o combinaciones de vías que pueden conducir a los objetivos elegidos). Las innovaciones se muestran de este modo, como vías, caminos ó estrategias para conseguir el cambio, que se caracterizan por su intencionalidad (y planificación).⁸⁹

Y como la innovación es considerada como vía para lograr el cambio, es importante mencionar algunas aproximaciones de definición de la innovación educativa.

Con base en la etimología del término, se puede hablar de innovación en el sentido de la mera introducción de algo nuevo y diferente (...) Algunas veces, el término innovación es utilizado para designar una mejora con

⁸⁹ ÁNGEL, Alonso. (et al). *La Gestión Escolar en los cambios del Curriculum en la Enseñanza Secundaria*, p. 44.

relación a métodos, materiales, formas de trabajo, etc., utilizados con anterioridad, pero la mejora por sí sola puede, o no, ser innovación; por ejemplo, un método puede mejorar porque se aplica con más conocimiento de causa o con más experiencia, y en este caso no hay una innovación, mientras que si el método mejora por la introducción de elementos nuevos, la mejoría puede ser asociada entonces a una innovación.⁹⁰

En esta aproximación de Moreno, podemos rescatar el concepto de “mejora”, subrayando la introducción un elemento nuevo que promueve el mejoramiento de las prácticas, y es innovación porque implica formas de trabajo antes no aplicadas. En este sentido, para que la mejora pueda ser asociada a una innovación ésta debe ser útil para el cambio de prácticas como bien lo señala Teresa Lugo:

... la innovación supera este concepto, ya que implica la transformación de las nuevas ideas en algo útil para las prácticas. Las propuestas de innovación incorporan el contexto y llegan a la práctica institucional, a diferencia de una experiencia de cambio que se da normalmente aislada en el contexto.⁹¹

Desde la perspectiva de Maureira, encontramos elementos adicionales para definir la innovación:

...entendemos por innovación el hecho de introducir de manera voluntaria y planificada una nueva práctica en un establecimiento escolar con miras a resolver un problema percibido. El éxito de la innovación dependerá tanto de la intencionalidad, la pertinencia, la estrategia y los recursos disponibles, como de la relación que logre establecer con la cultura escolar-reinante y la adhesión que concite entre los actores relevantes del establecimiento.⁹²

Retomando las aportaciones de estos tres importantes autores, podemos decir que la innovación es la introducción al centro escolar de manera voluntaria y planificada, una propuesta de mejora que sea útil en la modificación de prácticas. Y en donde este cambio conlleva un proceso sistemático y complejo.

⁹⁰ MORENO, Ma Guadalupe. *Investigación e Innovación Educativa*, p. 1.

<http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/bayardo7.htm>

⁹¹ LUGO Teresa, *op., cit.*, p.46.

⁹² MAUREIRA, Fernando. *La Innovación Educativa en un Contexto de Reforma*, p. 7

En este sentido, cuando el Programa Escuelas de Calidad propone un nuevo modelo basado en la planeación, le apuesta a la mejora del centro escolar apoyándose del reforzamiento y renovación de prácticas docentes, generando con ello innovación.

La propuesta del PEC, está dirigida a la escuela y con ello se alude a la participación activa de todos los actores, impulsando así una nueva forma de organización al interior del centro escolar. Y a pesar de que anteriormente ya se habían promocionado elementos de la gestión como: el trabajo colaborativo, el liderazgo compartido y la participación social, la diferencia radica en el nuevo enfoque que el programa aporta: “la estrategia”, la cual se plasma en dos instrumentos muy precisos de planeación denominados PETE y PAT. En la medida de que son instrumentos que implican procesos de planificación en la escuela y apelan como tales a la renovación de las prácticas de maestros y directivos para la mejora de los aprendizajes, se puede afirmar que son propuestas de innovación.

3.4.2. La Innovación en el proceso de cambio

Hablar de innovación implica ubicarla en procesos de cambio educativo. La innovación es una categoría más particular y alrededor de ella se analizan diversos procesos que la implican.

Sin embargo, el cambio educativo, es algo que regularmente se trata con mucha ligereza, como si se tratase de decir “quiero cambiar esto o aquello” y se lograra por arte de magia. En realidad no es así, pues el cambio es un proceso profundo, multidimensional y muy delicado. Veamos:

Nos hemos acostumbrado a la presencia del cambio que rara vez nos detenemos a pensar qué significa realmente, tal y como lo estamos experimentando a nivel personal. Y aún más importante, casi nunca nos detenemos a pensar, lo que significa para otras personas cercanas, quienes

podrían encontrarse en situaciones de cambio. Lo esencial del cambio es la forma en la que los individuos se enfrentan a esta realidad.⁹³

En términos del significado del cambio, trataremos de manejarlo bajo el enfoque que nos muestra Fullan, donde encontramos que a pesar de la situación por la cual estemos frente a una situación de cambio ya sea porque se nos imponga, o porque participemos en él voluntariamente, ó incluso que lo iniciemos cuando nuestra situación actual nos resulte insatisfactoria o intolerable, en cualquier de los casos anteriormente señalados, el sentido del significado del cambio implica dos áreas: la primera es la subjetiva y la segunda es la objetiva.

Por realidad subjetiva, se entiende básicamente una modificación de significados en los sujetos que implica el desarrollo de nuevas prácticas que tienen un nuevo sentido para los actores del cambio (Fullan 1997;). Es en este punto en donde el innovador requiere convencer al sujeto de la importancia y beneficio que le otorga la propuesta de innovación, con la finalidad de que verdaderamente el maestro crea en las potencialidades de la propuesta que se le da a conocer.

Para poder obtener este objetivo, el innovador puede contemplar dos vías: primero que la innovación realmente esté pensada en la satisfacción de necesidades de los involucrados para que pueda ser reconocida y aceptada fácilmente por los docentes. Segundo, que el innovador trabaje conjuntamente con los docentes en este proceso de información y convencimiento e implementación, con la finalidad de no caer en una alteración del significado del cambio de la propuesta innovadora.

En este sentido el PEC ha intentado sensibilizar a docentes y directivos de la importancia de la planeación escolar y en la cultura de una nueva forma de organización y trabajo. En donde compartan la importancia de trabajar en equipo sin perder su individualidad, en ser participativos y propositivos.

⁹³ FULLAN, op. Cit.P.36.

La realidad objetiva del cambio es multidimensional, pues se hace presente en tres dimensiones en las que se puede observar si se ha dado el cambio significativo. Estas tres dimensiones son: la concerniente al uso de materiales novedosos, la del posible uso de nuevos sistemas de enseñanza y por último las posibles alteraciones de las convicciones.

El propósito de reconocer la realidad objetiva del cambio radica en la aceptación de que hay políticas y programas nuevos “allá afuera” y que pueden ser más o menos específicos en términos de lo que implican en cambios de materiales, prácticas de enseñanza y convicciones. El verdadero punto decisivo aparece en las relaciones entre estos programas o políticas nuevas y los millares de realidades subjetivas incluidas en los contextos individuales y organizacionales de las personas y sus historias personales. La forma en que se abordan o ignoran esas realidades subjetivas es crucial para que los cambios potenciales se vuelvan o no significativos al nivel del uso y la eficacia individual. Tal vez valga la pena recalcar que los cambios en la práctica real en las tres dimensiones –materiales, sistemas de enseñanza y convicciones- son esenciales para lograr el resultado propuesto.⁹⁴

En el caso del PEC, la dimensión objetiva está conformada por la aplicación de una metodología de planeación denominada PETE y el PAT con el apoyo financiero otorgado a las escuelas; una nueva forma de organización y trabajo en docentes y directivos, y el compromiso y convencimiento de directivos y maestros por transformar la escuela en beneficio de una mejor enseñanza.

Finalmente, es muy importante señalar que para que una innovación tenga la posibilidad de lograr un cambio significativo tiene que contemplar el introducir mecanismos de cambio tanto en el área subjetiva como en tres dimensiones del área objetiva. Debido a que son complementarias una de la otra. No se puede concebir el esperar un cambio en la práctica, sin un cambio de significados. Es por ello que hay que preocuparse y ocuparse de todos los aspectos del cambio al elaborar propuestas de innovación.

⁹⁴*Ibidem*, p.47

3.4.2.1. El proceso de Cambio

Como bien lo hemos mencionado anteriormente, el cambio educativo es un proceso complejo, multidimensional y delicado. Implica varios niveles de análisis. La escuela como punto de llegada, pero también el desarrollo de los programas que dan pie a la innovación y que son el punto de partida. Es decir, para que el PETE y el PAT llegase a la escuela, hubo necesidad de la construcción de un programa institucional. Para analizar este nivel Fullan utiliza las categorías de iniciación, implementación, continuación y además el concepto llamado resultados. En este sentido se hace referencia al PEC como programa institucional y no sólo específicamente de la planeación en la escuela.

La primera fase es la iniciación, en ella podemos mencionar algunos elementos fundamentales, por medio de los cuales el innovador puede diseñar su propuesta, estos elementos son: la existencia y la calidad, acceso a la información, apoyo de los administradores centrales, apoyo de los maestros, agentes externos al cambio y la orientación hacia la solución de problemas y la orientación burocrática.

Estos elementos orientan al innovadores para saber si su propuesta es de calidad, si es posible que la información de la propuesta llegue a todos y cada uno de los implicados, si cuenta con el apoyo de la administración central que es muy importante porque finalmente es un poder ejercido el de la administración que puede bloquear o facilitar la implementación de los programas.

En este sentido el PEC y en una revisión general, se siguió esta lógica, pues se abordó en primera instancia a la administración central y de ahí a jefes de departamentos, supervisores, directivos, maestros y padres de familia, dejando muy en claro la población que pretendía ir reuniendo poco a poco, así como los beneficios pensados a todos los implicados y a la sociedad en general. Del mismo modo, contó con un gran diseño, pues muchos especialistas del tema cuidaron

todos y cada uno de los detalles que una propuesta tan grande requería tener para ser una propuesta con calidad.

Después, Fullan hace mención a la fase de implementación: “La implementación comprende el proceso de poner en práctica una idea, un programa o un conjunto de estructuras que son nuevas para las personas que intentan o esperan el cambio.”⁹⁵

En la implementación se busca la mejor manera de llegar a los implicados, de informar y convencerlos en pro de la propuesta, de mirar enfrentar y solucionar algunos obstáculos que se puedan encontrar en el camino así como de realizar modificaciones si fuese necesario.

En la implementación es necesario de propiciar los dos momentos fundamentales para lograr el cambio: el subjetivo y el objetivo.

Este proceso es crucial, pues se convierte en el medio para lograr los objetivos deseados, además es complicado y se requiere de especial dedicación y comprensión.

La etapa de la implementación se puede abordar desde dos aspectos: las características del cambio y los elementos locales.

Las características del cambio se refieren básicamente al diseño de la propuesta, en donde se tiene que tomar en cuenta elementos como la necesidad, claridad, complejidad y por último la calidad y factibilidad.

En los elementos locales podemos decir que es necesaria la participación de todos los agentes, partir de lo que la gente sabe y conoce para hacer propuestas de cambio, tratar de involucrar a los directores para tener mas probabilidades de

⁹⁵ FULLAN, Michael. *El cambio educativo: Guía de planeación para maestro*, p.65

logro, buscar la manera mas sutil de comunicarse con los maestros para obtener su entendimiento y apoyo. Del mismo modo, hay que trabajar para obtener el apoyo de los administradores centrales porque representan para los maestros y directivos una seguridad de que el cambio tiene más posibilidades de ocurrir.

La siguiente fase del proceso del cambio es la continuación que básicamente se refiere a la decisión que se toma sobre si el proyecto continúa o se elimina. En este marco, el Programa Escuelas de Calidad ha perdurado por una década. Se tiene confianza en su presencia institucional. Sin embargo cabría preguntarse por los resultados. En la medida de que la innovación implica cambios de prácticas conviene mirar la presencia del PEC en las escuelas y la realización del PETE y del PAT como instrumentos para la mejora de la escuela.

Al respecto hay evaluaciones, en el siguiente capítulo revisaremos algunas de ellas y analizaremos a partir de la mirada en la escuela secundaria los alcances del PEC para reflexionar sobre la pertinencia del PETE y del PAT como propuestas de innovación.

RECAPITULACIÓN

El PEC busca fortalecer procesos de trabajo colegiado en las escuelas que permitan construir una cultura escolar en donde se reflejen expectativas positivas sobre el logro en los aprendizajes de todos los alumnos y que promueva el mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas. Esto requiere desarrollar nuevas formas de trabajo en equipo, donde exista comunicación fluida y honesta, el liderazgo sea compartido, las relaciones entre colegas sean respetuosas y de apoyo mutuo y de esta manera sea posible construir una visión compartida sobre los propósitos de la institución, así como conversar sobre los obstáculos que se pueden encontrar para lograrlo.

Esta es la manera en la cual funciona el Programa Escuelas de Calidad, que se convirtió en una propuesta de innovación educativa muy impulsada y apoyada políticamente y que causo mucho ruido en nuestra sociedad. Y que a su vez introdujo dos instrumentos novedosos de planeación estratégica de construcción en cada centro escolar, reconocidos como el PETE y el PAT.

EL PEC EN LA ESCUELA SECUNDARIA, APORTES Y PROBLEMAS DESDE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO 4

INTRODUCCIÓN

Debido a que El Programa Escuelas de Calidad ha sido uno de los grandes proyectos de innovación, es necesario conocer el comportamiento que éste ha presentado a casi una década de su implementación. Para lograrlo nos apoyaremos de la revisión de algunas evaluaciones tanto internas como externas realizadas al programa.

Del mismo modo, es necesario acercarnos a una secundaria que se encuentre incorporada al PEC desde hace varios años, para entender la forma en la cual el directivo y docentes enfrentan la realidad de trabajar conjuntamente su función como docente y a la vez fungir como compañero, planeador, diseñador y evaluador. Así como de tratar describir la gestión existente al interior de la secundaria, misma que le ha permitido arrojar resultados positivos en los aprendizajes de sus alumnos.

4.1. A Nueve años del PEC

Ahora que hemos tenido la oportunidad de conocer más a fondo las características, fundamentos, objetivos y estrategias del Programa Escuelas de Calidad, es momento de reflexionar acerca del comportamiento que éste ha presentado a casi una década de su implementación.

Ello resulta importante por todo lo que implica y representa un programa como el PEC, que ha sido impulsado como el que contribuirá a la mejora de la calidad educativa, que ha contado con todo el apoyo político y económico, y que su diseño y planeación estuvo a cargo de expertos en educación.

Y para lograr comprender su comportamiento durante todo éste tiempo es necesario acercarnos a revisar algunas evaluaciones tanto internas como externas que se le han realizado al programa, analizando al mismo tiempo los resultados que en éstas se han obtenido.

Comenzaremos por decir que el PEC es uno de los programas de innovación educativa más evaluados por diversas instituciones tales como: el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), Heurística Educativa, la Secretaría de la Función Pública, La Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Harvard, el Banco Mundial y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

Además de contar con múltiples informes por parte de organizaciones educativas como el Observatorio Ciudadano de la Educación, el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV) y Revistas educativas, que nos brindan información relevante del tema de nuestro interés.

Siendo así entonces, que comenzaremos por mencionar algunos de los resultados obtenidos en la evaluación realizada por Ángel Valdés, su investigación se basó en el modelo centrado en los resultados obtenidos por los estudiantes, ya que por su naturaleza (examen), solo se tomaron en cuenta los puntajes obtenidos por los alumnos de sexto grado. Para ello “Se utilizó una prueba elaborada por la Secretaría de Educación Pública de México (SEP), la cual se le administra cada

año a los niños de sexto grado de Primaria, en la cual se miden los conocimientos de estos estudiantes en diferentes áreas”.⁹⁶

En este sentido, podemos apreciar se trata de una evaluación que se limita al análisis de los puntajes obtenidos por los estudiantes de sexto año, sin embargo es importante citarla debido a que el programa pretende impactar en los aprendizajes de los alumnos.

Después de haber analizado los resultados anteriores se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1) Se encontró que el nivel de conocimientos de los alumnos en general es bajo. 2) El Programa Escuelas de Calidad no está logrando el objetivo de elevar la calidad de la educación, ya que los alumnos que están dentro del Programa se encuentran, de manera general y significativamente, por debajo de los puntajes obtenidos en la prueba por los alumnos que no lo tienen.⁹⁷

En el caso de la evaluación realizada por Harvard, el propósito fue analizar cómo impactaba el PEC en las prácticas docentes, en el tipo y nivel de participación de los padres de familia, así como en las actividades y mecanismos de planeación en la escuela. Para lograrlo se comenzó por realizar un monitoreo de algunas escuelas participantes, pero cuando el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación comenzó a aplicar exámenes a los alumnos de todo el país, el monitoreo se suspendió y el tipo de evaluación tuvo que cambiar por el uso de métodos cuantitativos que permitieran analizar cambios en los puntajes de aprovechamiento escolar, a partir de las pruebas estándares nacionales aplicadas a estudiantes de todas las escuelas participantes en el PEC.

Otro elemento importante en la investigación de Harvard fue la revisión de diversas evaluaciones cualitativas realizadas al programa, mismas que sirvieron

⁹⁶ VALDÉS, Ángel. *Estudio Comparativo de los conocimientos de los alumnos de sexto grado de primaria que estudian o no en las escuelas con el Programa Escuelas de Calidad*, p.5. <http://www.rieoei.org/deloslectores/1259Valdes.pdf> :

⁹⁷ *Ibidem*, p. 9.

para alumbrar elementos importantes de seguir explorando como la deserción escolar y la tasa promedio de reprobación.

Evaluar cómo incidió la participación del PEC en términos de los resultados educativos resulta difícil, pues el programa es voluntario. Las escuelas que deciden participar pueden ser distintas de las que no lo hacen en aspectos que son importantes pero difíciles de observar (...) Nuestra estrategia para emitir un juicio sobre si una generación de escuelas PEC en particular es diferente de un grupo de escuelas potencialmente comparables que no participaron en el PEC, es analizar la semejanza en las tendencias de los resultados educativos por varios años antes de que el PEC iniciara. Nosotros encontramos que las escuelas incorporadas al PEC en su primer año, el grupo llamado PEC1, mejoraban los resultados estudiantiles con mayor rapidez que las escuelas no PEC en los años previos al inicio del programa. Por ello, se concluyó que no existían bases sólidas para evaluar el impacto del PEC en los resultados estudiantiles para estas escuelas.

En contraste, encontramos que las tendencias en los años previos al PEC de los resultados educativos de las escuelas que participaron en el PEC, en su segundo año (CE2002) no difirieron de los resultados que se observaron en las escuelas similares pero que no participaron en el programa. Por esta razón, se concluyó que sería razonable emplear un enfoque de diferencias en diferencias para evaluar el impacto de la participación en el Programa de las escuelas PEC2, al comparar las tendencias de sus resultados estudiantiles para las escuelas que parecían similares, pero que no participaron en el PEC...(...)...Nuestro principal hallazgo es que la participación en el PEC permitió que las escuelas de la segunda generación de las escuelas PEC (PEC2) redujeran sus tasas de deserción estudiantil en un promedio de 0.27 puntos porcentuales. También encontramos que este impacto difirió entre estados, los cuales agrupamos con base en los puntajes del índice Refinado de Desarrollo Humano para el año 2000.⁹⁸

Los resultados arrojados en este estudio anuncian que los cambios encontrados a partir del Programa inciden en la disminución de la deserción escolar, pero no necesariamente a la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Incluso la reducción de la deserción fue distinta en varios estados.

Enseguida se presenta la evaluación realizada por Heurística Educativa a cargo de Armando Loera, ésta tiene como objetivo presentar los cambios que se han manifestado en algunas escuelas primarias durante los tres primeros años de su operación con el Programa.

⁹⁸ MURNANE, Richard. *¿Ha contribuido el Programa Escuelas de Calidad (PEC) a mejorar la Educación Pública en México?*. <http://basica.sep.gob.mx/pec/Documentos/HARVARD/PEC%20REPORTE.pdf>

Estos cambios fueron conceptualizados en tres unidades de análisis básicos: la práctica pedagógica, la gestión escolar y la participación social. Por lo que el estudio debe dar cuenta de los cambios que se presentan en las escuelas en cada una de las unidades de análisis, las que a su vez adquieren importancia analítica por su asociación con el logro académico de las escuelas.⁹⁹

Como se observa en los resultados, en los tres primeros años del PEC se han mejorado las condiciones del desarrollo de la práctica pedagógica fundamentalmente, la gestión escolar ha tenido aspectos positivos y negativos, aunque muestra un ligero progreso, y la participación social ha permanecido prácticamente igual.

Los cambios en torno a la gestión escolar manifiestan una ligera tendencia positiva en la planificación participativa y un ligero retroceso en la autoevaluación. En cuanto al logro educativo, se consideraron las características de las escuelas por niveles socioeconómicos y con ello se obtuvieron los siguientes resultados:

Considerando los cambios presentados, tanto por la muestra panel de escuelas propia de la evaluación cualitativa, como la muestra de escuelas PEC evaluadas en general, no podemos afirmar tajantemente que el PEC haya propiciado cambios positivos o negativos en logros promedios de español y matemáticas en las escuelas que participan de él. Sin embargo, 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. 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.

⁹⁹ LOERA. Armando. *Evaluación Cualitativa del Programa Escuelas de Calidad. Reportes Nacionales*, <http://basica.sep.gob.mx/pec/Documentos/Evaluaciones%20de%20Heuristica/Cambios%20en%20escuelas20012004vrdef.pdf>

Después de realizar ésta investigación, Heurística Educativa formuló un documento que complementa y explica de manera clara y precisa los hallazgos de su investigación. De este documento se pudo rescatar la siguiente información:

Los resultados en aprovechamiento escolar a nivel longitudinal no han cambiado significativamente en las escuelas PEC, en los primeros cuatro años de operación del programa. Es decir, los alumnos de tercero y quinto grado, no presentan cambios significativos en sus niveles de logro de español y matemáticas. Esta afirmación se aplica tanto a escuelas primarias generales como a escuelas indígenas.

La eficacia social de las escuelas primarias generales no ha cambiado significativamente. Sin embargo, sí cambia a nivel estadísticamente significativo la eficacia social de las escuelas primarias indígenas. Es decir, los alumnos más pobres de las escuelas primarias indígenas aprenden más de lo que estaban aprendiendo cuando su escuela inició su participación en el PEC.¹⁰⁰

Y finalmente se presenta la investigación realizada por el CIDE a cargo de Teresa Bracho en el año de 2008, quien realiza un estudio de gran profundidad acerca del programa. Esto gracias a la revisión exhaustiva de diversas evaluaciones realizadas al PEC.

La evaluación de consistencia y resultados del Programa Escuelas de Calidad (PEC) elaborado por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), da respuesta a los requerimientos establecidos en el Programa Anual de Evaluación para el ejercicio fiscal 2007 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y considera los requisitos de evaluación externa de las Reglas de Operación del programa (ROP). Esta evaluación tiene la finalidad de identificar las acciones y compromisos específicos que deberán realizar las dependencias y entidades para mejorar su desempeño, en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño previsto en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.¹⁰¹

En esta investigación se evaluaron aspectos que van desde el diseño del mismo programa, su difusión, la cobertura, las reglas de operación, la rendición de

¹⁰⁰ LOERA, Armando. *Evaluación Cualitativa del Programa Escuelas de Calidad*, p. 49. <http://basica.sep.gob.mx/pec/Documentos/Evaluaciones%20de%20Heuristica/Reportecambioslogrosacademicos.pdf>

¹⁰¹ BRACHO, Teresa –et-al. *Informe Final de la Evaluación de Consistencia y Resultados de las Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica*, p.8. <http://www.oei.es/pdfs/pdf.pdf>

cuentas y transparencia. Sin embargo, sólo citaremos los hallazgos encontrados conforme al tema de nuestro interés: la gestión escolar y el logro educativo.

El programa contribuye principalmente al objetivo de elevar la calidad educativa establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 y al de fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas del Programa Sectorial de Educación 2007-2012.

A partir de la revisión de las evaluaciones externas realizadas, se destacan los resultados positivos del programa en los indicadores de deserción escolar, participación social, y trabajo colaborativo en las escuelas beneficiadas.

Se encontró como amenaza el limitar a las pruebas ENLACE para medir el logro educativo de los alumnos de nivel básico, como único instrumento utilizado para la medición del impacto del programa. Entre las fortalezas del tema de planeación estratégica se identificó que el programa cuenta con documentos de planeación actualizados que establecen metas, cursos de acción, identifican objetivos; sin embargo, es una debilidad que el sistema de información no provea información oportuna del programa en las escuelas.¹⁰²

Aunque de manera breve, esos son los resultados presentados por Teresa Bracho, mismos que serán evidenciados y comparados un poco más adelante con todos los hasta ahora mencionados.

Al igual de las evaluaciones, los reportes elaborados por organizaciones educativas nos brindan información relevante y confiable acerca de algún tema de nuestro interés. Es por ello que hemos decidido incorporar a la lista de resultados mostrados, las conclusiones de un trabajo de investigación acerca del Impacto del PEC en los aprendizajes de los alumnos, elaborado por el Observatorio Ciudadano de la Educación en donde menciona que:

...toma varios años de participación en el programa para que las escuelas presenten mejoras relevantes en sus resultados educativos. ...(...)...Al parecer, el programa ha tenido resultados satisfactorios en lo referente a la participación de las autoridades y, en general, de la comunidad a la que atiende.

¹⁰² *Ibidem*, p. 100.

No obstante, debe señalarse que la relación entre el acceso de las escuelas al PEC y el mejoramiento del aprovechamiento escolar de sus alumnos no es muy nítida. El estudio realizado por Heurística Educativa, por ejemplo, encontró que en 88% de las escuelas incorporadas al PEC el aprovechamiento escolar permaneció constante; mientras que en 8%, ese aprovechamiento disminuyó ligeramente. Como el PEC no promueve acciones específicamente orientadas a mejorar la calidad de la docencia, es probable que los cambios observados por Heurística Educativa en 8% de las escuelas estudiadas, así como los registrados en las tasas de reprobación/deserción, sean atribuibles a que la participación de los padres de familia esté estimulando una observación más estricta de la normatividad mínima en la escuela, lo que probablemente genere un menor ausentismo y ello a su vez, efectos positivos en el rendimiento escolar.¹⁰³

A largo de este reporte se plantea que el PEC ha logrado mejorar las formas de organización y participación social en las escuelas. Pero en el aspecto de mejorar los aprendizajes de los alumnos los resultados no son tan alentadores, y recordemos que es éste precisamente el objetivo del proyecto.

Por lo que hace a las carencias y deficiencias en el PEC, éstas son, por ejemplo, que no cuenta con un componente específico para influir en la práctica en el aula y no promueve de manera directa intervenciones o procesos pedagógicos, es decir, el programa favorece los cambios en el nivel de gestión, pero muy pocos en el aprendizaje de los niños. El programa debe enfrentar también la simulación de cifras y datos para la obtención de recursos, que ha sido una de las prácticas más denunciadas. Mientras que se ha observado que los consejos de participación social sólo se constituyen para poder entrar al programa y no vuelven a sesionar.¹⁰⁴

Con todo el material hasta ahora presentado y revisado, me surge la inquietud y necesidad de realizar una recapitulación y análisis comparativos de todos y cada uno de los resultados y recomendaciones emitidos por dichas evaluaciones, mismos que se presentan en la siguiente tabla.

103 El Programa Escuelas de Calidad: Resultados y retos. Observatorio Ciudadano de la Educación, *op., cit.*, p.47 <http://www.observatorio.org/pdfdocs/Educacion%20a%20Debate%2011%20-%20PEC%20-%20Mayo%202008.pdf>

104 *El programa escuelas de calidad retos y resultados.* <http://luislarios.blogspot.com/2008/07/el-programa-escuelas-de-calidad.html>

| FUENTE | GESTION ESCOLAR | LOGRO EDUCATIVO | RECOMENDACIONES |
|----------------------|--|--|---|
| Ángel Valdés | Sin evaluación de gestión | <p>1) el nivel de conocimientos de los alumnos en general es bajo.</p> <p>2) El PEC no está logrando el objetivo de elevar la calidad de la educación, ya que los alumnos que están dentro del Programa se encuentran, por debajo de los puntajes obtenidos en la prueba por los alumnos que no lo tienen.</p> | <p>1) Reconsiderar la manera en que se está implementando el PEC</p> <p>2) Realizar nuevas investigaciones para determinar qué aspectos del PEC se deben modificar y/o mejorar, de manera tal que este logre su objetivo final que es la mejora de la calidad educativa.</p> |
| Harvard | No hay investigación en torno a la gestión escolar. | <p>En escuelas de nivel socioeconómico medio y alto se redujo la deserción escolar desde un 0.25 a 0.33 puntos porcentuales. Toma varios años de participar en el PEC para que resulten mejoras significativas en los resultados educativos.</p> | <p>1) Seguir investigando para conocer en que medida el impacto del PEC en los resultados educativos depende del financiamiento a las escuelas.</p> <p>2) requerir a las escuelas para entrar o renovar su ingreso al PEC incluyan en sus planes de mejora escolar un análisis de los puntajes que los estudiantes obtengan en las evaluaciones EXCALE y ENLACE.</p> |
| Heurística Educativa | Ligero cambio positivo de gestión escolar en la planificación participativa y un ligero retroceso en la autoevaluación. La participación social sigue igual. | <p>Los resultados en aprovechamiento escolar a nivel longitudinal no han cambiado significativamente en las escuelas PEC, pero en las escuelas primarias indígenas aprenden más de lo que estaban aprendiendo cuando su escuela inició su participación en el PEC.</p> | <p>El PEC debe reforzarse especialmente en los aspectos pedagógicos, decididamente en su modalidad de proyecto escolar y explorar nuevas modalidades de participación social.</p> <p>El programa tiene que rediseñarse para mejorar sus posibilidades de incidir de manera más directa en el aprovechamiento escolar.</p> |
| CIDE (Teresa Bracho) | Realmente fomenta la gestión escolar e institucional, que fortalece la participación de los centros escolares en la toma de decisiones. | <p>El programa contribuye principalmente al objetivo de elevar la calidad educativa.</p> | <p>1) Es un gran acierto que el PEC priorice en su atención a escuelas urbanas marginales. Sin embargo, esta evaluación juzga pertinente sugerir que el programa debiera contar con un diagnóstico específico actualizado de la problemática que enfrentan este tipo de escuelas, así como un sistema de información que provea información oportuna sobre la operación del programa en las escuelas.</p> <p>2) se juzga importante que se sigan realizando investigaciones rigurosas que muestren los impactos del programa.</p> |

Sabemos que al PEC se le han realizado muchas evaluaciones que permiten apreciar y medir sus resultados, mismos que en algún momento pueden servir como insumos para la adaptación y mejoramiento del programa. Pues para toda innovación educativa es esencial la evaluación continua.

A pesar de que sólo se han presentado algunos de dichos estudios, son suficientes para afirmar dos puntos de reflexión: el primero se refiere a la falta de evaluaciones de tipo cualitativo que nos hablen más acerca del funcionamiento de la nueva gestión introducida en la escuela, de la forma en que los integrantes del centro escolar trabajan de forma colegiada y qué aportaciones ó limitantes tiene éste en la creación del ambiente de trabajo y de la manera en que éste impacta o no en los aprendizajes de los alumnos.

El segundo punto de reflexión tiene que ver con los resultados arrojados por los estudios en donde se revela que el PEC, no contribuye de manera significativa en los aprendizajes de los alumnos y por ende en la mejora de la calidad de la educación.

Siendo así que podemos plantear: ¿por qué el Programa Escuelas de Calidad que fue diseñado como una gran propuesta de innovación educativa, con todo el apoyo político, económico e institucional, no ha rendido los frutos esperados?

Con la intención de clarificar nuestra inquietud es necesario acercarnos a la realidad del centro escolar, que debido a su complejidad, es donde finalmente una innovación tiene la posibilidad de naufragar, transformarse ó tener éxito.

4.2. Acercamiento a una Secundaria incorporada al programa escuelas de calidad

Recordemos que la innovación educativa se concreta en la escuela, de ahí que transitar del discurso teórico que la fundamenta a la realidad nos conlleva a reflexionar acerca del plantel escolar. Porque en la escuela “los maestros son quienes asumen –o se supone que deben asumir- su proyección práctica. Comprometiendo sus conocimientos, creencias y habilidades, ellos deben actuar y construir los cambios en su propia práctica, en un contexto específico que es el de

su trabajo.”¹⁰⁵ Mostrando así, la estrecha relación que existe entre la innovación y la escuela y de la gran importancia del proceso de su implementación.

Ahora bien, para comprender el proceso de implementación del PEC en los centros escolares, necesitamos en primera instancia comprender ¿qué es la escuela? ¿Cuáles son los elementos que interaccionan en ella? ¿Cómo es interpelada la práctica cotidiana desde los referentes del programa?

Y comenzaremos por mencionar que la escuela es:

...el lugar donde se educa. Y, en efecto, la escuela es una organización pedagógica, que, puede pensarse, responde a lógicas curriculares. El análisis permite ir más allá de esta primera percepción cuando se piensa en los adultos que allí trabajan. La escuela es también, y al mismo tiempo, una organización administrativa que, con formas específicas, es parte y depende estrechamente de la organización de ese orden que opera el nivel y le proporciona las bases materiales para ser tal. Como parte de ésta; y especialmente importante para sus agentes, la escuela es asimismo, una organización laboral. A ella se integran los maestros, según las normas, las jerarquías, las competencias que definen un espacio de trabajo y por lo cual reciben un salario. Es decir, que los maestros son constituidos en ese ámbito, según una doble condición de profesionales y asalariados.¹⁰⁶

Entonces, la escuela es un centro donde coexisten las personas con diversos roles, jerarquías, poder y normatividad. En donde cada persona vive un rol sin desprenderse de su propia identidad social creando así un ambiente particular donde se desarrolla una vida cotidiana.

Tomar en cuenta todas estas condiciones bajo las cuales opera la escuela, nos da cuenta de la complejidad del centro escolar, en donde se pretende introducir una innovación. Es por ello nuestra necesidad de acercarnos a una escuela incorporada al PEC.

¹⁰⁵ EZPELETA, Justa. *Innovaciones Educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación*, p.406. <http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php?idm=en&sec=SC03&&sub=SBB&criterio=ART00420>

¹⁰⁶ *Ibidem*, p. 411

4.2.1. Características generales de la secundaria

La elección de una secundaria fue debido a la inquietud de mirar a la propuesta de innovación desde un escenario de trabajo docente más complejo, es decir; por la dinámica que presentan los directivos y docentes, por la carga de trabajo que tienen los maestros y la diversidad de materias que hay que atender. Además de considerar en la elección las posibilidades de acceso, de ahí que entre técnicas y generales tuve primero la oportunidad de ingresar a una general que se ajustaba a mis necesidades de ubicación y de incorporación al programa.

Siendo así que la secundaria pública en la que realicé mi trabajo de campo, además de las condiciones anteriormente mencionadas tiene un grado más de complejidad debido a que los maestros tienen a su cargo muchos grupos, por ende muchos alumnos, es decir; si un maestro tiene tres grupos de español y cada grupo está conformado por cincuenta alumnos, entonces el maestro en realidad tiene ciento cincuenta alumnos, pero si además este mismo maestro es profesor en otro turno, la carga de trabajo que asume es mucho mayor. Tal como lo declara un profesor:

...mire, necesitamos un poco más de tiempo para darles o brindarles mejores resultados, ya que estamos muy apretados de tiempo, entramos a una clase y corremos a la otra, saliendo vamos a la otra y vamos llegando tarde, y no nos da tiempo de realizar actividades de calidad y simplemente a veces es mas por cumplir, por estar calificando, por pasarlos, o porque hagan una actividad, (...) incluso ni hay tiempo de calificar, porque por ejemplo: yo tengo cinco grupos de cuarenta y cinco alumnos, les dejo dos trabajos escritos a la semana, entonces ¿Cuántos trabajos tengo que calificar a la semana? Entonces si la verdad nos hace falta tiempo,¹⁰⁷

En algunos casos, los maestros tienen a su cargo comisiones dentro de la escuela, trabajo que tendrán que combinar con su labor docente. Esta es una de las razones por la cual se eligió una secundaria y así tratar de comprender la

¹⁰⁷ ENTR. 6, p. 50. Los fragmentos de entrevista que se presentan corresponden al banco de información que he organizado con entrevistas a maestros y personal directivo. Las siglas significan: ENTR. Entrevista, MTRO. Maestro, MTRA. Maestra, SDRA. Subdirectora.

manera en la cuál docentes y directivos bajo estas condiciones trabajan con el enfoque del Programa Escuelas de Calidad.

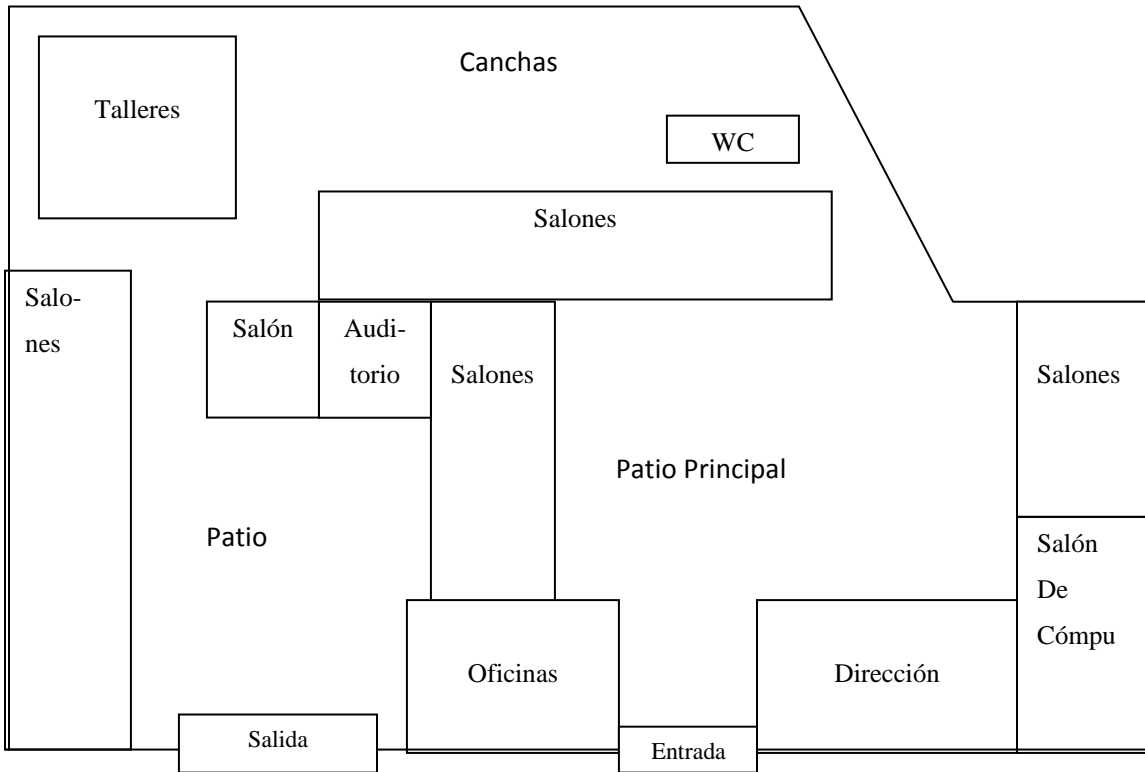
Otra razón obedece a que la secundaria de nuestra elección tiene cincuenta años en operación, se encuentra ubicada en una zona de clase media al sur de la Ciudad de México. Siempre ha gozado de un buen reconocimiento social e institucional por el aprovechamiento escolar de sus alumnos.

La tercera razón obedece a que se encuentra incorporada al PEC desde hace seis años. Si el PEC comenzó en el año 2001, entonces la secundaria ha trabajado con él la mitad del tiempo de su existencia, por lo cual esperaríamos que los procesos de gestión impulsados por el PEC se encuentren más consolidados en comparación con una secundaria que lleva poco tiempo.

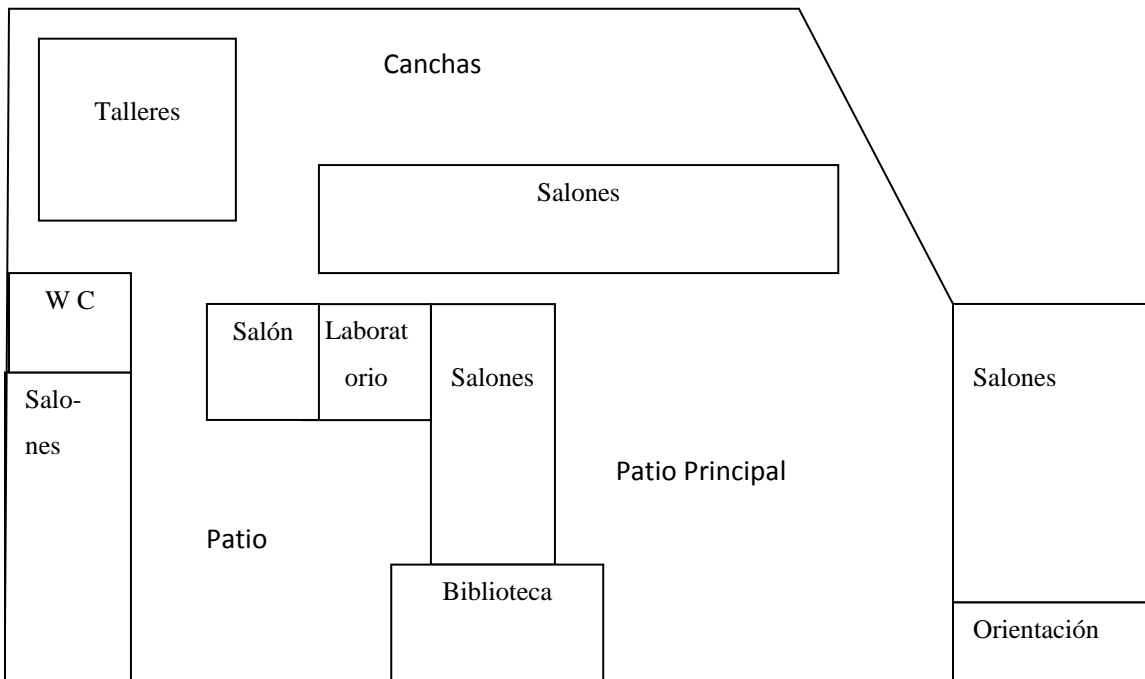
La población estudiantil de la secundaria es muy variada, pues hay alumnos que pertenecen familias con altos recursos, como hijos de políticos ó artistas, que conviven con una gran mayoría de alumnos con familias de recursos medios y también adolescentes de escasos recursos.

En cuanto a la arquitectura del centro, podemos decir que es una escuela grande, cuenta con dos niveles, tres patios, una biblioteca, un laboratorio, sala de cómputo, auditorio y un edificio exclusivo para los talleres. Con la finalidad de ilustrar un poco la magnitud de la construcción a continuación se presentan los siguientes planos.

PLANTA BAJA



PLANTA ALTA



En ella laboran 3 orientadoras (1 de base y 2 de interinato), 1 trabajadora social basificada, 3 prefectos de interinato, 7 administrativos, 1 contralora, 1 directora, 1 subdirectora y 40 maestros de los cuales 22 son de base y 18 de interinato

Estos datos nos brindan un panorama de la situación laboral en la secundaria, es decir; tenemos que una tercera parte del personal de orientación y un poco más de la mitad (54%) del personal docente cuentan con base. La mayor parte del personal de orientación, la totalidad de la prefectura y un poco menos de la mitad (46 %) de los maestros son interinos. Con estos datos podemos apreciar una situación laboral muy pareja entre personal con base con los de interinato.

Hablar de la diferencia de la situación laboral entre los docentes del plantel es importante por la seguridad o fragilidad a la cual pudieran estar expuestos. Es decir; los profesores de base cuentan con un trabajo estable y no tienen la necesidad de mantener lealtades con el director en turno, a través del cumplimiento de compromisos no deseados, pues el conservar su trabajo no depende de ello, sin embargo para los profesores interinos la situación cambia, ya que su permanencia en la secundaria depende de la buena relación que puedan mantener con el directivo para que su trabajo vuelva a ser solicitado. En este sentido una maestra nos comenta:

... ahí el conflicto es con profesores, siempre se trata de quedar bien con la directora para tomar una decisión, a veces se han ido buenos maestros, a pesar de que son buenos maestros porque no son allegados a la dirección y aunque son buenos profesores si les afecta en un momento dado, la relación que ellos puedan tener con la dirección¹⁰⁸

Esta situación se ha reflejado en el clima laboral, dado que existe un serio conflicto interno permanente de comunicación o de separación entre los actores de base y los interinos.

¹⁰⁸ ENTR. 1, p. 80

Con la finalidad de clarificar este escenario, a continuación se presenta el análisis que se deriva de las entrevistas a profundidad aplicadas a once maestros de la escuela y de las observaciones realizadas durante mi estancia de trabajo. La información nos permite preguntarnos hasta qué punto se presentan las prácticas que pueden contribuir a la construcción de procesos de gestión ligados a la calidad, en la perspectiva que propone el enfoque del Programa Escuelas de Calidad.

4.2.2. El trabajo colaborativo en la escuela

Para el PEC es fundamental que se genere en el centro escolar un clima apropiado para el trabajo colaborativo y un primer acercamiento a este objetivo es que exista una óptima comunicación entre todos los implicados.

Al respecto, si bien la escuela tiene 6 años en el PEC al parecer existen una serie de problemas relacionados con la comunicación y la colaboración. Pues como ya habíamos mencionado, la condición laboral de los docentes, (docentes de base con los interinos) tiende a afectar el dialogo y la comunicación entre ellos.

¿Cómo entender esta situación? En un primer momento, cuando se les cuestionó a los docentes acerca de la existencia del diálogo y la comunicación entre ellos, su respuesta era rápida, positiva y poco demostrativa de la realidad escolar. A interrogaciones que pedían mayor precisión emergieron comentarios como el siguiente:

Pues ahorita también, con los maestros hemos tenido problema porque ya hay mucha gente nueva, que como vienen con interinato, tienen que ponerse a las órdenes de la dirección para que les renueve el contrato.

Una posibilidad de ausencia de diálogo se observa por el cambio constante de los maestros ya que no todos poseen base.

Por otra parte, la misma informante mostraba que existía una inclinación a dar una orientación expresa por parte de la autoridad de la escuela para que no hubiera diálogo entre los maestros. La maestra nos comenta que:

(Ya sea la directora o los maestros interinos entre ellos, tienden a decirse) 'no les hables a los que ya tienen mucho tiempo (haciendo énfasis), porque te pueden contaminar'... no veo el problema que le hablen a uno¹⁰⁹

En ese sentido, tal pareciera que la directora ha detectado una actitud poco participativa por parte de los docentes de base y lo clasifica como un elemento que puede "contaminar" a los que recién se integran. Este sentir se ha hecho presente en los profesores interinos, que han manifestado un desagrado hacia sus colegas de base.

...me desagrada la apatía de muchos compañeros que ya llevan bastantes años trabajando, y el trabajo ya se les hizo monótono, o ya están acostumbrados al tipo de trabajo, siento que no cooperan, o no dan ni un extra para su trabajo, sino que solo trabajan hasta la rayita que tienen que trabajar y no dan más.¹¹⁰

Estos comentarios evidencian algunos inconvenientes y obstáculos para lograr un buen diálogo y comunicación entre la comunidad escolar. Siendo así que estamos frente a una contradicción por parte de la dirección, pues al tomar precauciones para que las personas que considera como poco participativas influyan en los demás con su actitud, se inhibe la generación del diálogo entre ellos. Y recordemos que el Programa busca la colaboración de todos los actores.

Otra limitante para el diálogo es la carga excesiva de trabajo, pues algunos profesores trabajan la jornada completa, es decir; entran y salen de clase todo el día, llevando consigo muchas tareas para revisar. Ellos manifiestan que fuera de las juntas organizadas por la escuela no tienen tiempo para dialogar.

...nada más entre clase y clase, o en alguna junta y nada más, porque si estamos muy correteados de tiempo y algunos profesores contamos con lo

¹⁰⁹ ENTR. 4, p. 35

¹¹⁰ ENTR. 6, p. 46

que se llama colegiado y precisamente es para eso, nos reunimos en academia, y es para ver como podemos hacer para solucionar problemas, sin embargo, aunque nuestra orden venga así manejado como colegiado, ya no nos lo permiten y nos mandan a servicio (a dar clases).¹¹¹

Existen también los maestros que cuentan con pocas horas de servicio, y permanecen poco tiempo en el plantel, ellos generalmente tienen horas en otras escuelas o en otro turno. Disminuyéndoles el tiempo y la disposición de colaborar en la secundaria.

Aunado a ello, se encuentra la carga administrativa, que no solo se queda en la oficina, sino que forma parte del trabajo cotidiano de los profesores, al cual tienen que hacer frente, cuenten o no con el tiempo para realizarlo.

... hay mucha carga administrativa, demasiada, (haciendo énfasis) es demasiado el trabajo que hay que realizar pero aún así lo hacemos.¹¹²

Bajo estas condiciones en donde existe un personal que difícilmente se presta para la comunicación y el diálogo, es poco probable que se logre propiciar el trabajo colaborativo.

En las situaciones anteriormente señaladas, más allá de las conductas de los actores como contexto de las mismas, la gestión institucional poco ha podido hacer para contribuir a que la escuela tenga las condiciones necesarias para trabajar con el programa, pues como podemos apreciar la administración solicita mucho trabajo extra a la escuela, así como no provee de recursos para que exista una estabilidad en la planta docente contribuyendo a la movilización permanente de maestros. Estos elementos dificultan el impulso de la colegialidad. En este sentido es necesario comprender la forma en que las autoridades de la secundaria trabajan bajo estas condiciones con el Programa Escuelas de Calidad, ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para poder trabajar con la normatividad establecida,

¹¹¹ ENTR. 6, p. 47

¹¹² ENTR. 11, p. 85

las peticiones del programa y las condiciones del centro escolar? de ello hablaremos en el siguiente apartado

4.2.3. El liderazgo del director

Recordemos que para el PEC es muy importante el rol del director como promotor de la comunicación y la participación de todos los actores de la comunidad escolar. Sin embargo, hasta ahora, hemos podido observar que esta figura en la secundaria ha sido frágil, en primer lugar por el constante cambio de sus directivos. Situación que se ha convertido en una queja permanente de muchos profesores.

Estos constantes cambios de directivos en la escuela, son parte de la condición institucional que dificulta el funcionamiento de la secundaria, pues encontramos que en diez años aproximadamente han tenido seis directivos diferentes y un ciclo escolar donde trabajaron sin directora y sin subdirectiva. Bajo estas circunstancias se provoca una cultura institucional poco cercana a la calidad.

...durante diez años ó mas, hemos tenido cambios de directores parece aquí punto de jubilación, ningún director se queda, cada año, o dos tenemos que reajustarnos y volver a aprender a trabajar con el que llega, porque cada uno trabaja diferente.

Con ello se genera descontrol en los maestros, pues muchas veces los directivos no terminan el ciclo escolar, pero sí mueven las formas de trabajo. De la misma manera, el carácter de las autoridades del plantel y la forma en la que se comunica con los maestros, influye en el ambiente laboral. Al respecto la misma maestra nos comenta que:

... la directora actual, me parece humana, porque la anterior era una déspota, nos gritaba, nos maltrataba, se pasaba, hizo llorar a varias entre ellas a mí, de rabia, de coraje, de impotencia, ante su, ante su... su... modo de ser, ya no le pongo adjetivos, sinceramente.¹¹³

¹¹³ ENTR. 9 P. 72

El segundo punto de fragilidad que ya hemos venido mencionado, tiene que ver con la inhibición del diálogo y comunicación entre docentes, por parte de la directora. Esta situación llegó al punto de que se utilizó al consejo escolar¹¹⁴, para tomar las decisiones pertinentes al PEC. Recordemos que el consejo escolar esta conformado sólo por algunos maestros de la secundaria y para el programa es muy importante la participación de toda la comunidad escolar.

...no todos participamos en el consejo técnico, eso depende, de los coordinadores de cada materia, y a los coordinadores de cada materia los elige la directora y muchas veces son las personas más allegadas a ella aunque no tengan la preparación.¹¹⁵,

Efectivamente, la elección de los miembros del consejo pertenece exclusivamente a la directora. Aunque esto les pudiera parecer arbitrario a los profesores.

...la dirección es quien dice, va a estar fulano de tal, pero nunca lo pone a votación o preguntan ¿a ver quién quiere participar? No, o sea no es democrática.¹¹⁶

Inclusive, este malestar, en algunas ocasiones los hace sentir excluidos. Al respecto, otra profesora nos explica:

...lo elige la directora y nada más es con los nuevos, en realidad estamos todos muy afuera de ellos, ellos son los que deciden, más bien la maestra, la directora decide y ellos nada más firman, en realidad no hay consejo.¹¹⁷

Como podemos observar, bajo estas condiciones se crea un clima organizativo en el cual los profesores se sienten completamente ajenos a la toma de decisiones, no existe ninguna posibilidad de participar, una profesora en la entrevista nos decía:

¹¹⁴ Por Consejo Técnico Escolar, en la secundaria se entiende...

¹¹⁵ ENTR. 10, p. 80

¹¹⁶ ENTR. 8, p. 57

¹¹⁷ ENTR. 4, p. 35

... ya nada más lo que ellos acurden nada más nos comunican sin tomar el parecer de que si están de acuerdo o no, se llevo a un acuerdo, se dijo esto, y esto se va a hacer, o sea ya no hay alternativas de puedan protestar o decir que no, se hace y hace y ya.¹¹⁸

Una vez conformado este consejo selectivo, se hacen dos reuniones durante el ciclo escolar para tratar asuntos relacionados con el PEC, una al inicio y otra al fin de cursos. En estas sesiones se determina el objetivo que tendrá su planeación estratégica.

...cada maestro de la asignatura, en este caso yo soy la representante de inglés, yo soy la que está en consejo, yo les tengo que avisar a mis otras dos compañeras a qué acuerdo se llegó, cual es la decisión que se tomó, para que estén enterados.¹¹⁹

En la opinión de docentes que no pertenecen al consejo técnico, la toma de decisiones es algo en lo cual no tienen injerencia. Y no existe manera alguna de opinar acerca de ello.

... las decisiones, nada más las toman unos cuantos sin tomar en cuenta a los demás, ya nada más “nos comunican” lo que ellos acordaron, con la directora, yo creo que aquí cabe el dicho que dice: ‘donde manda capitán no gobierna marinero’, porque muchas veces aunque uno no esté de acuerdo hay que hacer las cosas.¹²⁰

En este sentido podemos comentar que la directora ha buscado la forma de realizar sus funciones apoyándose en la gente más cercana. La democracia no es el problema que visualiza, sino las características y el funcionamiento de la escuela. Sin embargo, este perfil directivo no está cercano al propuesto No está cercano al propuesto en el PEC, pero al mismo tiempo la administración educativa ha puesto límites al enfoque del programa. Porque la escuela sigue funcionando con la normatividad de 1981.¹²¹

¹¹⁸ ENTR. 8, p. 57

¹¹⁹ ENTR. 7, p. 52

¹²⁰ ENTR. 8, p. 57

¹²¹ Se pide a las escuelas la conformación de un consejo técnico, en donde un maestro por materia en el caso de la secundaria sea el representante de todos los maestros de la misma asignatura. En el consejo técnico los

Nos referimos a la conformación del consejo técnico, en donde la directora como estrategia de trabajo ha decidido involucrar a personas que ella considera van a trabajar conforme a su criterio y sin problema alguno.

... es como al azar, no hacen una votación para estar en el consejo, y bueno precisamente por eso se llama consejo, porque somos representativos de toda la plantilla.¹²²

En este momento es necesario comentar que el trabajar la propuesta del PEC, desde un consejo técnico rompe con el enfoque del programa, en donde la colaboración se convierta en una expresión de la nueva cultura escolar. Con la finalidad de que todos y cada unos de miembros de la escuela participe y se reconozca como parte de él, trabajando por un objetivo en común.

Bajo estas condiciones, fue necesario preguntar a los maestros ¿cómo sienten el ambiente de trabajo en la escuela? Y algunos de ellos manifestaron su malestar, como una profesora del área de tecnología:

...precisamente eso depende mucho del directivo, y a través de los años se han dado conflictos muy graves, muy, muy graves por la presión que hacen con los maestros y sobretodo en el área tecnológica, un revanchismo, favoritismo, que no está encausado en cuanto a la preparación de los profesores sino de aquellos que se acercan a la dirección con el afán de obtener algunas primicias personales.¹²³

Hasta ahora hemos expuesto a detalle todos estos puntos que señalan los maestros con respecto al funcionamiento de la dirección, por la razón de que la influencia de la dirección afecta directamente en el comportamiento de los maestros, en los procesos de organización y de planificación.

Finalmente podemos decir que el tipo de liderazgo que se ejerce en la secundaria rompe con el liderazgo promovido por el Programa Escuelas de

maestros exponen las problemáticas del plantel y llegan a acuerdos para su posible solución. Esta normativa que sigue vigente actualmente, tiene origen en el año de 1981. (once años antes de la descentralización)

¹²² ENTR. 6, p. 47

¹²³ ENTR. 10, p. 79

Calidad en donde la figura de un directivo es capaz de forjar una visión compartida con sus colaboradores adquiriendo compromiso con los intereses colectivos, así como desarrollar la habilidad de relacionarse con sus compañeros. Y promotor de prácticas facilitadoras de animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación y cooperación.

4.2.4. La planeación en la escuela

Recordemos que para el PEC la planeación es el principal instrumento que el programa le demanda a la escuela como producto del trabajo colegiado, consensos y toma de decisiones así como de un liderazgo compartido. Ya que con ello todos los actores pueden retomar el sentido de la planeación y del compartir y trabajar por un objetivo en común.

Sin olvidar que por medio de la presentación de los instrumentos (el PET y el PAT) la escuela puede obtener el apoyo económico por parte del programa. Esto se convierte en un incentivo para que las escuelas se inscriban al PEC.

Por esta razón es que surge nuestro interés de conocer la forma en que el directivo y los docentes bajo las condiciones revisadas anteriormente trabajan en la construcción de la planificación. Profundicemos en el tema.

4.2.4.1. El papel del consejo en la planeación: entre la construcción colectiva y el diseño individual

Cuando preguntamos a los maestros de la secundaria acerca de la planeación estratégica ellos coincidieron en señalarla como algo importante, pero conforme se les pidió un poco más de precisión, en sus comentarios encontramos elementos datos que nos hablan del poco conocimiento que tienen sobre la metodología, como lo expresado con respecto a la complejidad que subyace a su construcción colectiva; un profesor miembro del consejo técnico nos dice:

...si nos cuesta mucho trabajo ponernos de acuerdo, por qué hay que hacer las modificaciones, (...) qué es lo que vamos a desarrollar, entonces, plantearlo si es problemático porque muchos tenemos diferentes ideas, y llegar a un análisis, es complicado.¹²⁴

Por esta razón los miembros del consejo han buscado la manera de que su planeación salga lo más rápidamente posible, y para lograrlo se lleva a cabo en dos momentos uno individual y otro colectivo. El individual se realiza cuando a tres de los miembros se les designa la elaboración de una propuesta para el tema de la planeación. Ellos tienen que buscar el tiempo y el lugar para realizarlo, esto lo menciona uno de los miembros.

...yo lo hago en casa, porque aquí no tengo horarios disponibles para elaborar mis planes, no puedo hacerlo porque todos mis horarios están frente a grupo.¹²⁵

Una vez que los maestros tienen su propuesta se realiza la primera junta que es casi al final del ciclo escolar, en ella se exponen las tres propuestas y el resto de los miembros hacen una votación para elegir el tema. Sobre ello otro profesor nos comenta sobre su participación:

...en esta planeación, fui únicamente votante, porque yo tengo otras comisiones, y normalmente el que lleva la logística y los reportes es una comisión, yo no estoy en esa comisión, tengo otras cosas que hacer.¹²⁶

Con el tema elegido, se tiene que iniciar la elaboración del PETE y el PAT, y con la finalidad de agilizar el proceso esta responsabilidad está a cargo de dos comisionados del consejo escolar (designados por la directora) uno de ellos es el principal y el otro es su asistente. El encargado tiene la responsabilidad de redactarlo, presentarlo y hacer las correcciones correspondientes.

...son como la cabeza, si no se encuentra a un maestro, con el otro, o sea los dos deben de saber sobre el trabajo, como arreglar la situación,

¹²⁴ ENTR. 7, p. 53

¹²⁵ ENTR. 6, p. 23

¹²⁶ ENTR. 6, p. 48

Entrevistadora: ¿Entonces el maestro Sergio y la maestra Sonia son los que lo redactan y lo entregan?

- Sí, muchas veces al final del ciclo escolar, muchas veces ya lo estamos planeando, para que ya no en principio de año estemos, para que no nos toque así como que el golpe, y estemos tan atareados.¹²⁷

Una vez aceptado el proyecto, el encargado le da una copia a cada miembro del consejo.

...se nos da por escrito, y todos debemos de colocarlo al frente de nuestra carpeta, tenemos una carpeta que tiene nuestro plan de trabajo y nuestras listas y ahí también está el objetivo del proyecto escolar.¹²⁸

Podemos darnos cuenta que la elaboración de los instrumentos y todo lo que ello implica no se ha realizado conforme al enfoque del PEC.

Bajo estas circunstancias, es necesario preguntarnos ¿cuál ha sido el mecanismo de información y conocimiento del directivo y los docentes acerca del programa? Para ello fue necesario preguntar a nuestros entrevistados si han recibido apoyo por parte de los jefes de enseñanza, de la inspección ó por el propio Programa Escuelas de Calidad para poder trabajar con el PEC. Como respuesta obtuvimos declaraciones como la siguiente:

... a mí me dieron el curso del PETE de qué se trataba, cuál era la forma de trabajar, y yo vine y les expliqué a los compañeros de que se trataba el pete, y como lo teníamos que cumplir pero ya después no estuve en esa comisión y me asignaron otra, pero si, si nos dieron capacitación¹²⁹

Como se puede observar la capacitación sólo la reciben uno o dos profesores que estén en el consejo técnico de la secundaria. Ellos a su vez, tienen la comisión de explicar a sus compañeros del consejo lo que entendieron del tema.

...sí cuando nos vamos a la junta de academia, se nos reúne a todo el personal docente del área, y nuestro jefe de enseñanza nos da materiales, nos explica las técnicas, las estrategias que podemos utilizar para poder

¹²⁷ ENTR. 7, p.53

¹²⁸ ENTR. 10, p. 82

¹²⁹ ENTR. 6, p. 48

diseñar bien nuestro plan de trabajo anual, también para el proyecto escolar y pete.¹³⁰

Sin embargo, con ello se corre el riesgo de que la información no llegue al resto de los maestros con el verdadero propósito o enfoque del programa. Creando confusión entre los docentes, tal es el caso de una profesora miembro del consejo que no puede distinguir entre el programa y el instrumento.

...es bueno el PEC, bueno que ahorita ya lo cambiaron, ahorita se llama que?, plan estratégico de transformación escolar, eso es el PEC ya ahora.¹³¹

En el caso de los profesores que no pertenecen al consejo técnico la confusión radica en considerar a la planeación de la escuela (PETE) con la planeación que el debe realizar para su trabajo en aula:

...es importante, con esto uno sabe que es lo que va a enseñar, no debemos improvisar, sino que si se debe de llevar de manera sistemática, lo que se va a transmitir obviamente con propósitos de implantarlos. Metas, competencias.¹³²

Pues bien, analizando la información, podemos decir que el propósito de la planeación estratégica propuesta por el PEC, en este caso, se ha quedado en el discurso. Pues en la secundaria se realiza una planeación semi-colectiva por no decir individual. Pues la elaboración de los instrumentos ha sido una simulación del proceso.

Sin embargo, esta manera de enfrentar y resolver el proceso le ha resultado eficiente a la escuela porque logran entregar a tiempo el documento correspondiente al PEC. Pero es ineficiente en términos de los procesos de gestión que el programa quiere desatar a lo largo del año escolar y en la vida

¹³⁰ ENTR. 2, p. 24

¹³¹ ENTR. 1, p.16.

¹³² ENTR. 2, p. 23

cotidiana de la escuela. Para la gestión institucional es suficiente la entrega del documento.

La interrogante en este momento sería ¿cuál ha sido el interés de la secundaria por pertenecer al PEC? Para poder clarificar esta interrogante, se les preguntó a los profesores su opinión acerca del programa.

4.3. Lo que opinan los maestros del PEC

Ante esta pregunta algunos profesores coincidieron en decir que el programa era bueno, porque les apoyaba para hacer reparaciones en la escuela ó adquirir materiales.

...yo por lo menos no soy de las que me fijo si les dieron quinientos pesos con cincuenta centavos, pero si me fijo, que se han visto pizarrones, se ha visto el gasto tanto en el material que los niños usan, de pinturas para las mesas, para las bancas, videograbadoras, equipo de cómputo, fotocopiadora, a los profesores nos dieron una memoria que fue muy útil, entonces ha servido.¹³³

A pesar de que los maestros están contentos con el recurso económico que el PEC les brinda a la escuela a su parecer este recurso es insuficiente, tal como nos comenta un profesor:

... se me hace demasiado poco es insuficiente, ya que esta escuela es bastante grande, y tenemos que estar pidiendo mucha ayuda a la asociación de padres, a los alumnos, a las cooperativas, por que la verdad es insuficiente, es una escuela muy bonita y necesita muchos recursos para poder mantenerla, y no, no es suficiente.¹³⁴

Los profesores del consejo técnico tienen una opinión positiva con el recurso del PEC, pero no están de acuerdo con sus instrumentos, pues consideran que representa mucha carga de trabajo para ellos.

¹³³ ENTR. 9, p. 75

¹³⁴ ENTR. 6, p. 48

... como el PEC pide que haya varios proyectos, pues nos saturan más de trabajo y de actividades, y nos quita tiempo de lo que es nuestro programa de la materia, entonces se trata de cumplir, o de hacer por hacer, porque si se realizan pero, siento que no se cubren como debería ser.¹³⁵

Así mismo, algunos miembros del consejo, están muy molestos por la saturación del trabajo que representa el PEC para ellos. Y porque consideran que el programa pide cosas que ellos no tienen la capacidad de realizar.

...no puedes acabarte la vida, porque no puedes estarle mostrando a los niños una cara de que ya estás hasta el gorro, pero sí estás hasta el gorro, porque no puedes hacerlo, yo por eso estoy molesta con tanto proyectito, ¡estoy molesta!, porque aparte, yo soy diseñadora gráfica, enseño artes plásticas, yo que puedo saber de psicología, que puedo saber de planeación, qué puedo saber de tantas cosas del pete, ¡nada!, bueno estudié pedagogía y me salvó porque me sé todas esas cosas, pero aún así eso no me da el tiempo, porque tienes que ser psicóloga, pedagoga, administradora, economista, saber de salud y medicina, que yo no sé nada de eso, y órale échatelo.¹³⁶

Otro descontento por la generación de trabajo extra para los docentes, es que ellos no reciben un pago por realizar la planeación que el programa solicita, al respecto un profesor nos decía que:

... es un proyecto que es muy difícil de llevar a cabo, es mucho trabajo, las personas que se dedican y que se encargan de hacer el proyecto tienen una gran responsabilidad, no se les paga extra por su trabajo, y, eh, y muchas veces absorbe nuestro tiempo de la docencia ellos incluso llegan a faltar a sus grupos, sus grupos pierden clases y son temas que dejan de ver porque sus profesores están encargados de esa labor.¹³⁷

Aun cuando las evaluaciones señalan que existe un ligero progreso en la mejora de la gestión al interior de la escuela, en esta secundaria no tenemos elementos para afirmarlo, porque para los maestros encargados de la elaboración de los instrumentos se convierte en un distractor y carga de trabajo y terminan por abandonar su trabajo de aula. Incluso esta situación aunada a la idea de realizar

¹³⁵ ENTR. 8, p.58

¹³⁶ ENTR. 9, p. 77

¹³⁷ ENTR. 10 P. 81

actividades propuestas en la planeación ha generado un malestar generalizado entre todos los maestros del plantel.

En este sentido algunos profesores del consejo técnico, manifiestan que han notado la inconformidad del resto de los profesores del plantel cuando se propone realizar actividades o proyectos del PETE, y esta situación les resulta difícil de manejar.

-entonces a veces por ejemplo hay juntas de consejo hacemos actividades del pec y es ¡ash!, ¿más actividades!, ¡en vez de que veamos que onda con los asuntos nos ponen más actividades!¹³⁸

En este momento es necesario reflexionar acerca de la información arrojada, donde encontramos que el consejo destina dos sesiones para trabajar lo del PEC, es decir la escuela no le da mucha importancia pues se trabaja solo lo necesario para entregar el documento. En este sentido podemos agregar que la institución le brinda a la escuela un día al mes para las reuniones de consejo, a ellas asiste todo el personal del plantel pero no tratan cuestiones acerca del programa sino problemáticas del funcionamiento del centro ó la planeación de actividades cívicas, como ceremonias y festivales.

Retomando el sentido de las respuestas, se les cuestionó a los entrevistados si habían notado algún cambio en la escuela a partir de su incorporación al PEC, para lo cual encontramos diversas posturas. Algunas nos refieren que el programa es perfecto.

...el programa esta perfectamente estructurado, yo creo que en un principio si inició mal, pero a estas alturas y ya con tantos años se ha reestructurado para dar un mejor proyecto.¹³⁹

En algunos casos los maestros manifiestan que la escuela ha funcionado bien siempre, con ó sin el PEC. Y las dos únicas diferencias en un antes y después

¹³⁸ ENTR. 1, p.17

¹³⁹ ENTR. 2, p. 23

son el recurso económico que reciben y la cantidad de trabajo que les implica realizar.

...esta escuela ha trabajado igual siempre, de bien, creo que con lo de calidad lo único bueno que he visto es que nos ha tocado una parte de dinero que ha ayudado a tener, materiales, cursos, y nos han llenado de formatos, y formatos y formatos, que sin esos formatos y sin esos proyectos la escuela seguiría trabajando igual, nos quita tiempo, para mi punto de vista serán muy buenos proyectos hechos por personas que no están en clase, y que por lo tanto no comprenden lo que nos distraen, y que aquí el servicio es para el alumno según yo, el trato y el servicio del profesor es para el alumno, pero resulta que mi mitad de tiempo es para el alumno y la otra mitad para sus proyectos sacados de la manga.¹⁴⁰

Finalmente, se pidió a los profesores alguna recomendación que pudieran hacer al programa escuelas de calidad. Algunos profesores se inclinaron por proponer una comisión externa que se encargara del trabajo del PEC.

...para mí quítate de todos esos proyectos, dedícate a lo que le toca a la escuela y la escuela es enseñar historia, biología, y que cada maestro se dedique a su área, sí quieren hacer proyectos que contraten a otros que no estén dando asignatura o que no estén frente a grupo y que empiecen a hacer esos proyectos, no dudo que se pueda, que cada quién se dedique a una cosa y que se dedique al cien por ciento y no que se dedique a varias y que no llegues ni al veinte en ninguna.¹⁴¹

Otro profesor, mencionó que se designara una comisión de maestros de la escuela pero que se le pagara extra por ello.

...con una comisión especial, a la que se le pagara de manera especial y que no nada más fuera el propio profesor el que lleve a cabo este proyecto, porque le resta horas de trabajo frente a grupo, entonces los profesores, ahí en la secundaria se llegó al acuerdo de que los profesores que desarrollar el PEC, eran lo que tenían horas de servicio pero después los grupos que no tenían maestro porque había alguna falta, inasistencia ó día económico, no tenían quien los atendiera y era un desorden toda la escuela¹⁴²

¹⁴⁰ ENTR. 9, p. 73

¹⁴¹ ENTR. 9, p. 77

¹⁴² ENTR. 10, p. 84

Con estas recomendaciones tenemos la oportunidad de apreciar el malestar de los maestros ante el funcionamiento del programa, pues dentro de la dinámica de la secundaria les propicia agotamiento, y terminan pidiendo que los dejen realizar su labor como docente.

Finalmente, el PEC le ha apostado a la colaboración, sin embargo, existen condiciones en la secundaria que limitan este enfoque, es por ello que no logra llegar al aula. El trabajo de enseñanza que realiza cada maestro tiene referentes distintos, el plan y programas de estudio, los saberes docentes, menos la planeación estratégica.

4.4. La vida cotidiana en la secundaria

Hasta ahora se ha expuesto la forma en la cual el directivo y maestros encargados de la comisión del PEC han sostenido el proyecto. Sin embargo es pertinente intentar plasmar la forma de organización y vida cotidiana dentro de la escuela, es decir; la gestión existente al interior del centro escolar, por medio de la cual la secundaria ha obtenido resultados positivos en cuanto a los aprendizajes de los alumnos. Recordemos que esta secundaria siempre ha gozado de un alto rendimiento escolar.

4.4.1. La disciplina es una herramienta de trabajo.

La disciplina es un elemento fundamental para la directora y los docentes de la secundaria, la han utilizado como herramienta para mantener el orden y control de los alumnos, para lograrlo se apoyan de las listas de conducta de grupo así como de gafetes para salir al baño, citatorios ó el apoyo de padres de familia.

4.4. 2. Listas de Conducta.

Las listas de conducta son formatos elaborados por la escuela, en las cuales se almacenan datos como los nombres de los docentes que están frente a grupo en

una hora determinada y la calificación que éste le asigna al grupo en cuanto a su comportamiento durante el tiempo de clase.

| Hora | Profesor | Materia | Calificación | Firma |
|----------------|------------------------|----------------|---------------------|--------------|
| 7:30 - 8:10 | María Pérez Aguilar | Química | 7 | |
| | Socorro Alcántara Leal | Español | 9 | |
| | | Promedio | 8 | |

Las listas funcionan de la siguiente manera: al inicio de cada día el jefe de cada grupo (que es un alumno designado por sus compañeros) se dirige al aula de orientación en donde le proporcionan una lista, misma que deberá dar a firmar a cada profesor que de clase ese día y antes de salir de la escuela tiene que devolverla a orientación.

Ahí se van registrando cada una de las calificaciones de todos los grupos para que faltando unos cuantos días para que termine el mes se elaboran los totales de las calificaciones, dando como resultado los primeros lugares en conducta, así como los identificar a los grupos más indisciplinados.

Siendo así que el primer lunes de cada mes se colocan cartulinas con gráficas de barras que representan las calificaciones de conducta de todos los grupos, éstas son colocadas en el patio donde los alumnos toman su receso y ahí permanecen todo el mes.

4.4.3. Unas franjas muy singulares.

Una medida que se toma para la identificación de los alumnos consiste en colocar en el suéter de los alumnos franjas de listón de color blanco, es decir, si un alumno pertenece al primer grado del grupo C su suéter deberá llevar en la parte superior del brazo izquierdo una franja de color blanco y arriba de ésta la letra C, ó si el alumno es de segundo A entonces llevara dos franjas blancas y una letra A.

De esta manera, en el descanso, en los pasillos, en el baño ó en cualquier momento los alumnos pueden ser identificados desde un poco lejos, lo cual les facilita tanto a los prefectos como a los maestros el control sobre la conducta de los alumnos.

Así mismo, las franjas son útiles a la hora de formación para ir a sus salones, a sus talleres o en la ceremonia, pues a veces algunos niños quieren estar con amiguitos que tienen en otro grado o grupo pero por medio de las franjas se puede observar que él no pertenece ahí y se tiene que ir a su lugar.

La disciplina en la secundaria no solo se queda al nivel del control de grupo y que se encuentren dentro de sus salones, sino que la directora y profesores están muy al pendiente de los alumnos en cuanto a su presentación personal y sus acciones, para mayor claridad presentamos un fragmento de la una de las observaciones realizadas en el plantel:

Se acerca una prefecta a la subdirectora.

PREFTA. Maestra, esos niños, ¿qué vamos a hacer con ellos?

SDRA. ¿por qué están aquí?

PREFTA. Mire, esos dos, tienen el pelo bien largo, el otro lo trae parado, ¡mire nada más qué pelos!, aquel, entrego una credencial de otro, y la jovencita tiene las unas y los ojos pintados.

SDRA. A ver, ¿por qué tres eso pelos parados? ¿qué no sabes que vienes a la escuela?,

ALUMNO. Es que me moje el pelo y se me paró.

SDRA. A ver, voltéate, (se voltea el alumno)

No, no, no, que, eso lo hiciste a propósito.

-y ustedes ¿por qué no se han cortado el pelo jóvenes? Miren nada más todo lo que les sobra.

- y tú, ¿Por qué andas mostrando una credencial que no es tuya?

ALUMNO. No, lo que pasa es que como la traía aquí en mi bolsa me confundí,

PREFTA. Ay, no es cierto, si tuvieras la tuya la mostrarías,

SDRA. Bueno a ver, ahorita no está la orientadora, así que se van a esperar aquí hasta que llegue y luego se van con ella. Pero no los quiero ver platicando eh?, se quedan sentados y callados.¹⁴³

¹⁴³ OBSERVACIÓN 2, P. 8

4.4.4. Ninguna pieza fuera de su lugar.

Por naturaleza los adolescentes son inquietos, les gusta platicar con sus amigos, echar relajo, inclusive algunas veces a los chavos se les da jugar a luchitas, a correr y empujarse.

Pero no en todos los lados lo van a poder hacer, por lo menos en la secundaria, sólo se les permitirán algunas cosas con sus respectivas reglas, por ejemplo; cuando salen a tomar su receso que es de las 10:50 a las 11:10, tienen que dirigirse al patio trasero, en donde pueden comprar alimentos o consumir lo que lleven, ahí permanecerán todo el receso.

Pues para la opinión de la orientadora el objetivo del receso, es que tomen un refrigerio, que respiren aire fresco que les brinde un pequeño descanso y les ayude a recuperar fuerzas para continuar el día de estudios, pero no es para jugar luchitas ó andar correteando a los demás, pues lo único que se logra con ello es que los niños se alteren y alteren a los demás y esa euforia no tan fácilmente se les baja y cuando regresan al salón de clase ya no quieren estudiar porque quieren seguir jugando.

De la misma manera existen otras normas que ayudan a controlar a los alumnos a la hora del receso y durante todo el día, como son que los alumnos anden caminando por los pasillos de los edificios, o que estén jugando en las escaleras, ni que se vayan al patio principal, claro que aunque las reglas están presentes pero a los niños luego se les olvida y andan corriendo por toda la escuela, y es en ese momento cuando entra cualquier prefecto a la acción, llamándoles la atención para que dejen de correr, pues pueden lastimar a sus compañeros.

Otra de las normas más características de la escuela es la utilización de gafetes para salir al baño, esto es que; cada docente tiene un gafete el cuál puede utilizar para dárselo a un niño para que pueda salir al baño, y cuando regrese y entregue el gafete podrá salir otro. De esta manera se tiene el control de la salida del salón de varios alumnos al mismo tiempo y si el alumno es visto por un prefecto ó la

orientadora no va a tener problemas porque tiene el gafete, y esto quiere decir que cuenta con el permiso del profesor para estar fuera de su salón.

Dicha situación se puede observar a cada momento dentro del plantel, tal como lo notamos en la observación con uno de los prefectos:

PREFTO. Si, es el que está enfrente de la biblioteca, no sé si vio que hay dos, el de abajo es el de la prefecta, y el de acá arriba es el mío
Llegamos al lugar, es la entrada de la biblioteca que tiene una puerta de rejas y el escritorio esta por la parte de afuera.
ENTRA. Usted aquí esta todo el tiempo?
PREFTO. No, si tengo que estar aquí el mayor tiempo posible, pero luego ando recorriendo los pasillos de mi área, (Pasa un alumno caminando)
PRECTO. Ey, ¿A dónde?
ALUMNO. Voy al baño
PRECTO. Ah, sí? ¿y tu pase?
ALUMNO. Aquí esta, (lo saca de su bolsillo)
PREFTO. Pues cuélgatelo, para eso es (el alumno sigue caminando)¹⁴⁴

Todo ello nos habla de la importancia que significa para los docentes y prefectos mantener la disciplina dentro del plantel.

4.4.5. Alicientes escolares.

Para la escuela es primordial contar con alumnos que tengan un excelente desempeño escolar, por ello, se diseñan estrategias que les permitan alentar este objetivo en los niños.

4.4.5.1. El sello del reconocimiento.

Algunos profesores nos comentaban que cuando un alumno se siente reconocido y a la vez evidenciado positivamente por parte de la directora y maestros frente a todos los compañeros de la escuela, es una sensación tan grata que nos brinda felicidad, y que muy probablemente nos gustaría repetir. Por esta razón en la secundaria se ha procurado reconocer a los alumnos que se esfuerzan día a día por tener buenas calificaciones.

¹⁴⁴ OBSERVACIÓN 3, P. 29

Este reconocimiento se puede dar en dos momentos; el individual y el grupal. A nivel individual, se les reconoce su esfuerzo colocando su nombre de una manera muy original, en el cuadro de honor, y para ello es necesario contar con un promedio arriba de 9.5. y la duración de cuadro de honor es de un bimestre.

El reconocimiento a nivel grupal consiste en realizar el promedio de calificación de boletas de todos los grupos de los tres grados, y el grupo de cada grado que haya obtenido el promedio más alto del bimestre es el ganador. A ellos en la primera ceremonia del siguiente bimestre se les hace la entrega de un banderín que dice que son el primer lugar en rendimiento escolar de primero, de segundo ó de tercero. Este banderín es colocado en la entrada del salón del grupo y ahí permanece todo el bimestre.

4.4.6. Alumnos bajo la lupa.

La vigilancia hoy en día es una necesidad no un lujo, y parece ser que en la secundaria 29 lo han tomado muy en serio, pues se han encargado de mantener tanto la escuela como sus perímetros bien vigilados.

4.4.6.1. Una patrulla y una escuela.

La zona de los alrededores donde se encuentra ubicada la escuela secundaria 29, es reconocida como una zona tranquila, sin embargo se ha puesto mucho interés en salvaguardar la seguridad de los alumnos. Como medidas preventivas podemos encontrar que; enfrente de la escuela nadie se puede detener con su auto, para ello cuentan con el apoyo de una patrulla, que está al pendiente de cualquier situación que requiriera de sus servicios, además a la hora de la salida del turno matutino se junta la entrada del turno vespertino así que además de la patrulla se encuentran dos oficiales parados en lugares estratégicos.

Otra medida de seguridad consiste en restringir el acceso a la escuela, es decir no cualquier persona puede entrar, y cuando lo hace tiene que llenar un registro y entregar una identificación. Pero su acceso sólo será a dirección jamás en una primera instancia podrá acceder a la escuela en sí. Esto es posible porque

cuando tocas la puerta te recibe el conserje este es el primer filtro, si es que pasas a tres pasos está la dirección y sala de maestros y un pequeño recibidor y después de un patio están las aulas, así que el entrar al hablar con la directora no representa que puedas ver la escuela.

4.4.6.2. El radio ahora implica seguridad

Todos los prefectos y orientadoras cuentan con un radio que les permite estar en comunicación, pues si se requiere la comunicación es rápida y pronto se pueden movilizar, por ejemplo: si en dirección hubo algún problema con un padre de familia y se requiere de la presencia de un alumno rápidamente se comunica y se atiende a la solicitud, o tal vez si una persona externa a tenido acceso a las instalaciones se da aviso a los demás para que tengan la información.

En otros casos, puede suceder que exista algún niño lesionado y una persona lo encuentre pero no pueda trasladarlo al consultorio médico, pues pide ayuda vía radio, en fin el radio ha sido utilizado para facilitar múltiples funciones pero sobre todo para volver más segura la escuela.

4.4.7. Diversos métodos de trabajo en el aula.

El decir que todos los maestros de la secundaria realizan sus clases de la misma manera, sería decir una mentira, pues cada uno de ellos tiene su propia concepción acerca del concepto enseñanza-aprendizaje, y esto repercute en la forma en la cual dirigen su clase. Es por ello necesario abrir los siguientes puntos para tratar de englobar las prácticas más usuales dentro de la secundaria.

4.4.7.1. Exposición del docente

Cuando hablamos de una exposición del tema por parte del docente no quiere decir que siempre se vaya a realizar de la misma manera, claro aunque parece ser el mismo nombre para designar una actividad ésta varía según el enfoque desde el cual el maestro dirige su objetivo.

- a) **Pasiva:** he decidido este nombre, porque la observación de clase me ha permitido percibirla así, ya que el profesor llega al salón, saluda y da indicaciones de lo que tienen que sacar los alumnos para comenzar a trabajar, después anuncia el tema e inicia la explicación del tema apoyándose en el pizarrón, en este tipo de exposición los alumnos no hablan en toda la clase, pues el docente no les propicia su participación ni ellos la piden. Siendo así que los alumnos se dedican toda la clase a escribir lo que está en el pizarrón o lo que consideran importante.
- b) **Dinámica:** varios profesores ha optado por éste tipo de exposición, a pesar de ser también una explicación de su parte del tema, tiene diferencias con la pasiva porque; él inicia explicando el tema pero en un momento inesperado deja una frase inconclusa y los alumnos inconscientemente contestan muchas veces en coro, también se pide la participación voluntaria de los alumnos ya sea para pasar al pizarrón para ejemplificar algo ó para hacer cualquier comentario respecto del tema. En este tipo de exposiciones los alumnos están más atentos a los comentarios y movimientos del profesor que a estar escribiendo, pero si toman apuntes sólo que su atención no está solamente en eso.

4.4.7.2. Trabajo en equipo.

Pocos maestros han optado por incluir esta actividad como forma de trabajo en clase, pero curiosamente uno que la lleva a cabo como practica fundamental de su práctica docente es el profesor de historia, el cual ha encontrado en ella una forma divertida de abordar los contenidos del programa.

- a) **Trabajo en equipo dentro del aula.** La actividad se realiza pidiendo a los alumnos que formen equipos con las personas que se sientan a gusto, después se les da nombre del tema que buscan en su libro, y lo comentan entre ellos para llegar a conclusiones, mismas que compartirán con sus compañeros de clase como cierre de actividad.

b) Trabajo en equipo fuera del aula. Los alumnos escogen los compañeros con los que van a trabajar, formalizan sus equipos y el maestro designa el tema a cada equipo mismo que tendrán que exponer en clase, regularmente los requisitos para las exposiciones son que sean diapositivas en power point, y que realicen un resumen para darles a sus compañeros, además elaborar un cuestionario para que todos vayan respondiendo mientras dura la exposición, de ésta manera el maestro piensa que los alumnos pondrán mayor interés.

4.4.7.3. Recorta y pega

Una actividad muy singular es la de la clase de ética y cívica impartida por la orientadora, en la cual se ve un tema semi expuesto de manera pasiva; es decir, primero llega la maestra explicando de manera breve lo que se va a ver, enseguida dicta algo que considera importante, después cuestiona a algunos alumnos que ella escoge y por último les proporciona una hoja con la actividad que ella diseña concerniente al tema del día. Los alumnos la realizan, iluminan y pegan en su cuaderno.

4.4.7.4. Alumnos a distancia

En algunos casos cuando los alumnos han tenido mal comportamiento y que tanto maestros como orientadores ya no pueden controlarlos, se propone que sean alumnos externos, esto quiere decir que los alumnos siguen perteneciendo a la secundaria pero no de manera presencial como cual otro de sus compañeros. Esta situación nos la explica la orientadora:

ENTRA. Maestra, una pregunta; chuchó, ¿por qué no viene a tomar clases a la escuela?

ORIENTA. Ah, porque el ya es alumno externo

ENTRA. Y eso ¿por qué?

ORIENTA. Lo que pasa, es que el era muy travieso, ya tenía su oficio de reportes que es uno de media carta regularmente, él ya tenía tras hojas grandes llenas de reportes, ya no podíamos con él, y para que no lo afectáramos más expulsándolo, lo que hacemos es que él trabaja en su casa y viene cada semana a que sus maestros le den los trabajos y el viene a entregarlos.

Esto algunas veces funciona porque los papás ya le ponen más atención, pero también en algunas ocasiones los alumnos abandonan la escuela, ya no la terminan. Pero en fin algo tenemos que hacer con ellos.¹⁴⁵

La encargada de llevar el control de los alumnos y sus progresos es la orientadora. Tal como tuvimos la oportunidad de observarlo con uno de los alumnos externos.

ORIENTA. a ver, pásale chucho

CHUCHO. Hola freine,

ORIENTA. Que me trajiste?

CHUCHO. Pues ya te traje el tercer trabajo, y ya le entregue a la de inglés y a la de español, pero no sé que con el de taller y contigo ¿qué me falta?

ORIENTA. Bueno conmigo, te falta el cuarto y último trabajo que me lo vas a entregar para el 9, es lo mismo que hiciste pero ahora lo vas a hacer tú,

CHUCHO. ¿como yo?

ORIENTA. Pues si ahora tu vas a diseñar un noticiero, con todas sus partes, la sección de deportes, la del clima, la de finanzas así, entendiste?

CHUCHO. Si, creo que sí, yo tengo que inventar todo

-oye dice mi mamá que si puede pasar

ORIENTA. Si, dile que pase

Hola señora, que paso?

MAMÁ. Hola maestra, es que fíjese que no hemos podido encontrar a la maestra de taller, no sabemos que es lo que tiene que hacer chucho, porque según iban a hacer un trabajo en equipo y compraron el material pero a la mera hora no hicieron nada, entonces no sabemos como va a evaluar y pues si nos urge porque si no se apura chucho puede ser que la repruebe

ORIENTA. A ver chucho ¿cuántas te vas a llevar?

CHUCHO. Pues no sé, segura la de español y tal ves taller, y no sé cuanto voy a sacar contigo

ORIENTA. Conmigo como nueve o diez, tengo que revisar mis listas.¹⁴⁶

4.4.8. Ronda de comisiones

Existen actividades que requieren de trabajo extra y que difícilmente los maestros se proponen voluntariamente para realizarlo. Por eso, la directora decidió crear comisiones con duración de un bimestre para resolver la situación.

En cada comisión trabajan cuatro profesores que no pertenecen al consejo técnico. Y regularmente hay dos de ellas funcionando al mismo tiempo, esto

¹⁴⁵ OBSERVACIÓN 2, P. 12

¹⁴⁶ OBSERVACIÓN 2, P. 10

depende de las conmemoraciones cívicas del momento y de algunas peticiones de la SEP, como por ejemplo realizar una ceremonia con motivo del bicentenario.

De esta manera los maestros seleccionados tienen que abrir un espacio dentro de su jornada laboral para responder positivamente a las actividades asignadas.

Finalmente esta es la manera en la cual se viven las actividades dentro de la secundaria, muy independientemente del Programa Escuelas de Calidad.

RECAPITULACIÓN

A lo largo del desarrollo de este capítulo, tuvimos la oportunidad de revisar algunas evaluaciones tanto internas como externas realizadas al Programa Escuelas de Calidad. En ellas encontramos dos puntos interesantes sobre los cuales reflexionar, el primero consiste en la falta de evaluaciones a profundidad que nos hablen más acerca del funcionamiento de la nueva gestión introducida en la escuela y de la forma en que los integrantes del centro escolar trabajan de forma colegiada.

El segundo tiene que ver con los resultados hasta ahora arrojados por el PEC, pues los estudios nos indican que no contribuye de manera significativa en los aprendizajes de los alumnos y por ende en la mejora de la calidad de la educación.

Con esta inquietud nos acercamos a una escuela incorporada al PEC desde hace seis años, en donde encontramos a una escuela que constantemente ha tenido cambio de directivos. En este ciclo escolar llegó una directora al plantel que se enfrentó a una escuela incorporada al PEC y con maestros poco participativos, por lo cual trató de buscar personas que la apoyaran en esta responsabilidad, así que se apoyó en los profesores de interinato.

Sin embargo esta situación coartó la comunicación y el diálogo con el resto de los profesores. Condición que se agravó con la selección por parte del directivo para conformar el consejo escolar y la elaboración de la Planeación estratégica requerida por el PEC para obtener el apoyo económico.

En la escuela se optó por un consejo técnico y un trabajo colaborativo fuertemente limitado, pues sólo unos pertenecían al consejo y el resto no tenía injerencia alguna de participación en la toma de decisiones, en cuanto a los

instrumentos de planeación el PETE y el PAT son elaborados por una sola persona.

En este contexto, es necesario reflexionar acerca del Programa Escuelas de Calidad como una innovación educativa introducida a la realidad del centro escolar. Pues si bien la pretensión de la innovación era cambiar las prácticas, hemos encontrado a través de la investigación que esto está muy lejos de convertirse en realidad.

Este transitar de la teoría a la práctica es un proceso complicado que como bien lo explica Fullan requiere de extremo cuidado sobre todo en su fase de implementación. Mencionando como primer paso el sensibilizar a los implicados, convenciéndolos de su importancia y beneficio y darles apoyo a través de asesoría académica para que los maestros generen nuevas prácticas. Pero en la escuela este cambio de ideología a favor de la propuesta no pudo ser debido a que sólo se le dio un curso a dos profesores de la escuela, ¿cómo pretenden que el resto del personal lo consideren importante para trabajar con y por él?

A grandes rasgos algunos maestros tienen la vaga idea de lo que significa el PEC, pero su interés radica en el recurso que se les otorga, más no por considerar que el hecho de transitar a una nueva gestión podrá influir en la mejora de la educación.

También Fullan explica la importancia de la claridad; esto quiere decir debe ser claro y evidente, fácil de entender para los implicados, para que puedan conocer el enfoque de la propuesta. En el caso de la secundaria no hay claridad del PEC, pues algunos miembros del consejo técnico no distinguen el programa del instrumento.

Detectamos que la secundaria hace un intento por cumplir los requerimientos del PEC, con la intención de recibir el apoyo económico. Esto es un problema porque

quiere decir que el Programa no ha logrado impactar en la ideología compartida de los implicados en pro de la propuesta y con ello en el objetivo de mejorar la calidad de la educación.

Por otro lado, la gestión institucional ha jugado un papel importante en la inhibición del enfoque del programa debido a que no proporciona las condiciones para que la secundaria camine en función de las peticiones del PEC.

Finalmente es pertinente recordar que la secundaria tiene una gestión existente en donde los docentes consideran a la disciplina como herramienta para el logro educativo, es por ello su afán de mantenerla día a día. El trabajo de los docentes es mayormente individualista por las condiciones anteriormente detalladas a lo largo del capítulo 4.

EL PEC EN LA ESCUELA SECUNDARIA, APORTES Y PROBLEMAS DESDE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

CONCLUSIONES

Gracias a la investigación que se realizó para la elaboración de este documento se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

El programa escuelas de calidad nace como uno de los proyectos más importantes de innovación en el año 2001. El cual tiene como propósito contribuir a la mejora de la calidad de la educación apoyándose en la transformación de la gestión escolar al interior de la escuela. Los instrumentos novedosos que promueve son de naturaleza de planeación estratégica conocidos como el PETE y el PAT. El programa cobra sentido en la medida de que intenta influir en las prácticas de los maestros en las escuelas, por ello, valorar sus alcances implicó necesariamente mirarlo desde el centro de aplicación, en este caso hablamos de la escuela secundaria que por sus características de complejidad se eligió como la unidad de observación de investigación.

En ella tuvimos la oportunidad de conocer más de cerca la dinámica que viven diariamente los directivos y docentes del plantel, en la que combinan sus actividades laborales con las peticiones del Programa Escuelas de Calidad en el cual han permanecido durante seis años.

Bajo este contexto se puede señalar:

Para el PEC el trabajo colaborativo es muy importante, porque busca una nueva forma de vida y de trabajo al interior de la escuela que generará una misión y visión compartida de todos los actores escolares con la presencia del liderazgo del director como promotor del cambio, respetando las opiniones de cada uno y facilitando consensos para la toma de decisiones acerca de las necesidades de la

escuela, objetivos, destinación de recursos, asignación de funciones y la construcción de los instrumentos de planeación. La finalidad del cambio organizacional se encuentra en propiciar la mejora de los aprendizajes de los alumnos, ahí se encuentra la finalidad pedagógica del programa.

En la secundaria observada encontramos procesos muy complejos, que contrastan con las propuestas por el PEC, mismas que se han desarrollado en tres vertientes principales: por un lado, la forma de organización, planeación y aplicación del programa con miras a influir en las actividades áulicas, por otro, la actuación del directivo ante la responsabilidad de atender a las demandas propias del programa para sostener la incorporación de la escuela al PEC, y finalmente, las condiciones institucionales para la calidad de la educación.

Al tratar de comprender el sentido de los procesos existentes en la escuela, con respecto al primero se observa que:

- La situación que coexiste entre los profesores de base e interinato, implica un serio conflicto de intereses. Mientras que la mitad de la plantilla son de interinato y buscan conservar su trabajo, cumpliendo las peticiones del directivo. La otra mitad no está de acuerdo con esta situación.
- Esta visible situación entre maestros de base y maestros interinos ha originado una falta de diálogo y comunicación entre ellos, condición desfavorable para el trabajo colegiado.
- Las relaciones conflictivas aunada a la falta de tiempo, nos da como resultado una incapacidad para lograr reunir a todos los docentes, al mismo tiempo, como cuerpo colegiado para trabajar asuntos relacionados con el PEC.
- La inminente carga de trabajo de los docentes que les requiere no sólo cumplir con sus tareas cotidianas, sino además las peticiones institucionales y las comisiones extras en fechas conmemorativas que demande la propia escuela ha impedido los momentos de reunión para consensos, así como el desinterés en las actividades relacionadas con el PEC como una tarea para mejorar el logro educativo más bien, suponerlas

como una carga de trabajo sin remuneración alguna, suscitando la apatía de muchos de los profesores sobre todo los basificados para asumir el compromiso como escuela de calidad.

- La dinámica de trabajo dentro de la escuela, ha dejado ver que no existe vínculo entre las formas de organización y de planeación en la elaboración del PETE, y el trabajo áulico, lo que resulta preocupante porque prácticamente se pierde a la planeación estratégica como eje vertebral de funcionamiento de la escuela en lo que respecta al logro de aprendizajes en el salón de clases.

En lo que respecta al liderazgo directivo se observa que:

- Las condiciones laborales del personal docente influyen en las estrategias organizativas de la directora pues tiene que apoyarse en los profesores interinos para lograr los objetivos institucionales, dado que los profesores que cuentan con las condiciones necesarias para realizar su trabajo no colaboran.
- Por la falta de un verdadero proceso colaborativo, el directivo, tomó la decisión de utilizar al consejo técnico para agilizar la construcción de los instrumentos solicitados. Contrariamente a lo que se espera desde el PEC, el consejo técnico ha resultado excluyente, reduciendo el trabajo de planeación a un grupo de docentes seleccionados.

Un tercer elemento se hizo muy presente en la secundaria, lo que se refiere a las condiciones institucionales, es decir a la estructura organizativa de la escuela secundaria que se impone a directores y maestros:

- La capacitación que otorga el PEC, sobre los lineamientos del programa se ha proporcionado únicamente a dos profesores del plantel seleccionados por la dirección, éstos a su vez capacitaron al consejo técnico y éstos, al resto de la plantilla docente. La capacitación en forma de cascada, ha creado una conjunción de incertidumbre entre el enfoque del programa, los

instrumentos y el uso de éstos. Por lo que, desde el consejo técnico hasta la plantilla docente no se logra una aplicación clara del programa.

- Las normas bajo las cuales funciona la escuela, como el consejo técnico, pertenecen a la década de los ochenta, que por las características de la época, están construidas bajo enfoques muy diferentes a los del PEC, y se convierten en una limitante para el programa.
- El constante cambio de directivos que ha existido durante los últimos diez años, nos muestra una falta de compromiso a los planes asumidos por el centro como escuela de calidad, reduciendo la tarea directiva solamente a una continuidad de procedimientos, pero no un liderazgo promotor de una convicción clara en pro del enfoque del programa.

Bajo este complejo escenario organizativo, no nos queda claro cómo es que en las evaluaciones externas realizadas al PEC se manifiesta un impacto en la mejora de la gestión escolar, cuando en nuestra investigación en particular hemos encontrado una gestión enfocada a la entrega eficiente en tiempo y forma de la planeación, pero no en términos de la transformación de la cultura escolar, dejando sólo a nivel de discurso el enfoque del Programa Escuelas de Calidad, reduciéndolo a un somero financiamiento económico que el programa les brinda. Es claro que las evaluaciones del PEC son en muestras muy amplias, pero un estudio a profundidad nos hace preguntarnos si en las escuelas no se habrán desarrollado mecanismos de satisfacción de las evaluaciones oscureciendo los problemas efectivos que existen como es el caso del plantel estudiado. Recordemos que este plantel es de prestigio en la comunidad y ha cumplido con los requisitos del PEC por lo menos un poco más de un lustro.

Por otro lado, si contrastamos “la mencionada eficiencia de la gestión escolar” (donde el objetivo central es mejorar la calidad de la educación generando cambios significativos en el aprendizaje de los alumnos), constatamos que no hay una vinculación entre el planteamiento, la organización, la planeación y finalmente la aplicación en aula.

Los elementos hasta ahora señalados nos obligan a realizar una reflexión sobre el PEC como un programa que genera innovaciones en la escuela. Apoyándome en la observaciones de Fullan sobre el cambio educativo (1997) observamos que existen fragilidades en el proceso de implementación del cambio educativo que ayudan a comprender el por qué el PEC poco incide en las escuelas.

La etapa de iniciación implicó un gran empeño por parte de los decisores y diseñadores, pero en la fase de implementación ha sido frágil, pues en el caso particular de la secundaria, el programa le ha dedicado poco tiempo a la sensibilización de los implicados, ya que solo dos de los profesores recibieron capacitación en cuanto al enfoque del programa y a la elaboración de los instrumentos, cuando se requieren de fuertes procesos de formación y asesoría para incidir en las prácticas educativas. Esta problemática se evidenció en la escuela de nuestro estudio pues se detectó que algunos de los profesores no logran distinguir el programa de los instrumentos. Y mucho menos se reconocen y asumen en el enfoque del PEC.

Al implementar la propuesta del PEC en las escuelas ha faltado cambiar las formas de estructuración de la escuela a fin de posibilitar mejores procesos pedagógicos, es decir hacen falta reglamentos para que funcionen mejor los consejos técnicos o incluso mejoras laborales para que los maestros tengan el tiempo suficiente para realizar el colegiado.

Recordemos que en el proceso del cambio presentado por Fullan, se hace alusión a la importancia del cambio objetivo, que en este caso podemos ubicar como la nueva forma de organización y planeación, y el subjetivo, que se refiere a sensibilización de todos los implicados, para propiciar el cambio de significados. Si la innovación realmente quiere lograr el cambio tiene que propiciar estos dos momentos.

Tomando en consideración las categorías objetiva y subjetiva planteadas por Fullan, la objetiva en el caso del PEC, se podría observar el cambio si a pesar de las condiciones estructurales que limitan el trabajo de los docentes, se realizara y convirtiera la planeación en un verdadero punto de trabajo para los maestros. En el caso particular de la escuela, hemos logrado dar cuenta de que esto no se ha

consolidado debido a la suma de condiciones institucionales pero también a la falta de claridad de directivos y maestros sobre el sentido de nuevas prácticas de organización en la escuela. Por consiguiente el momento subjetivo, es decir un nuevo esquema de valores, certidumbres y saberes en el cual se afiance la nueva práctica organizativa, no se ha desarrollado alrededor de una nueva gestión estratégica.

Parte de los límites se observan en que la innovación requiere de condiciones institucionales que den garantía de se puedan realizar los procesos pedagógicos. No se observan en la escuela secundaria, por lo que es más difícil promover una cultura educativa diferente. En ese sentido una innovación de gestión institucional también se convierte en una innovación para la escuela porque seria crear las bases materiales para que de otra manera trabajen los profesores.

Algunas de las acciones que considero oportunas para mejorar los procesos de innovación educativa en la gestión escolar, a partir de este proceso de investigación son:

- Es necesario revisar y actualizar las normas bajo las cuales funcionan las escuelas, de tal manera que puedan desarrollarse en ellas procesos reales de trabajo colaborativo, propiciando así las condiciones institucionales necesarias para que la escuela pueda realizar la labor.
- El Programa Escuelas de calidad necesita fortalecer los procesos de sensibilización a los implicados, de tal manera que se logre una visión compartida con el enfoque del programa.
- El programa tendría que considerar disminuir el trabajo de planeación que implica la elaboración de los instrumentos, en este sentido cabría la posibilidad de retomar el proyecto escolar a fin de facilitar y agilizar la planeación en la escuela
- Es necesario implementar asistencia permanente del programa hacia las escuelas incorporadas, con la finalidad de apoyar los procesos de planeación y transformación de la cultura escolar.

- Del mismo modo, otorgar asistencia personalizada y permanente al director de la escuela.

Finalmente, es pertinente y necesario seguir planteando mejoras en los procesos de gestión escolar encaminados a avanzar hacia la calidad educativa. Sin embargo, es necesario considerar que dentro del diseño de las propuestas de innovación, el cambio desde la estructura institucional debe ser prioridad a sabiendas que para lograr un cambio significativo precisa todas las del cambio considerándolo como un proceso lento y complejo donde se entrelazan aspectos políticos, económicos, sociales, culturales y laborales.

BIBLIOGRAFÍA:

AGUERRONDO, Inés. *La escuela del futuro en sistemas educativos del futuro*. Ed. Papers, Buenos Aires, Argentina, 2002. 126p.

AGUILAR, Luis. *Gobernanza y Gestión Pública*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2006. 499p.

ÁNGEL, Alonso. (et al). *La Gestión Escolar en los cambios del Curriculum en la Enseñanza Secundaria*. Editores Miño y Dávila. Argentina, 2006. Pp. 377.

BLEJMAR, Bernardo. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actividades y dispositivos para diseñar instituciones educativas*. Ed. NOVEDUC, Argentina, 2005. Pp. 143

ESTRELLA, Mercedes. *La gestión educativa en procesos de formación y aportaciones a la investigación e intervención (memorias)*. UPN. México, 2004. Pp. 235

FERNANDEZ, José. *Los aspectos que conforman el programa escuela de calidad*. México, UPN, 2003.234p.

FULLAN, Michael. *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros*. México: Trillas, 1997. 327p.

GUERRERO, Cuauhtémoc, et al., *Plan estratégico de transformación escolar*. Ed. SEP, México, 2006.

QUIÑONES, Juan. *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Ed. Cooperativa editorial magisterio. Bogotá 2006. P. 18

LUGO, Teresa. *La escuela del futuro II, Cómo planifican las escuelas que innovan*. Ed. Papers Editores Educación. Argentina, 2002. 37-101p.

MEECE, Judith. *Desarrollo del niño y del adolescente para educadores*. México: McGrawHill, 2000.394p.

RAMIREZ, et.al. *Proyecto escolar, una estrategia para transformar nuestra escuela*. DGIE-SEP. México, 2000.

RODRÍGUEZ , Gregorio *.Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe. Málaga, España. 1999.

SANTOMÉ, Jurjo. *La investigación etnográfica y la reconstrucción crítica en educación*. Universidad de Santiago de Compostela.

SCHMELKES, Silvia. *Hacia una mejor Calidad de nuestras escuelas*. SEP. México, 1995. Pp.134

SCHMELKES, Silvia *.La calidad de la educación básica: Conversaciones con maestros*. México: DIE,2003.44p.

SORIANO, Salvador. *¿Qué tan eficiente es la formación docente en la educación primaria?*. México:DIE,1997.81p.

TAPÍA, Guillermo. *Construyendo la visión y misión de nuestra escuela*. Versión 1.2. P.4 En/ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Escuelas de Calidad. 2003

HEMEROGRAFÍA:

ÁLVAREZ, Jesús. Reforma Educativa en México: El Programa Escuelas de Calidad. P. 1. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2003, Vol. 1, No. 1.

ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. 18 mayo de 1992

ARNAULT, Alberto. La gestión del Sistema Educativo Federalizado (1992-2005) en: *Educare*, Nueva Época. Año 1, Número 2. Agosto 2005.

BLOCK, David. "Didáctica constructivista y matemáticas: una introducción." p. 13-23. En/CERO EN CONDUCTA A LOS MAESTROS DE OAXACA. *Cero en conducta*. Año 1, no. 4, (Mar./Abr. 1986).

CEPAL-UNESCO. Educación y Conocimiento: Eje de la transformación productiva con Equidad. Santiago de Chile, 1992. P.1

JACQUES, Delors. "La educación encierra un tesoro." Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. 1996

GAJARDO, Marcela. Reformas Educativas en América Latina. Balance de una Década. En/Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. No. 15. Septiembre de 2009.

GOMEZ-MORIN, Lorenzo. "Criterios de desempeño para la escuela pública mexicana." p.3-48. En/SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Educare*. Año 1, no.1 (invierno-primavera, 2005).

GOMEZ-MORIN, Lorenzo. "Los docentes, actores indispensables en la construcción de nuestra escuela públicas." p.22-55. En/SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Educare*. Año 2, no.4 (Abr. 2006).

LOAERA, Armando "Eurística Educativa" 2003

MARTINEZ, Alba. "Maestros y escuelas en el siglo XXI." p.8-10. En/SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Educare*. Año 2, no 6, (Nov. 2006)

MEJÍA, Fernando. "El Programa Escuelas de Calidad en el marco de la política de descentralización educativa en México" En/REVISTA LATINOAMERICANA DE ESTUDIOS EDUCATIVOS, Vol. XXXIV, No.4. México, 2004.

OJEDA, Federico. "Enseñanza-Aprendizaje." p.46-47. En/SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Educare*. Año 1, no.1 (Ago. 2007).

PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001-2006

REFERENCIAS EN LINEA

1. El Programa Escuelas de Calidad: Resultados y retos. Observatorio Ciudadano de la Educación. Consultado del 20 de Mayo de 2009 en:
<http://www.observatorio.org/pdfdocs/Educacion%20a%20Debate%2011%20-%20PEC%20-%20Mayo%202008.pdf>
2. EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD RETOS Y RESULTADOS. La educación a debate11. Observatorio Ciudadano de la Educación. Consultado el 25 de Febrero de 2009. En:
<http://luislarios.blogspot.com/2008/07/el-programa-escuelas-de-calidad.html>
3. Programa Escuelas de Calidad.PEC. SEP. 2009. Consultado el 20 de febrero de 2009 en:
<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/programa.pdf>
4. Aguilar Mario. La educación en México (1970-2000) de una estrategia nacional a una estrategia regional. Revista de Educación y Cultura de la sección 47 del SNTE. LA TAREA. Consultado el 2 de Junio de 2009 en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu16/maguila16.htm>
5. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la cultura. México- Informe final de la Evaluación de consistencia y resultados del Programa Escuelas de Calidad PEC VII. Consultado en: <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article4247>
6. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la cultura. Foro consultivo internacional sobre educación para todos. Consultado el 30 de Mayo de 2010. En:
<http://www.oei.es/efa2000jomtien.htm>
7. El Programa Escuelas de Calidad: Resultados y retos. En/OBSERVATORIO CIUDADANO DE LA EDUCACIÓN. Consultado el 23 de Febrero de 2009 en:
http://www.observatorio.org/comunicados/EducDebate11_PEC.html
8. México en la Globalización. Procesos y transformaciones. Ed. Milenio. Documento en línea. Consultado el 2 de Noviembre de 2009. En la Página.
<http://www.her.itesm.mx/home/ppenia/mexicoglobalizado.htm>
9. Marco de Acción de Dakar, Educación para todos: cumplir nuestros compromisos comunes. Texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación. Año 2000. P.3 Consultado el 12 de Noviembre de 2009 en: http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/PDF/Marco_accion_spa.pdf
10. INSTITUTO NACIONAL DE ECOLOGÍA. La descentralización de la Educación en México. Introducción. SANTIZO, Claudia. Consultado en: <http://www.inafed.gob.mx> el 6 de Noviembre de 2009.
11. ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. 18 de Mayo de 1992. http://www.seccion37.com.mx/acuerdo_nacional.htm consultado el 12 de Noviembre de 2009

12. PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO. Presentación del primer mandatario en la residencia de los pinos el 12 de enero de 1996. Consultado el 17 de Noviembre en: <http://zedillo.presidencia.gob.mx/>
13. Gil,Manuel. EL PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001-2006. La visión de conjunto. Observatorio Ciudadano de Educación.Vol.1, No.2, Oct.2001. Consultado el 25de Noviembre de 2009 en <http://www.observatorio.org/>
14. Declaración Mundial sobre Educación para Todos y Marco de Acción para satisfacer las Necesidades Básicas de aprendizaje.UNESCO. New York, 1990. Consultado el 7 DIC 2009 en: http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PDF
15. Proceso de la Globalización y su impacto en la educación Latinoamericana. Consultado el 10 Nov 2009 En: <http://www.monografias.com/trabajos13/procglo/procglo.shtml>.
16. Escuelas de Calidad, claroscuros. Observatorio Ciudadano de la Educación. Consultado el 29 de Diciembre de 2009 en: <http://www.observatorio.org/pdfdocs/comun093.pdf>
17. ÁLVAREZ, Jesús. Reforma Educativa en México: El Programa Escuelas de Calidad. En/REICE.Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2003, Vol. 1, No. 1. Consultado el 21 de Diciembre de 2009 en: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n1/Alvarez.pdf>
18. RAMIREZ, Raymundo.La transformación de la gestión escolar: factor calve para mejorar la calidad de la educación. En/Memoria del quehacer educativo 1995-2000, tomo 1. México, SEP. Consultado el 25 de Noviembre del 2009. En: <http://www.mepsyd.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/ramirez/ramirez1.pdf>
19. MORENO, Ma Guadalupe. Investigación e Innovación Educativa. P.1. En/ LA TAREA. Revista de Educación y Cultura de la Sección 47 del SNTE. Consultado el 28 de Enero del 2009 en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/bayardo7.htm>
20. Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación del Programa Escuelas de Calidad. SEP. Consultado el 20 de Enero del 2010 en: http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/2002/r11_educacion/completos/ro_escuelascalidad_2002.htm
21. Acuerdo Numero 455 por el que se emiten las reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad. En/ Diario Oficial de la Federación, publicado el 31 de Diciembre de 2008.Consultado el 10 de Febrero de 2010. En: http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria_PEC/Reglasdeoperacion/ROPEC2009.pdf
22. Planeación Institucional”,(Metodología). SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. P.32. Consultado el 12 de Enero del 2010. En: http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion_academica/planeacion_institucional/planeacion_inst_v2_090831.pdf
23. COORDINACIÓN ESTATAL. El programa escuelas de Calidad en el DF. En/SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Julio, 2009. Consultado el 24 de Febrero del 2010. En: http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria_PEC/EstudiosdelPEC/Programa_PEC%20_ejecutivoJulio2009.pdf
24. Irazábal, Alonso et-al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. *Programa Escuelas de Calidad*. En/SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. 2009. Consultado el 23 de Febrero del 2010 en: http://www2.sepdf.gob.mx/convocatoria_PEC/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf

25. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. "Gestión Educativa Estratégica": Diez Módulos destinados a los Responsables de los procesos de transformación Educativa. Ed. Ministerio de la Educación. Consultado el 10 de Marzo del 2010 En: http://www.usebeq.sep.gob.mx/Pilar_Pozner/modulo02.pdf
26. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN. Autoevaluación del Modelo de Gestión Escolar. Educación Básica-Centro de Atención Múltiple. Febrero, 2010. Consultado el 21 de Marzo de 2010. En: http://www.nl.gob.mx/pics/pages/se_autoevmodelge_base/Mae_cam0910.pdf
27. VALDÉS, Ángel. Estudio Comparativo de los conocimientos de los alumnos de sexto grado de primaria que estudian o no en las escuelas con el Programa Escuelas de Calidad. Universidad Autónoma de Yucatán, México. Consultado el 12 de Marzo del 2010 en: <http://www.rieoi.org/deloslectores/1259Valdes.pdf>
28. BRACHO, Teresa et-al- Evaluación Externa del Programa Escuelas de Calidad (PEC) 2004. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., CIDE. División de Administración Pública. México. D.F. 2004. Consultado el 10 de Marzo del 2010. En: <http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/programas/evaluacionext/pdfs/pec/CIDE04pec.pdf>
29. BRACHO, Teresa –et-al. Informe Final de la Evaluación de Consistencia y Resultados de las Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica. Consejo Nacional de Fomento Educativo. Centro de Investigación y Docencia Económicas. A.C. 2008. Consultado el 13 de Marzo del 2010, en: <http://www.oei.es/pdfs/pdf.pdf>
30. Acuerdo 455 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad. Octava Sección. Secretaría de Educación Pública. En/ DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2008. Consultado el 29 de Marzo de 2010 en: <http://www.cefp.gob.mx/notas/2009/notacefp0062009/escuelasdecalidad.pdf>
31. EZPELETA, Justa. Innovaciones Educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación. RMIE, ABR-JUN 2004, VOL. 9, NÚM. 21, PP. 403-424. Consultado el 22 de Junio del 2010 en: <http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php?idm=en&sec=SC03&&sub=SBB&criterio=ART00420>
32. MURNANE, Richard. ¿Ha contribuido el Programa Escuelas de Calidad (PEC) a mejorar la Educación Pública en México?. Escuela de Graduados en Educación de la Universidad de Harvard. Agosto de 2006. Consultado el 24 de Enero de 2009 en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/Documentos/HARVARD/PEC%20REPORTE.pdf>
33. ¹LOERA, Armando. Evaluación Cualitativa del Programa Escuelas de Calidad. Reportes Nacionales, Fase 3. Cambios en las escuelas que participan en el PEC 2001-2004. Marzo 2005. Consultado el 23 de Febrero de 2009 en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/Documentos/Evaluaciones%20de%20Heuristica/Cambios%20en%20escuelas20012004vrdef.pdf>
34. LOERA, Armando. Evaluación Cualitativa del Programa Escuelas de Calidad. Fase 5. Análisis de Cambios de logros académicos y eficacia social de las escuelas de la muestra cualitativa 2001-2005. Heurística Educativa. 2005. Consultado el 25 de febrero de 2009. En: <http://basica.sep.gob.mx/pec/Documentos/Evaluaciones%20de%20Heuristica/Reportecambioslogrosacademicos.pdf>