



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096 D.F. NORTE**

**LOS MECANISMOS DE GESTIÓN EDUCATIVA
ESTRATÉGICA QUE MEJORAN EL FUNCIONAMIENTO DEL
CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA
ESCUELA PRIMARIA MANUEL C. TELLO**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA CON ESPECIALIDAD EN
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN
BÁSICA**

PRESENTA:

LIC. ANDREA PEREZ MARTINEZ

DIRECTOR:

DR. JOSÉ FRANCISCO MARTÍNEZ VELASCO

ENERO 2016, CIUDAD DE MÉXICO

México D.F. a 19 de Enero de 2016

ASUNTO: DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN (TESIS)

LIC. ANDREA PEREZ MARTINEZ
P R E S E N T E

En mi calidad de presidente de la comisión de titulación de esta unidad y como resultado del análisis realizado a su tesis titulada:

“LOS MECANISMOS DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA QUE MEJORAN EL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA PRIMARIA MANUEL C. TELLO”.

Y a propuesta del director de su tesis DR. JOSÉ FRANCISCO MARTÍNEZ VELASCO, usted reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional, de la Maestría en Educación Básica.

ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”



DR. HÉCTOR GASPARD DEL ÁNGEL
DIRECTOR DE LA UNIDAD 096 NORTE

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Alvaro y Pilar

Porque sin duda me dieron bases solidas para construir mis sueños, por su confianza, fortaleza y amor infinito.

Porque me enseñaron la importancia del trabajo, la perseverancia y la responsabilidad. Porque cada logro alcanzado es suyo también.

“LOS AMO, GRACIAS”

A mis hermanas Berenice y Blanca

Porque me han acompañado y han disfrutado conmigo cada aventura, por su fortaleza en cada momento, por creer en mí y por el amor incondicional que me muestran día a día.

“LAS AMO, GRACIAS”

A mis amigas

A todas aquellas personitas que me acompañaron en esta aventura y a las que puedo llamar amigas. Por su paciencia, apoyo, motivación y por compartir conmigo cada logro. “GRACIAS”

A mi director de tesis Dr. José Francisco Martínez Velasco

Por su acompañamiento en la elaboración de mi tesis, por su tiempo, paciencia, confianza y conocimientos compartidos; por los retos impuestos, los cuales me han permitido superarme.

“GRACIAS”

A los profesores de la UPN unidad 096 D.F. Norte

Por compartir su conocimiento, por su entrega y compromiso hacia la formación continua de los docentes. “GRACIAS”

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

APARTADO METODOLÓGICO

Planteamiento del Problema	8
Justificación	17
Pregunta de investigación	20
Objetivo general.....	20
Objetivos particulares	20
Hipótesis	21
Metodología	21
Técnicas a utilizar	22
Contexto del objeto de estudio	24
Ubicación	24
Población	25
El trabajo entre docentes.....	25
Comunidad escolar	26
Propuesta metodológica.....	26
Cronograma	29

CAPÍTULO I

LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

1.1 Conceptualización de la participación social y los consejos escolares	30
1.1.1 La participación social	30
1.1.2 Tipos de participación.....	32
1.2 El consejo escolar	35
1.3 Gestión escolar: ámbito de participación social- comunitaria.....	37
1.4 Modelo de Gestión Educativa Estratégica	39
1.4.1 Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.....	41
1.4.2 Liderazgo	41
1.4.3 Planeación estratégica	44
1.4.4 Evaluación	47

CAPÍTULO II

ORIGEN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

2. 1 Contexto internacional.....	50
2.1.1 Instauración de los consejos escolares en otros países.....	56
2. 2 Contexto nacional.....	60

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

3.1 Dinámica de conformación en el Consejo Escolar de Participación Social en el ciclo escolar 2014-2015.....	66
3.2 Evaluación del Consejo Escolar de Participación Social 2014-2015	67
3.2.1 Diagnóstico del CEPS	68
3.2.2 Resultados de la evaluación.....	75
3.3 Dinámica de conformación del Consejo Escolar de Participación Social en el ciclo escolar 2015-2016.....	76
3.4 Intervención para Implementar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica en el Consejo Escolar de Participación Social 2015-2016	80
3.4.1 El Proceso de Capacitación para la Conformación del Consejo Escolar de Participación Social en el Ciclo 2015-2016	80
3.4.2 Diagnóstico	82
3.4.3 Implementación del modelo de gestión educativa Estratégica.....	93
3.4.4 resultados	98
3. 5 La influencia del Programa de Escuelas de Calidad en el CEPS	102
Conclusiones	105
Bibliografía.....	112
Fuentes de consulta electrónica:.....	117

ANEXOS

ANEXO 1 ESTADO DEL ARTE RESPECTO AL TEMA DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA, ASÍ COMO LA INFORMACIÓN DE LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO.....	129
ANEXO 2 GRUPO FOCAL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA PRIMARIA MANUEL C. TELLO.....	141

ANEXO 3 FUNCIONES DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL.....	145
ANEXO 4 ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA	147
ANEXO 5 NIVELES DE DESEMPEÑO	149
ANEXO 6 GRUPO FOCAL 1	150
ANEXO 7 GRUPO FOCAL 2.....	170

ÍNDICE DE GRÁFICOS, DIAGRAMAS Y TABLAS

Gráfico 1 Pirámide de Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales de participación .	9
Diagrama 1 Dimensiones de análisis.....	27
Tabla 1 Comparación entre la administración escolar y la Gestión Educativa Estratégica	40
Tabla 2 Consejos escolares en Latinoamérica	58
Tabla 3 Categorías y variables identificados en el grupo focal 1	68
Tabla 4 Sesiones de capacitación a los miembros del CEPS.....	81
Tabla 5 Categorías y variables identificados en el grupo focal 2	83

INTRODUCCIÓN

La participación se da en diversos ámbitos de la sociedad como un derecho y obligación de las personas. Bazdresch comenta que *la participación es el conjunto de acciones de la sociedad orientadas a tomar parte y hacerse cargo de responder con su aporte a dificultades y carencias. En la práctica se le han puesto diversos adjetivos: social, comunitaria, ciudadana, política, etc.*¹

Asimismo, la participación surge como un producto social del Estado moderno liberal, concibiéndola como *un medio para reformular los mecanismos, una forma de incorporación y representación de la sociedad en el proyecto de nación.*² En este sentido, la educación no escapa a esta dinámica. En palabras de la Secretaría de Educación Pública (SEP) la participación es *el involucramiento organizado, activo, comprometido y corresponsable de actores de la sociedad para alcanzar beneficios comunes, pero también es un medio fundamental para el desarrollo sistemático de la democracia.*³

De ahí que la participación social en el sistema educativo se defina como la colaboración -sistemática y organizada- de actores sociales interesados en trabajar con el fin común del mejoramiento del centro escolar.⁴

No obstante, es a partir de los años noventa que se globaliza la participación social en la dinámica educativa. Santizo indica que ésta materializó el principio de

¹ BAZDRESCH, Miguel (2010). Participación social en la educación y política educativa: una relación en construcción, en Barba y Zorrilla (Coord.), *Innovación social en educación: Una base para la elaboración de políticas públicas*. (pp.276-299) México: Siglo XXI, p. 189.

² CHÁVEZ, J. y QUINTANA L. (2001). *La Participación Social en la ciudad de México: una redimensión para delegaciones políticas y municipios*. México: Plaza y Valdés, p.8.

³ SEP (2010). *Orientación para activar la Participación Social en las escuelas de Educación Básica*. México: SEP, p.15.

⁴ SEP. Consejos Escolares de Participación social, Portal. http://www.consejos Escolares.sep.gob.mx/es/conapase/Que_es_la_Participacion_Social_ (Consultado el 12 de agosto de 2015).

corresponsabilidad de la sociedad y las autoridades, toda vez que la gestión escolar dejaría de ser sólo responsabilidad de la autoridad para transformarse en un proceso de toma de decisiones de la comunidad escolar.⁵

Por su parte, los organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han identificado que las naciones requieren sistemas educativos que proporcionen a los alumnos las habilidades y conocimientos necesarios para ser eficaces e innovadores, no sólo en contextos locales o nacionales, sino también en economías globalizadas.⁶ Así, estos organismos internacionales han realizado concretamente recomendaciones, evaluaciones y financiando programas con el fin de integrar la participación social en las escuelas.

Así, dichas instancias multilaterales han realizado diversas propuestas en el ámbito educativo con el fin de integrar la participación de los diversos actores escolares, promoviendo así un modelo de autonomía educativa y administración basado en las escuelas que enfatizaran la libertad para la toma de decisiones; el liderazgo compartido; el trabajo en equipo; las prácticas de enseñanza flexibles; la planeación participativa; la evaluación para mejoras continuas; la rendición de cuentas y la participación social responsable.⁷

En 1990 y dentro de la *Conferencia Mundial Sobre la Educación para Todos* en Jomtien, Tailandia -auspiciada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)- se elaboró el informe *La educación encierra un tesoro* donde se hacía mención de la importancia de la participación de la comunidad escolar en los proyectos educativos.

⁵ SANTIZO, Claudia (2010). Participación social, corresponsabilidad y gestión centrada en la escuela. En Barba y Zorrilla (Coord.), *Innovación social en educación: Una base para la elaboración de políticas públicas*. (pp.276-299) México: Siglo XXI.

⁶ OCDE (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*, OECD. p. 28. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264059986-es> (Consultada el 4 de enero de 2015).

⁷ BANCO MUNDIAL, portal.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANHISH/0,,contentMDK:22624236~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html> (Consultada el 20 de enero de 2015).

A su vez, los ministros de Educación iberoamericanos impulsaron el proyecto *Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*; en donde se establecía como primera acción ampliar la participación de la sociedad en la acción educadora. Esta participación se identifica como una forma de ser parte de los desafíos y problemas a los que se enfrenta la institución escolar actuando proactivamente para encontrar su solución. Haciendo esto posible a través de una mayor autonomía a las escuelas y demás centros educacionales, generando un marco de objetivos comunes compartidos por la comunidad.⁸

Como lo señalan Pont y Moorman es por medio de acuerdos de gobernanza que se incluye la participación de aquellos interesados en la escuela, como una manera de asegurar el gobierno eficaz, la participación democrática y el establecimiento de relaciones de las escuelas con la comunidad.⁹ En otras palabras, se retoma la necesidad de activar instancias como los consejos escolares como una contribución al liderazgo escolar para la mejora educativa, precepto que han adquirido diversos países y en el cual México no fue la excepción.

En efecto, 1992 fue decisivo para nuestro país, toda vez que se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), iniciando con éste una transformación y reorganización del sistema educativo nacional. Este Acuerdo se enfocó en actualizar los planes y programas de estudio, fortalecer la capacitación y actualización de los maestros, traspasar la responsabilidad educativa a las entidades federativas.

Asimismo promovió, a través del federalismo educativo, la participación social y la creación de instancias que la instituyeran; con la finalidad de involucrar a la sociedad en el sistema educativo, en un marco de corresponsabilidad, transparencia y

⁸ OEI (2010). *Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*. p. 89-90. Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/libro.htm> (Consultada el 4 de diciembre de 2014).

⁹ PONT, B., NUSCHE, D., y MOORMAN, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*, volumen 1: política y práctica. OCDE. p.91. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf> (Consultada el 20 de julio de 2014).

rendición de cuentas.¹⁰ A partir de este momento el tema de la participación social se convierte en un elemento central en materia educativa del país, siendo los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) la instancia creada *ex profeso* para tal responsabilidad.

Será en 1993 cuando la Ley General de Educación Básica institucionalizará a los CEPS. Sin embargo, la instauración de estos consejos dentro de las escuelas se fue dando de manera paulatina y sin una estrategia consistente, por lo que no se logró identificar sus potencialidades ni se evaluaron sus logros.

Pese a que desde la segunda mitad de la década de los 90 han sido publicados diferentes acuerdos para impulsar la participación social en las escuelas y la instauración permanente de estos consejos escolares, fue hasta 2001 que los CEPS resurgieron con el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), debido a que éste promovía la participación de la comunidad escolar a través de la elaboración y ejecución de un proyecto escolar que permitiera mejorar la calidad de la educación.¹¹

A partir de la instauración del Programa Escuelas de Calidad se incorporaron herramientas que permitirían el óptimo desempeño del funcionamiento de las instituciones escolares. Y como lo había señalado con anterioridad esto se debió a que no se tenían los instrumentos que ponderaran los resultados que permitieran evaluar sus alcances o éstos eran insuficientes.

Es por ello que la eficiencia en la organización y el funcionamiento escolar bajo el Programa Escuelas de Calidad se realizaron básicamente a partir de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE). Este modelo consiste en la capacidad de optimizar y articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros). Asimismo, busca generar prácticas innovadoras, alentar el trabajo colaborativo orientado a resultados con objetivos precisos y considera a la

¹⁰ SEP (2010). Op. Cit., p.20.

¹¹SANTIZO, Claudia (2006). Mejorando la rendición de cuentas y la transparencia a través de la participación social: el Programa Escuelas de Calidad en México. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 4, núm. 1, p. 38-51. p.38. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140105.pdf> (Consultada el 24 de enero de 2015).

evaluación como base para el mejoramiento continuo a fin de transformar la escuela en una institución dinámica.¹²

En este sentido el MGEE identifico componentes requeridos para su operación entre ellos están: 1) El liderazgo, 2) Trabajo colaborativo, 3) Planeación estratégica, 4) Evaluación y 5) La participación social. A partir de lo anterior se explica que la participación social es indispensable para vincular acciones con la comunidad de la que forma parte.¹³ Se identifica como núcleo fundamental del modelo a la comunidad educativa en el marco de una nueva gestión educativa. Es decir, para la implementación de este modelo es necesaria la participación de los actores escolares. Por lo tanto, centra la atención en la concurrencia de los actores en los distintos ámbitos, a fin de iniciar una discusión inteligente de las políticas institucionales y de las maneras de intervención en función de procesos educativos sean en escuelas públicas o privadas en educación básica.¹⁴

En el caso de mi espacio de trabajo, la escuela primaria *Manuel C. Tello* ubicada en la Delegación Iztapalapa, en la Ciudad de México, he notado que la participación social es aun limitada, pues los actores escolares tienden a no involucrarse en la planeación e implementación de proyectos encaminados a la mejora educativa o los directores y autoridades escolares no incentivan su participación en la dinámica escolar.

En este sentido, el Consejo Escolar de Participación Social, siendo la instancia encargada de promover esta participación muestra en su operación diversas limitaciones, pues tiende a ser sólo un trámite administrativo. Asimismo, existen factores como el desconocimiento de los lineamientos de operación, la falta de capacitación de sus integrantes, el poco reconocimiento de la importancia de la participación en la escuela, entre otros, no han permitido que el CEPS obtenga un óptimo desempeño.

¹² SEP (2010). *Modelo de Gestión Educa Estratégica*. México: SEP, p. 86.

¹³ *Ibidem*. p.101.

¹⁴ *Ibidem*. p. 66.

De ahí que el presente trabajo tuvo como objetivo analizar los alcances de la participación social institucionalizada que se da en el Consejo Escolar de Participación Social en la escuela primaria Manuel C. Tello durante los ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016. Para ello se utilizaron los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica con la finalidad de generar un proceso de intervención que permitiera optimizar y hacer más eficiente su funcionamiento.

La integración del documento iniciará con un apartado metodológico con el objetivo de tener presente la construcción de mi objeto de estudio. En él se incluye: el planteamiento del problema, justificación, metodología, técnicas a utilizar, descripción del contexto del objeto de estudio, así como propuesta metodológica.

En el primer capítulo desarrollo el marco teórico donde se plantean los fundamentos que justifican la participación social en la escuela. Asimismo, expongo los conceptos claves de participación social, desde diferentes perspectivas. De la misma forma defino el concepto de consejo escolar y retomo el Modelo de Gestión Educativa Estratégica haciendo mención del significado de éste contrastándolo con la administración escolar, esto con la intención de identificar la relevancia del modelo. También desarrollo los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica con los que se trabajará para activar el funcionamiento de los CEPS.

En el segundo capítulo realizo una descripción del contexto internacional retomando a los organismos internacionales como el BM, la OCDE y la UNESCO quienes han promovido instaurar la participación social en el ámbito educativo. En este sentido expongo algunos casos de países donde se han puesto en marcha los consejos escolares como eje de la participación social. Posteriormente se presenta el marco en el que México se incorpora, retomando documentos oficiales en donde se ha promovido el establecimiento de la participación social y los CEPS en la educación básica.

En el tercer capítulo expongo los resultados de la evaluación del CEPS obtenidos mediante la observación y la aplicación del grupo focal. Asimismo, se describe los resultados de la propuesta de intervención. A su vez se desarrollan aquellos

hallazgos que se obtuvieron durante la aplicación de las propuestas, así como se hace mención de las complicaciones y medidas de acción a desarrollar en el Consejo Escolar de Participación social, dando pie a una reflexión en torno a éste y a la gestión de la escuela.

APARTADO METODOLÓGICO

Planteamiento del Problema

Actualmente en diversos ámbitos (político, de salud y económico) se habla de una participación social como medio de mejoramiento y evaluación de las organizaciones. El ámbito educativo no escapa de esta dinámica.

Para González, Caro y Bedolla, la importancia de la participación social en los diferentes escenarios de la vida social y política de un país puede ser vista desde una concepción, según la cual, pertenecer a un conglomerado social posibilita decidir sobre la vida que allí se gesta. Por tanto, la participación se visualiza como un proceso de organización social y comunitaria.¹⁵

La participación social surge como un producto social del Estado moderno liberal, que establece relaciones libres entre los sujetos que participan en ese contexto, con su entorno histórico-social, en una relación dinámica y dialéctica.¹⁶ Así es como la situación mundial y nacional permitieron potenciar la participación social como un medio para reformular los mecanismos, formas de incorporación y representación de la sociedad.

A partir de la teoría de las relaciones humanas, Rodríguez indica que la participación es una forma de conseguir que los miembros de una organización se sientan integrados en los procesos de toma de decisiones pudiendo alcanzar sus niveles de necesidades superiores y, a su vez, mejorando la productividad de la organización.¹⁷ Retoma el esquema de necesidades de Maslow adaptándolo a los niveles de participación de una persona en una organización, la cual permite la autorrealización

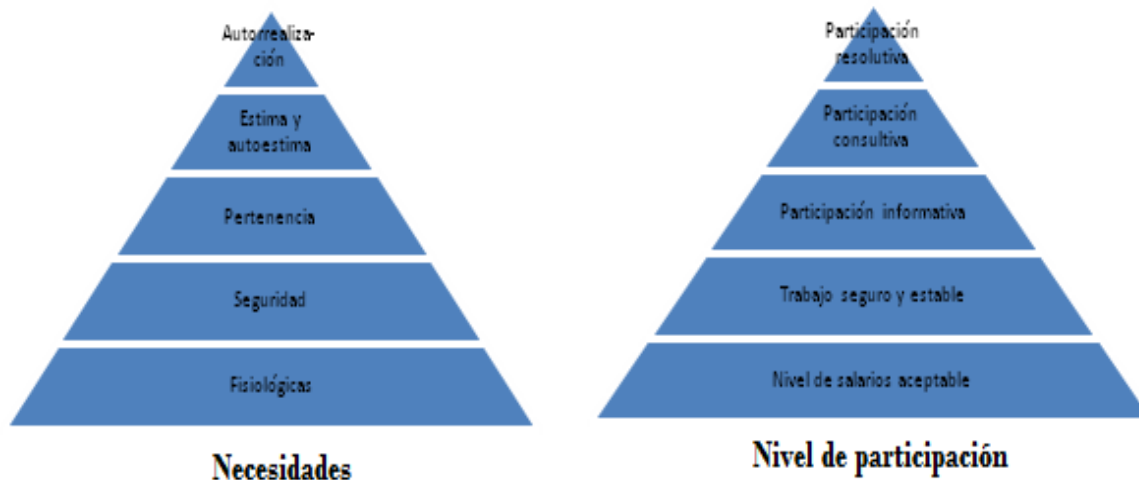
¹⁵ GONZÁLEZ E., CARO I. y BEDOLLA I. (2011). Antecedentes históricos perspectiva de la participación social en el sistema de salud colombiano. p.81. Disponible en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/te/article/viewFile/434/357>. (Consultada el 3 de septiembre de 2014).

¹⁶ CHÁVEZ y QUINTANA, Op. Cit., p.8.

¹⁷ RODRÍGUEZ, Darío (2005). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfaomega, p.165.

del individuo.¹⁸ Esta participación aprueba que los miembros de un sistema organizacional sean actores de su decidir. Al buscar un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de éstos con la organización sus tareas y su destino se puede favorecer la generación de un clima adecuado además de contribuir al incremento de la productividad organizacional.¹⁹

Gráfico 1 Pirámide de Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales de participación



Fuente: RODRÍGUEZ, Darío (2005). Diagnostico Organizacional.

Para Etzioni, citado por Hall, cuando las organizaciones son capaces de desarrollar el involucramiento moral por parte de sus miembros es mayor su compromiso y al mismo tiempo se libera el nivel de control o poder que experimentan los participantes.²⁰ Es por ello importante la participación social en las organizaciones, ya que entre más se tome en cuenta a sus miembros y se trabajen proyectos que vayan encaminados a las necesidades de los involucrados, la eficacia y productividad de la organización incrementará.

Así como la participación es importante en toda organización, la escuela no es la excepción. En efecto, siguiendo los preceptos del programa *Educación para Todos*, reafirmando las creencias de que la educación básica debe responder a los valores y

¹⁸ *Ibidem.* p.167

¹⁹ *Ídem*

²⁰ HALL, Richard H. (1996). *Organizaciones estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, p.139.

necesidades de la sociedad e incluir la formación para la democracia,²¹ es que se inserta la participación social en materia educativa, con el fin de que todos los actores responsables de la educación participen en la mejora de ésta.

Es por ello que a partir de los ochenta y noventa en diferentes países de América Latina se dan una serie de reformas en la educación, dentro de éstas, se determina su descentralización; dando pie a la autonomía y participación de los diferentes actores involucrados en la educación.

En este sentido Vélez, Linares, Martínez y Delgado mencionan que:

La escuela como organización social, pretende una participación activa, la cual no está dada (tipo usuarios de un servicio) o predeterminada (por la donación de recursos), sino es en la que las personas se involucran en un proceso que va desde la definición de lo que se ofrece hasta la implementación y gestión de la política, acción o programa. Por tanto, es una participación que presupone responsabilidad social y compromiso.²²

Sin embargo, para que esta participación se desarrolle dentro del ámbito escolar es necesario establecer instancias que la fomenten. Asimismo, López refiere que la participación social se expresa a través de la voz y/o el voto de los diferentes actores directivos, maestros, estudiantes, padres y comunidad local y puede ser articulada bajo instancias, como juntas o consejos escolares.²³

Para esta autora el objetivo central debe ser el de afectar positivamente el mejoramiento de la prestación del servicio educativo, garantizando que la escuela

²¹ BARBA, Bonifacio (2010). Cambio en la educación: un mensaje de la sociedad al sistema político mexicano, en Barba y Zorrilla (Coord.), *Innovación social en educación: Una base para la elaboración de políticas públicas*. (pp.23-45) México: Siglo XXI, p. 23.

²² VÉLEZ, H., LINARES, M., MARTÍNEZ, A. Y DELGADO, A. (2008). Participación social: en escuelas preescolares y primarias: Reflexiones y propuestas desde las experiencias de una organización social. Hacia una Cultura Democrática A.C. (ACUDE). p.2. Disponible en: <http://www.acude.org.mx/biblioteca/participacion/Participacion-social.pdf> (Consultada el 10 de septiembre de 2014).

²³ LÓPEZ, María (2006). Una revisión a la participación escolar en América Latina. Chile, San Marino. p.6. Disponible en: <http://www.rinace.net/biblio/PREAL%2035.pdf> (Consultada el 2 de agosto de 2014).

logre lo que se espera de ella: el aprendizaje de niños y jóvenes asegurando la calidad de la enseñanza y su formación como ciudadanos.²⁴

Esta forma de integrar el sistema escolar ha sido una constante en el mundo. En efecto, la mayoría de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)²⁵ cuentan con consejos escolares en las escuelas.

Este organismo internacional realizó en el 2010 una serie de recomendaciones a sus países miembros, entre éstas estaba fortalecer la participación social, promoviendo que los consejos escolares tuvieran mayores responsabilidades en relación a la escuela y en relación a la comunidad. Identificando que éstos pueden ser un recurso importante para mejorar la calidad escolar, pero el sólo hecho de crearlos no produciría alianzas sociales eficaces.²⁶

Pont, Nusche y Moorman reconocen que la OCDE propuso la instauración de consejos escolares como un medio para asegurar el gobierno eficaz, la participación democrática y el establecimiento de relaciones entre la comunidad escolar, solicitando que las escuelas involucraran a las comunidades que las rodean en el liderazgo escolar a partir de acuerdos de gobernanza que incluyeran la participación de aquellos interesados en la escuela: padres, alumnos, maestros y representantes comunitarios y el director quien puede o no ser miembro. En la práctica, los consejos escolares tienen diferentes modelos de composición y funciones. Se identifican aquellos en los que sólo se brinda asesoría sobre asuntos menores y otros con una función más amplia de desarrollo de la política escolar.²⁷

Desde los noventa en países como Brasil, Argentina, Guatemala, Dinamarca, Honduras, Nicaragua, el Salvador, México, España e Inglaterra se han puesto en

²⁴ *Ibidem.*, p.7.

²⁵ Los países integrantes de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía.

²⁶ OCDE (2010), Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación, p. 7. Disponible en: <http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/gt-en/8-nov-2010/Mejorar%20escuelas%20estrategias%20M%C3%A9xico.pdf> (Consultada el 31 de julio de 2014).

²⁷ PONT, NUSCHE, y MOORMAN, Op. Cit., p.91.

marcha los consejos escolares como mecanismo para impulsar la participación social en las escuelas; teniendo la intención de integrar a los actores educativos hacia la mejora de la calidad educativa.

Sin embargo, el contexto de cada país, las condiciones económicas, sociales y culturales han producido diversos alcances en estas instancias, obteniendo como resultado que cada uno cuenta con situaciones tan diversas que van desde los consejos que buscan recursos y aprueban gastos para infraestructura y mantenimiento (Bolivia, Brasil y Colombia), hasta los que deciden y administran completamente la escuela como es el caso de varios países de Centroamérica (Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador).²⁸

Pese a que en muchos países los consejos escolares tienen varias responsabilidades y han adquirido un mayor compromiso en cuanto a la transparencia de información para la mejora escolar, éstos no han contado con el apoyo y supervisión suficiente. Pont, Nusche y Moorman indican que estas instancias no han recibido el apoyo necesario ya que a menudo los miembros de dichos consejos son voluntarios, electos o nombrados que trabajan con escasos recursos.²⁹

Cabe señalar que estos autores han reconocido que algunas investigaciones concluyen que dentro de los consejos escolares existen problemas como tensiones entre los consejos y sus directores debido a la falta de demarcación de sus funciones, escasez de posibles miembros para participar en las juntas, un alto nivel de ausentismo y la falta de conocimiento o habilidades de los integrantes.

Por otro lado, los consejos escolares pueden contribuir en gran medida al éxito de sus escuelas, pero esto sólo podrá suceder si sus miembros están bien capacitados, cuentan con una clara definición de las funciones y responsabilidades, así como con el apoyo apropiado para desarrollar sus labores. Se identifica que los responsables de la política educativa pueden contribuir a mejorar el desempeño de los consejos

²⁸ LÓPEZ, Op. Cit., p.6.

²⁹ PONT, NUSCHE, y MOORMAN, Op. Cit., p.99.

escolares y a valorar su función en la medida de la formulación de adecuadas políticas públicas.³⁰

En México, la participación social en materia educativa ha tenido un largo desarrollo. A partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en 1992, ésta se impulsa. En el ANMEB se establecía una nueva participación donde se proponía que, a partir del federalismo educativo fortalecido y una apropiada participación social, se generará un nuevo sistema que impulsará la calidad de la educación. Para lo cual se requería de la participación de cuantos intervinieran en los procesos educativos: maestros, alumnos, padres de familia, directivos escolares y las autoridades de las distintas esferas de gobierno.³¹

Sin embargo, la dinámica educativa en nuestro país no siguió estos propósitos, ya que, si bien se dio cierto federalismo educativo, éste no tuvo los alcances esperados, ya que los estados no cuentan con la autonomía para crear proyectos y reestructurar planes y programas a partir de sus necesidades. De igual forma las escuelas no cuentan con la autonomía necesaria para emprender un proyecto de participación social encaminado a sus necesidades y recursos.

No obstante, la firma de este Acuerdo dio pie al desarrollo de la participación social en la educación básica, fomentando la publicación de otros acuerdos que permitieron el establecimiento de un Consejo Escolar de Participación Social en cada escuela. En 1993 la Ley General de Educación institucionalizaba a los Consejos de Participación Social (CPS). Su figura siguió en el marco normativo de la educación en el Acuerdo 193, de 1994; el Acuerdo 260 de 1999; el Acuerdo 280 de 2000. Sin embargo, es a partir del Acuerdo 535 emitido en 2010 donde se definen las funciones como tal de los Consejos Escolares de Participación Social y para 2014, con el Acuerdo 716 se modificaron los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los CEPS.

³⁰ *Ídem*

³¹ Acuerdo Nacional Para la Modernización Básica. México: DOF, 19 de mayo de 1992. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf> (Consultada el 12 de septiembre de 2014).

Si bien, pese a la obligatoriedad y un marco claro de cómo los CEPS deben funcionar en cada escuela de educación básica, la dinámica de cada centro escolar como refiere Garagorri³² tiende a desarrollar la operación de éste de forma diferente y en algunos casos desviando los objetivos.

En otras palabras, los CEPS operan sin un control adecuado sobre las actividades, por lo que llegan a convertirse en un trámite administrativo y una simulación de participación social. Se puede extrapolar lo que Martínez identificaba en el sistema educativo español, en el que la participación en los centros escolares se reducía sólo a la mera retórica oficialista y formal, pues buena parte de las actuaciones del consejo escolar se consumen en la aprobación de informes previamente elaborados por otros órganos, en los que no están representados todos los estamentos.³³ Como se verá más adelante, México tiene este mismo problema.

En suma, y retomando a Fernández y Gutiérrez, se identifica que a pesar de que los CEPS están formados por representantes de los colectivos implicados en la escuela no se traduce el significado real de la participación escolar, ya que la estructura formal sólo da cuenta del discurso administrativo.³⁴

Si bien ya están establecidos los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los CEPS y el tema de participación social en la educación es cada vez más nombrado; existe una dificultad al momento de poner a operarlos y gestionarlos en las escuelas, puesto que los resultados no han sido los esperados y su funcionalidad se ha cuestionado.

³² GARAGORRI, Xabier (Coord.) (1997). *Participación, autonomía y dirección*. España, Escuela Española. Identifica que cada organización escolar adquiere su propia personalidad en función de cómo está estructurada, p. 36.

³³ MARTÍNEZ, Juan B. (Coord.) (1998). *Evaluar la participación en los centros educativos*. Madrid: Escuela Española. Después de realizar algunas investigaciones sobre los Consejos Escolares identifica que la participación en los centros escolares se reduce sólo a la mera retórica oficialista y formal (p.81). Menciona que buena parte de las actuaciones del Consejo Escolar se consume en la aprobación de informes previamente elaborados por otros órganos, en los que no están representados todos los estamentos (p.83).

³⁴ FERNÁNDEZ, M. y GUTIÉRREZ M. (Coord.) (2005). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. España: A Kal ediciones, p.256.

Se identificó que una de las causas que no ha permitido el óptimo desempeño del CEPS es el tipo de gestión que se práctica en la escuela, es por ello por lo que en el Programa Nacional de Desarrollo 2000-2006 se manifestaba promover prácticas que fortalecieran el vínculo entre la comunidad escolar. Es en el Programa Sectorial de Educación Básica (PROSEDU) 2007-2012, en su Objetivo 6 donde se plantea fomentar una gestión escolar e institucional encaminada a la participación social dentro de las escuelas.³⁵

Una de las maneras de entender los alcances y la eficacia que se tiene al operar adecuadamente los CEPS es analizándolos a través de identificar a la gestión escolar como el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.³⁶

A su vez la gestión institucional se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. La gestión institucional es un proceso que ayuda a la adecuada conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que se emprenden para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. Al trabajar hacia una gestión escolar e institucional entre sus propósitos estaba impulsar la participación social para que ésta a su vez contribuyera a mejorar la calidad educativa.

Retomando los esfuerzos que se han hecho para elevar la calidad educativa a partir del trabajo de toda la comunidad escolar en el 2001 como propuesta innovadora en el Sistema Educativo Nacional surge el Programa Escuelas de Calidad (PEC) el cual

³⁵ SEP (2007). Programa Sectorial de Educación Básica 2007-2012. Disponible en: http://promep.sep.gob.mx/infgene/prog_sec.pdf (Consultada el 14 de marzo de 2014).

³⁶ LOERA (2003). Citado en SEP (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México: SEP, p.60.

a través de una intervención estratégica pretendía fortalecer y direccionar los procesos de la escuela.³⁷

Como medio para que el PEC tuviera mayor eficacia se propuso el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, el cual Villa identifica como:

*Una propuesta flexible e incluyente, cuya finalidad es romper con las formas de gestión rígidas, verticales y rutinarias. Facilitando el conocimiento para propiciar la mejora de la práctica desde la práctica, a través de la selección e implementación de elementos pertinentes y valiosos para discernir la naturaleza de interconexión entre la teoría y la práctica.*³⁸

Para el caso de mi estudio, la escuela “Manuel C. Tello” (donde laboro) se ajusta esta descripción. Si bien se da una relación entre maestro y padre de familia, los docentes no nos involucramos en la relación maestro-comunidad escolar. Unas de las explicaciones pueden ser la apatía o desinterés, falta de tiempo y/o compromiso. De igual forma, se observa que los padres sólo en algunos casos están comprometidos con el profesor que está a cargo del grupo que cursa su hijo; por lo que no existe una disposición ni por parte de docentes ni de padres de familia. Además, la ruta de mejora del centro escolar no contempla la operación del CEPS como un medio que contribuye a la calidad educativa.

Es por ello que en apariencia el Consejo Escolar de Participación Social funge como proceso administrativo, pues ni docentes ni padres de familia se involucran, debido a lo cual la comunidad escolar desconoce las acciones que a éste le competen. Al revisar los reportes de las sesiones y asambleas del CEPS a primera vista se observa más como un trámite administrativo que como un medio de participación y mejora a la calidad educativa.

De tal suerte lo que se pretendió hacer en este trabajo fue implementar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica dentro del Consejo Escolar de Participación Social

³⁷ VILLA, María (2009). *El Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Fundamento para una representación de la realidad escolar. Educare Renovación Educativa*, 5, 8-14. p.9.

³⁸ *Ibíd.*, p.9-10.

para activarlo y así poner en marcha un Proyecto de Participación Social encaminado a la mejora de la escuela.

Justificación

En México la educación ha requerido de una serie de transformaciones, en particular desde 1992 uno de los cambios que se han dado es hacia el impulso de la participación social.

En la actualidad resulta fundamental el trabajo en conjunto del directivo, maestros, padres de familia, comunidad y autoridades. Se requiere que los actores escolares aprendan a gestionar relaciones de mayor apertura, confianza, horizontalidad y nuevas prácticas que les permitan conformar una escuela que responda a las necesidades y prioridades de la sociedad.³⁹

Asimismo, hoy en día la sociedad cada vez más está al tanto de las acciones que se realizan en la escuela y la forma de actuar del docente, empezando a surgir asociaciones⁴⁰ que se dedican a valorar los logros educativos e implementar estrategias para la alcanzar calidad educativa. Es por ello importante que el centro escolar abra sus puertas y trabajé en conjunto con la comunidad, escuchándola y tomando decisiones en conjunto para alcanzar las metas educativas, esto a través del impulso de la participación social. Para Santizo la propuesta de la política de participación social se fundamenta en el supuesto de que el trabajo colectivo significa un beneficio adicional que no se obtiene con el funcionamiento tradicional de la escuela.⁴¹ Por lo tanto, es necesario trabajar hacia una participación social en las escuelas, a través de diferentes prácticas.

³⁹SEP (2010), Op. Cit., p.17.

⁴⁰ Un ejemplo es la asociación civil "Mexicanos primero" establecida en el 2005, que tiene como objetivo impulsar el derecho a la educación de calidad en el país a través de instrumentos para la exigencia y participación ciudadana.

⁴¹SANTIZO, Claudia (2011). Gobernanza y participación social en la escuela pública. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Vol. 16, N°. 50. p.761 Disponible en:

Es bajo una gestión escolar e institucional de los centros escolares, que se plantea éstos se abran a la participación activa y corresponsable de los padres de familia y otros actores sociales interesados en apoyar la Educación Básica.⁴² Es por ello que, desde hace unos años se han publicado diversos acuerdos los cuales han tenido como fin establecer un Consejo Escolar de Participación Social en las escuelas, como mecanismo para impulsar la participación social.

El Consejo Escolar de Participación Social es un medio que permite que los actores escolares se unan y trabajen en conjunto por la escuela; es un mecanismo que estimula el desarrollo de la democracia, una oportunidad para que se escuche la voz de los padres de familia desarrollando su sentido de pertenencia a la comunidad. En cuanto a los profesores, es un espacio para innovar, proyectar y dar a conocer su trabajo. Permitiendo que los alumnos vayan adquiriendo un sentido de pertenencia, desarrollando su derecho a la participación social, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas les permitirán desarrollarse íntegramente dentro de la escuela.

Si bien los Consejos Escolares de Participación Social nos pueden aportar mucho, nada de esto se puede realizar si su operación no es la adecuada y no se promueve la participación de los distintos actores escolares.

Actualmente dentro de la estructura de la organización de las escuelas el CEPS se identifica como un medio de apoyo para el logro de la calidad educativa. Sin embargo, en la realidad se observa que éste no está cumpliendo con las acciones necesarias para contribuir al objetivo, por lo que resulta necesario implementar estrategias de acción para la adecuada operación y el óptimo desempeño de éste en la escuela. Santizo identifica que la participación social que requiere este consejo implica realizar cambios en la forma de organización de las escuelas a fin de incluir

<http://www.comie.org.mx/v1/revista/visualizador.php?articulo=ART50004&criterio=http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v16/n050/pdf/50004.pdf> (Consultada el 29 de diciembre de 2014).

⁴² PROSEDU 2007-2012 Disponible en: http://promep.sep.gob.mx/infgene/prog_sec.pdf (Consultada el 14 de marzo de 2014).

en su gobierno a los padres de familia, por lo que se necesitan diseñar instituciones adecuadas y pertinentes que permitan desarrollar la colaboración y la confianza como condiciones para alcanzar el objetivo señalado.⁴³

De igual forma para Pont, Nusche y Moorman los consejos escolares sólo podrán optimizarse si las escuelas están bien preparadas y cuentan con una clara definición de las funciones y responsabilidades, así como con el apoyo apropiado para desarrollar sus labores, desarrollando estructuras de apoyo para asegurar la participación activa, con oportunidades para el desarrollo de habilidades en temas relacionados con la gobernanza escolar, incluyendo la evaluación y la mejora escolar.⁴⁴

Es por ello indispensable implementar acciones que permitan el óptimo desempeño del CEPS, debido a lo cual la propuesta de intervención del proyecto de tesis se encaminó a emplear el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, retomando sus componentes y gestionando acciones para el adecuado funcionamiento del CEPS.

Lo anterior es un aporte a la sociedad y al ámbito educativo pues si bien se han realizado estudios sobre la funcionalidad de los Consejos Escolares de Participación Social⁴⁵ y se han dado recomendaciones de mejora, no se han estructurado y aplicado actividades para su óptimo desempeño. El aporte más significativo se realizó en la escuela Manuel C. Tello, pues se trabajó para optimizar la eficacia del CEPS permitiendo que a su vez éste contribuyera a la mejora de la calidad educativa.

⁴³SANTIZO, Op. Cit., p.768.

⁴⁴PONT, NUSCHE Y MOORMAN, Op. Cit., p.99.

⁴⁵La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación (2012) publica la investigación que lleva por título “Funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social en Primarias Públicas Generales, Agosto – diciembre de 2012” donde evalúa el funcionamiento y la perspectiva que se tiene sobre los CEPS.

Pregunta de investigación

Es a partir de la revisión de este modelo educativo que la pregunta que guio mi trabajo de tesis fue *¿De qué manera se pueden optimizar las capacidades del Consejo Escolar de Participación Social en la escuela primaria Manuel C. Tello, a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica?*

Objetivo general

El presente trabajo tuvo como objetivo general:

Analizar los alcances de la participación social institucionalizada que se da en el Consejo Escolar de Participación Social en la escuela primaria Manuel C. Tello para los ciclos 2014-2015 y 2015-2016, a fin de establecer bajo esta figura un proyecto de participación social más eficiente, con base en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

Objetivos particulares

- Analizar en qué medida la participación social estimula el buen desempeño en las organizaciones, específicamente las educativas, así como la importancia de su análisis y evaluación con estándares definidos por Modelos de Gestión Educativa Estratégica.
- Identificar cómo se ha planteado la Participación Social en la Educación Básica desde los organismos internacionales y cómo se ha instaurado en el sistema educativo mexicano, a través de los Consejos Escolares de Participación Social.
- Evaluar desde el Modelo de Gestión Educativa Estratégica el Consejo Escolar de Participación Social en la Escuela Primaria Manuel C. Tello instituidos en los ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016.

Hipótesis

- Si se diseña un proceso de intervención retomando el Modelo de Gestión Educativa Estratégica para aplicarlo en el CEPS de la Escuela Manuel C. Tello, éste tendrá un óptimo desempeño, contribuyendo así a la calidad educativa.

Metodología

El estudio que se realizó fue de carácter cualitativo y de corte exploratorio. Esto es: a partir de la información encontrada sobre los Consejos Escolares de Participación Social, de los alcances establecidos para esta investigación y enfocándome en dar respuesta a la pregunta *¿De qué manera se pueden optimizar las capacidades del Consejo Escolar de Participación Social en la escuela primaria Manuel C. Tello, a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica?*

La metodología cualitativa estudia la vida social en su propio marco natural, se guía bajo objetivos concretos que consisten en descubrir la estructura específica de lo que ocurre en la realidad, investiga los significados atribuidos por los actores particulares en situaciones concretas a los hechos, busca captar el significado completo del objeto de estudio, su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico, su modo de captar la información es flexible y desestructurado, su procedimiento es inductivo.⁴⁶

Asimismo, Bisquerra⁴⁷ identifica que ésta metodología permite describir incidentes claves en términos descriptivos y funcionalmente relevantes, el investigador es el principal instrumento de recogida de datos en interacción constante con la realidad social del objeto de estudio.

De acuerdo con los objetivos planteados es que se trabajó bajo el método de investigación-acción ya que éste pretende llegar al cambio, a la transformación de la realidad, más allá de la mera comprensión de los fenómenos educativos. Este enfoque surgido en la década de los 40 puede definirse como una forma de

⁴⁶ RUÍZ, José I. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad Deusto, p.23.

⁴⁷ BISQUERRA, Rafael (Coord.) (2014). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La muralla, p.82

indagación autorreflexiva que emprenden los participantes en situaciones sociales, a fin de mejorar la racionalidad de sus propias prácticas, su entendimiento de ellas y las situaciones dentro de las cuales están inmersas.⁴⁸

La finalidad de la investigación acción es en primer lugar mejorar la práctica educativa y, en segundo lugar, quienes realizamos la investigación somos los propios implicados, es decir, los docentes. Por lo que mi participación está plenamente justificada, ya que el nuevo papel del docente está guiado a partir del desarrollo de un perfil profesional, reflexivo, participativo y generador de conocimiento.⁴⁹

Cabe señalar que este método realiza simultáneamente la expansión del conocimiento científico y la solución de un problema, mientras aumenta, la competencia de sus respectivos participantes (sujetos coinvestigadores) al ser llevada a cabo en colaboración, en una situación concreta y usando la realimentación de la información en un proceso cíclico.⁵⁰

En suma, la investigación acción se pretende comprender e interpretar las prácticas sociales para cambiarlas y mejorarlas.⁵¹ Por lo tanto, fue funcional trabajar bajo este método pues con la investigación e intervención se analizó el establecimiento y operación del Consejo Escolar de Participación Social de la educación básica y se pretendió optimizar el funcionamiento del CEPS de la escuela primaria Manuel C. Tello.

Técnicas a utilizar

Las técnicas que se utilizaron fueron el análisis documental, la observación participante y grupos focales. El análisis documental es una fuente para obtener información retrospectiva y referencial sobre una situación, un fenómeno o un

⁴⁸ ROMERO, Claudia (2007). *La escuela media en la sociedad del conocimiento: ideas y herramientas para la gestión educativa, autoevaluación y planes de mejora*. Buenos Aires: Noveduc, p. 155-156.

⁴⁹ *Ídem*

⁵⁰ MARTÍNEZ, Miguel (1996). *Comportamiento humano: Nuevos métodos de investigación*. México: trillas, p.221.

⁵¹ BISQUERRA, Op. cit., p.373.

programa concreto; esto a partir de la revisión de documentos, teniendo la posibilidad de captar información valiosa.⁵²

La observación participante consiste en observar al mismo tiempo que se participa en las actividades propias del grupo que se está investigando. La participación completa en la vida cotidiana de la comunidad permite observar la realidad social en su conjunto desde una perspectiva holística.⁵³

Los grupos focales o grupos de discusión son una entrevista realizada a todo un grupo de personas para recopilar información relevante sobre el problema de investigación. Esta técnica capacita al investigador para alinearse con los participantes y descubrir cómo ven la realidad.⁵⁴

La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera.⁵⁵

El grupo focal produce dos tipos de datos. Los datos obtenidos a través de esta técnica tienen valor similar a los datos obtenidos por otras estrategias y por tanto son suficientes para confirmar los hallazgos. Pero también el grupo focal produce información que puede ser complementaria a los estudios cuantitativos y que debe emplearse en combinación con otros procedimientos para posibilitar la triangulación de los datos y confirmar los hallazgos.⁵⁶ Este método sobresale en la tarea de

⁵² *Ibidem.*, p.349.

⁵³ *Ibidem.*, p.333.

⁵⁴ *Ibidem.*, p.343.

⁵⁵ VARELA, Margarita; HAMUI-SUTTON, Alicia (2012). La técnica de grupos focales. p.56. Disponible en: http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF (Consultada el 19 de junio de 2015).

⁵⁶ MARTÍNEZ, Nelson R. (2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Diá-logos* 9. 47-53; p.49. Disponible en: <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2063/1/4.%20Resena%20metodologica%20sobre%20los%20grupos%20focales.pdf> (Consultada el 19 de junio de 2015).

proporcionar ideas sobre el proceso, más bien que sobre el resultado⁵⁷ (lo cual se podrá consultar en el anexo 2).

Con el análisis documental se recopiló información relevante para identificar cómo se ha dado la participación social en la Educación Básica y cómo ha sido la operación de los CEPS. La observación participante y el grupo focal me permitieron obtener información sobre la forma de operar del Consejo Escolar de Participación Social en la escuela primaria Manuel C. Tello, así como identificar cuál era la visión de los integrantes del CEPS. La información obtenida se utilizó para estructurar actividades que permitirían proporcionar a los integrantes del CEPS las herramientas para el trabajo dentro de éste y a su vez obtener un mejor desempeño.

Contexto del objeto de estudio

Ya que el objeto de estudio es el Consejo Escolar de Participación Social de la escuela primaria “Manuel C. Tello”, es necesario conocer el contexto donde éste se desarrolla.

Ubicación

La escuela “Manuel C. Tello” con clave del centro de trabajo 09DPR2267H, está ubicada en la calle trinidad No. 43, colonia Pueblo San Lorenzo Xicoténcatl, en la delegación Iztapalapa. Pertenece a la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, región Juárez.

El plantel se encuentra en la colonia Pueblo San Lorenzo Xicoténcatl esta colinda con la colonia Juan Escutia y Zona Urbana ejidal Santa Martha Acatitla Norte y la colonia Metropolitana tercera sección ubicada en Nezahualcóyotl. La escuela se localiza cerca de dos avenidas importantes, del lado del Distrito Federal la avenida

⁵⁷ BARBOUR, Rosaline (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Madrid: Morata, p.57.

Zaragoza y por el lado de Nezahualcóyotl la avenida Texcoco. A unos metros se encuentra la estación del metro Guelatao, donde se ubica la FES Zaragoza de la UNAM. Esta última ha tenido un papel relevante en la escuela pues los estudiantes de Odontología y de Psicología han ofrecido su servicio a la comunidad escolar.

Población

El plantel está integrado por el cuerpo directivo que lo conforman el director Arturo Luis Gonthier Gómez quien recibió el cargo de director al inicio del ciclo escolar 2014-2015, una subdirectora administrativa y una subdirectora académica. El cuerpo docente está integrado por 18 profesores de grupo y 3 maestros de educación física; asimismo existe una profesora que es la promotora de lectura y un profesor promotor de TIC'S. En la escuela asisten 510 alumnos, habiendo 3 grupos por grado.

El trabajo entre docentes

La relación entre docentes es de respeto y llegan a ser cooperativos en determinadas situaciones, suele haber grupos dentro del cuerpo docente pero no existen problemas de rivalidad o faltas de respeto.

Dentro del horario escolar existen pocos espacios para comentar las problemáticas, experiencias, elaborar proyectos o tomar acuerdos. El único momento donde se reúnen todos los profesores es en los Consejos Técnicos Escolares, dentro de estos son pocos los espacios que se tienen para elaborar proyectos en conjunto, además, algunos profesores muestran apatía para elaborarlos ya que requieren un mayor trabajo, pero también por falta de conocimiento del tema. Aunado a esto existe una falta de compromiso, por lo que los proyectos no se ponen en marcha en su totalidad o no se tienen los resultados esperados.

Comunidad escolar

En un lapso de cinco años la escuela ha tenido tres directores, por lo que no se ha establecido una forma de trabajo con la comunidad. Lo que sí ha sido constante es el cierre de las puertas a los padres de familia esto como consecuencia de problemas suscitados entre maestros y padres de familia. Es por ello los padres sólo entran a la escuela si son vocales de desayunos, están en el programa de madres lectoras, cuentan con un citatorio para tratar asuntos relacionados con sus hijos, cuando se llevan a cabo festivales o alguna kermes escolar. Esta medida tardó mucho tiempo en respetarse pues constantemente los papás entraban sin citatorio, interrumpiendo clases o sólo permaneciendo en la escuela observando cómo se trabajaba. Por un lado, los padres fueron respetando las indicaciones de los docentes, pero por otro se perdió la comunicación y la participación con éstos.

Estando en grupo he observado que la mayoría de los padres apoya en casa a sus hijos, revisándoles tareas, repasando contenidos, comprándoles el material necesario; pero los tutores sólo se sienten comprometidos con sus hijos y las labores del salón ya que no participan en las actividades de la escuela.

Propuesta metodológica

La tesis estuvo guiada bajo la línea de intervención, por lo tanto, se estableció un proceso de gestión que permitió la constitución, organización y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social. Se investigó y analizó en qué medida la participación social estimula el buen desempeño en las organizaciones, específicamente las educativas, cómo se ha dado la participación social en la Educación Básica, cómo se ha configurado a través de los CEPS y cuál es el impacto del Modelo de Gestión Educativa Estratégica en la eficiencia de éstos.

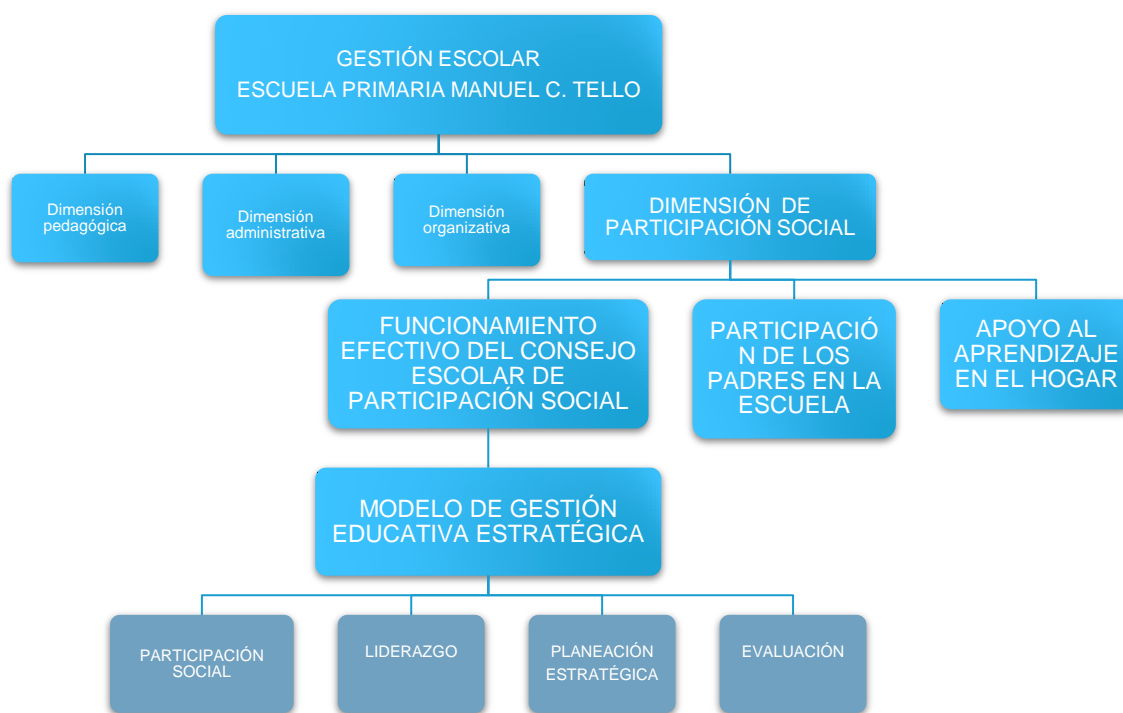
A partir de las fuentes consultadas e investigando sobre los consejos escolares de otros países (El Salvador, Brasil, Chile, Venezuela, España) se identificó que aquellos factores que no permiten su óptimo desempeño son: el desconocimiento de

los lineamientos y las funciones, el liderazgo, la falta de una cultura de participación social, la falta de un plan estratégico, no existen procesos de evaluación ni de transparencia de información dentro de la escuela.

En función de lo anterior se estableció un proceso de gestión que detonara la mejora del CEPS, esto a partir de las acciones: Elaboración de una planeación estratégica, procesos de evaluación y transparencia de información, así como del liderazgo y la participación social.

Estas acciones son identificadas como componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, el cual se retomó por ser visto como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.⁵⁸

Diagrama 1 Dimensiones de análisis



Fuente: Elaboración propia

⁵⁸IIPE (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. En *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO, p. 16.

Por lo tanto, se trabajó el CEPS bajo un enfoque de Gestión Educativa Estratégica, pues éste consiste en la capacidad de optimizar y articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros). Busca generar prácticas innovadoras, alentar el trabajo colaborativo orientado a resultados con objetivos precisos, considerar a la evaluación como base para el mejoramiento continuo y transformar la escuela en una institución dinámica.⁵⁹

La Gestión Educativa Estratégica consta de la puesta en marcha de una racionalidad creativa que preside la labor cotidiana. Por lo tanto, llega a ser un proceso práctico, de elaboración y toma de decisiones que guía la acción diaria en función de metas y objetivos. Teniendo como características: Involucrar al conjunto de actores institucionales, reconocer jerárquicamente los propósitos a corto, mediano y largo plazo; opera sobre realidades complejas, se basa en un pensamiento sistémico, holístico y estratégico.

Como primera intervención se observó la primera asamblea del ciclo escolar 2014-2015, posteriormente se observó la del ciclo escolar 2015-2016. Identificando cómo es el liderazgo, la participación y cuál es el grado de conocimiento de los lineamientos del CEPS en la escuela.

En el ciclo escolar 2014-2015 se realizó un grupo focal con los miembros del consejo, obteniendo elementos para diseñar un curso que permitió la constitución, organización y funcionamiento de los CEPS.

Debido a que en ese ciclo no se puso en funcionamiento el CEPS la propuesta de intervención tuvo como finalidad que se realizará un proyecto de participación social (estableciendo objetivos, acciones de mejora, cronograma de actividades y de evaluación de las mismas)⁶⁰ el cual activará el consejo escolar para la mejora de la calidad educativa. Para ello fue importante establecer y trabajar en el tipo de liderazgo necesario para activar el CEPS. Así como dar conocimiento a la comunidad

⁵⁹SEP (2010). Op. Cit., p. 86.

⁶⁰Tomando en cuenta el nivel de desempeño que se establece en los estándares de Gestión Para las Escuelas de Educación Básica en México, en SEP (2010) Estándares de Gestión para la Educación Básica. México: SEP.

CAPÍTULO I LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

La creación de los Consejos de Participación Social en la Educación ha sido una de las disposiciones impulsadas para promover la participación de la sociedad en materia educativa. La instauración de éste en cada centro escolar permitiría tener un órgano interno de consulta, colaboración y correspondencia entre los actores educativos; sin embargo, su funcionalidad ha sido cuestionada desde sus orígenes debido a que existe poca información sobre la operación, evaluación y los alcances de éstos.

1.1 Conceptualización de la participación social y los consejos escolares

El Consejo Escolar de Participación Social en México es considerado el eje rector de la participación social en materia educativa. Internacionalmente a partir de los años 90's surge la instauración de éstos dentro de las escuelas. A pesar de tener varios años implantados en la educación aun es poca la información que se tiene sobre el concepto de consejo escolar y sobre la participación social en el ámbito educativo, en su mayoría las investigaciones sobre estas temáticas tienen similitudes en cuanto a los factores que limitan la operación del consejo escolar y las sugerencias que se proponen para la mejora de éstos.

Como se ha manifestado anteriormente el CEPS surge como una de las formas de institucionalizar la participación social dentro de las escuelas, por lo cual es conveniente trabajar el concepto de participación social en un principio.

1.1.1 La participación social

Es importante consultar como primera instancia a la SEP ya que ésta es la que rige los proyectos a realizar en las escuelas y por lo tanto será el punto de partida para la

investigación e intervención. El concepto de participación social emitido por la SEP refiere a ésta como: “El involucramiento organizado, activo, comprometido y corresponsable de actores de la sociedad para alcanzar beneficios comunes, es un medio fundamental para el desarrollo sistemático de la democracia”.⁶¹

Algunas definiciones encontradas van encaminadas hacia la participación social como toma de decisiones para el desarrollo de metas educativas. Bajo esta visión están las definiciones de Gento quien menciona que es: “La intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específico”.⁶² A su vez García identifica que: “Entendemos la participación como el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo, tanto a nivel micro social como macro social, de todos los que intervienen en el proceso educativo”.⁶³

Asimismo, Antúnez indica que participar es: “Intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en ella... es un instrumento eficaz para tratar de garantizar el cumplimiento adecuado del derecho a la educación”.⁶⁴

Entre otras definiciones se halla la de Santos quien alude que ésta: “Encierra en su misma naturaleza dimensiones democráticas, posibilidades de aprendizaje y vivencias de comunicación. Es aportar conocimiento a la tarea compartida de construir y reconstruir los saberes, intervenir en las decisiones, controlar los procesos, intercambiar las experiencias”.⁶⁵ A su vez Santiago y Hobber indican que: “La participación es el derecho a hacer uso de la capacidad de opinar, analizar, criticar o asumir puntos de vista, acciones o propuestas en el grupo, comunidad o

⁶¹ SEP (2010), Op. Cit., p.15.

⁶² GENTO, Samuel (1994). *Participación en la gestión educativa*. España: Santillana, p.11.

⁶³ GARCÍA, Filomena (1997). *Organización escolar y gestión educativa de centros escolares educativos*. Granada: Ediciones Aljibe, p. 102.

⁶⁴ ANTÚNEZ, Serafín (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: Biblioteca para la actividad del maestro, p.174.

⁶⁵ SANTOS, Miguel A. (Coord.) (1997). *El crisol de la participación: investigación sobre la participación en Consejos Escolares de Centro*. España: Editorial Escuela española, p.7.

sociedad a la que se pertenece”.⁶⁶ Estas definiciones reconocen a la participación social como un proceso democrático, siendo un derecho de las personas para aportar y desarrollar saberes.

Por otra, parte Latapí menciona que la participación social: “Constituye una energía potencial de gran importancia para renovar la educación”.⁶⁷ Esta definición va ligada al propósito de la SEP de establecer un CEPS dentro de la escuela, ya que se espera que estos contribuyan a través de acciones a la mejora de la calidad educativa.

Al revisar las definiciones determino que la participación social es la intervención de los actores escolares en la construcción de objetivos, toma de decisiones e involucramiento en el proceso y evaluación de la gestión escolar, con el fin de mejorar la calidad educativa de la escuela.

1.1.2 Tipos de participación

Autores como Gento (1994), García (1997), Santos (1997) Antunéz (2004) Schmelkes (2008) clasifican los grados de participación social a partir del involucramiento de las personas, sin embargo, Zurita⁶⁸ manifiesta que no se pueden emplear esquemas analíticos sobre la participación escalonada de acuerdo con los grados de involucramiento, ya que debido al carácter heterogéneo de las organizaciones escolares es difícil comparar el grado de participación, de igual forma refiere que es complicada una clasificación debido a los distintos significados que le dan los sujetos a ésta y a la perspectiva del grado de involucramiento.

⁶⁶SANTIAGO, Hemel; HOBBER, José (2007). *Manual de gestión y administración educativa: cómo gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, p.78.

⁶⁷LATAPÍ, Pablo (1997). La Participación Social en la educación. En A. D. Barriga (Coord.) (Ed.), *Tomo 2: Investigación Educativa, gestión y Participación Social* (pp. 15-23). México: Grupo ideograma editores, p.15.

⁶⁸ZURITA, Úrsula (2013). Paradojas y dilemas de la participación social en la educación básica en México. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Vol. XL, N° 72, p.8. Disponible en: https://www.up.edu.pe/revista_apuntes/SiteAssets/Articulo%204%20Zurita.pdf (Consultada el: 5 de diciembre de 2014).

Retomando a Zurita considero lógica su perspectiva en cuanto a que no es pertinente una clasificación ya que son diversas y tienen diferentes enfoques, por lo tanto, no puede utilizarse para establecer una comparación entre las organizaciones escolares; sin embargo, las clasificaciones nos permiten tener un punto de referencia y de éste poder partir para el análisis de la participación social en una organización escolar determinada.

Las clasificaciones recabadas nos permiten ver los diferentes enfoques con los que se clasifica a la participación social ya que en algunos casos es a partir del involucramiento del sujeto, otras se enfocan en el otorgamiento de la organización escolar para permitirla y una más se orienta hacia la participación de las autoridades.

Entre las clasificaciones se encuentran la de García⁶⁹ quien menciona que entre los tipos de participación se encuentran: La académica o técnica (las tareas vienen marcadas por el signo de la profesionalización y su incidencia se centra en los aspectos docentes, didácticos, pedagógicos, con carácter general), de gestión o ejecutiva (ejercida por los órganos directivos, en cuyas competencias se centran: la toma de decisiones, las funciones gestoras, las de supervisión y las de control), teórica (cuando a pesar de figurar perfectamente reglada en los organigramas escolares, se queda solo plasmada en una declaración de intenciones), práctica (si el proyecto descrito funciona), efectiva o real (es aquella que cumple verdaderamente su cometido y se produce una auténtica intervención), activa (por el protagonismo que se otorga a los que ejercen), pasiva (cuando se da traslado de una información sin posibilidad de aportar ninguna iniciativa o propuesta), ineficaz o insatisfactoria (cuando no se cumplen los objetivos), eficaz o satisfactoria (si satisface los objetivos previstos y se obtienen los resultados apetecidos). Esta última también es mencionada por Antúnez quien refiere que se caracteriza por los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación, autoridad y democracia.

Otra clasificación es presentada por Santos (citado en Paterman, 1970) quien retoma tres tipos de participación los cuales son: Participación plena (se comparte el poder

⁶⁹ GARCÍA, Op. Cit., p.105.

real e individualmente), participación parcial (se puede influir en las decisiones, pero no tomarlas o compartirlas) y pseudo-participación (las cuestiones en que se participa ya han sido decididas previamente, real o formalmente).

A su vez Gento⁷⁰ y Antúnez⁷¹ retoman una escala de participación cuyos niveles de menor a mayor sería: Información (se transmite una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten), consulta (Se pide opinión a los afectados), elaboración de propuestas (se pueden ofrecer opciones y argumentar a favor o en contra), delegación (se otorga una delegación de atribuciones de un ámbito determinado), codecisión (se produce la decisión en común, tras la participación de los afectados), autogestión (la decisión corresponde a quienes han de poner en prácticas dicha decisión a cuyo efecto actúan con total autonomía). En las clasificaciones de Santos, Gento y Antúnez se puede observar el nivel de grado de participación que le otorga a los individuos.

Así mismo Schmelkes⁷² distingue tres niveles de participación social: El micro (vinculado con la escuela); el meso (relacionado con los supervisores, presidentes municipales y los jefes de sector) y el macro (donde se encuentran los consejos estatales y nacionales de participación social y más recientemente los consejos nacionales de Autoridades Educativas y de Especialistas en Educación). Estos niveles permiten observar cómo se clasifica la participación en las autoridades educativas.

Retomando las anteriores clasificaciones y para efectos de este trabajo se consideró que la clasificación de Gento y Antúnez fue la apropiada para tener un parámetro sobre el nivel de participación social que se daba en la escuela “Manuel C. Tello”, así como identificar qué nivel se alcanzó con la intervención.

⁷⁰GENTO, Op. Cit., p.12.

⁷¹ ANTÚNEZ, Op.Cit., p.176.

⁷²SCHMELKES, Sylvia (2008). La participación Social en educación: La política necesaria. En Observatorio Ciudadano de la educación, Participación social en la educación: Del análisis a las propuestas. p.113-116. Disponible en: http://www.redgestionescolar.org/file_biblio/participacionsocialOCE.pdf (Consultada el 10 de marzo del 2014).

1.2 El consejo escolar

Con el impulso de la participación social en la educación diversos países implementaron un consejo escolar dentro de las escuelas, sin embargo, éstos no tienen los mismos enfoques por lo que es importante revisar sus definiciones. Aunque existe poca información sobre éstos, algunos autores se han dado a la tarea de investigar y definirlos, para su estudio y mejora.

La SEP menciona que los Consejos Escolares de Participación Social son:

Un órgano interno de la escuela en el que se coordinan los propósitos y esfuerzos de autoridades educativas, directivos, maestros, representantes sindicales, padres de familia y otros miembros de la comunidad. También es un medio para impulsar la colaboración y corresponsabilidad de los autores en el mejoramiento permanente de su desempeño para el logro de los propósitos educativos y la formación integral de los estudiantes.⁷³

Gento refiere que:

Es un órgano colegiado de gobierno, en el que participan representantes de los sectores implicados en el funcionamiento del mismo. Su misión es la de asumir la responsabilidad máxima colegiada del funcionamiento de la entidad escolar, para lo cual recaba la participación de todos cuantos están afectados por la marcha de la misma.⁷⁴

García indica que:

El consejo escolar es una estructura de participación y de gobierno, pero no todos sus componentes son especialistas o técnicos en asuntos educativos. Hay en algunos casos desconocimientos de funciones, con dos reacciones contrarias (mutismo y pasividad o atrevimiento imprudente), en ocasiones se produce un absentismo general o una participación muy escasa.⁷⁵

⁷³ SEP (2010), Op. Cit., p.25.

⁷⁴ GENTO, Op. Cit., p.93.

⁷⁵ GARCÍA, Op. Cit., p.108.

Asimismo, Santos menciona que: “Los consejos escolares representan un avance en la democratización de la enseñanza, aunque paralelamente se constatan actitudes, por parte de todos los elementos en presencia, que juegan el papel de frenos al desarrollo más amplio de la participación”.⁷⁶ En las definiciones de García y Santos se describe una problemática dentro de los consejos escolares, la cual recae en la limitada participación.

Otras definiciones encontradas son de: Olivo, Alaníz y Reyes comentan que: “Los consejos escolares sirven como instancias de participación y coordinación entre los diferentes actores escolares, para mejorar diversos aspectos de la calidad educativa y sus condiciones en las escuelas”.⁷⁷ Así mismo Santiago y Hobber mencionan que: “Es un medio para asegurar la continua participación de los padres y acudientes en el proceso pedagógico del establecimiento”.⁷⁸

A su vez Toledo menciona que:

*Los consejos escolares son entidades heterogéneas para crear un lazo entre la comunidad y la escuela que permita tomar mejores decisiones para la mejora de la calidad de la educación impartida en el centro.*⁷⁹

En éstas definiciones los CEPS se manejan como un medio para el mejoramiento de la calidad educativa.

Tanto la SEP⁸⁰ y García⁸¹ refieren que Los Consejos Escolares de Participación Social están integrados por: Alumnos, maestros y Consejo Técnico Escolar, padres de familia, Asociación de Padres de Familia, ex alumnos y miembros de la comunidad. En la mayoría de las ocasiones se observa sólo la participación por parte

⁷⁶ SANTOS, Op. Cit., p.60.

⁷⁷ OLIVO, M., ALANÍZ, C. y REYES, L. (2011). Crítica a los conceptos de gobernabilidad y gobernanza: Una discusión con referencia a los consejos escolares de participación social en México. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 16, 775-799. p.776. Disponible en: <http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php?idm=es&sec=SC03&sub=SBB&criterio=ART50005>. (Consultada el 10 de marzo del 2014).

⁷⁸ SANTIAGO Y HOBBER, Op. Cit., p.100.

⁷⁹ TOLEDO, Diana (2010). La participación social en las escuelas en los países de la OCDE: aportar a los directores para mejorar los resultados de las escuelas. CEE Participación Educativa. p.70

⁸⁰ SEP (2010), Op. Cit., p.25.

⁸¹ GARCÍA, Op. Cit., p.108.

de los padres y maestros (cada uno de forma individualizada), ignorando a los demás actores.

Son diversas las definiciones sobre el consejo escolar, en algunas se hace mención de los órganos de gobierno y otras se enfocan a los miembros de la escuela, algunas refieren que éstos se enfocan a la mejora del aprendizaje, la educación y la calidad educativa.

A partir de estas definiciones identifiqué al consejo escolar como un órgano de participación donde se involucran los actores educativos a través de procesos, con el fin de contribuir a la mejora de la calidad educativa de la organización escolar.

1.3 Gestión escolar: ámbito de participación social- comunitaria

El desarrollo del consejo escolar en la escuela requiere de una nueva gestión, la SEP indica que debe ser un espacio donde los actores escolares aprendan a gestionar relaciones de mayor apertura, confianza, horizontalidad y nuevas prácticas.⁸² Por ello es necesario identificar qué es gestión.

Para Antunéz la gestión es: “El conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo”.⁸³

La SEP indica que: “La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo”.⁸⁴

⁸² SEP (2010), Op. Cit., p.17.

⁸³ ANTÚNEZ, Op. Cit., p.169.

⁸⁴ SEP (2010). Op. Cit., p.55.

Dentro de la gestión escolar se encuentran diferentes dimensiones las cuales son: pedagógica-didáctica, organizacional, administrativa y participación social-comunitaria, para efectos de este trabajo la dimensión que se revisara es la última.

La SEP⁸⁵ refiere a la participación social-comunitaria como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, organización; reglas de convivencia).

Referente a esta dimensión Elizondo identifica que es: “La posibilidad de crear las condiciones para organizar y desarrollar un trabajo cooperativo, de compromiso mutuo, en el que tenga cabida la participación y la voluntad para transformar y crear una educación de mayor calidad”.⁸⁶ Consiste en: Promover la integración y funcionamiento de asociaciones de padres de familia, establecer y mantener el vínculo escuela-comunidad; atender, resolver y canalizar la problemática surgida de la relación entre la tarea docente, directiva y exigencias o expectativas de servicio educativo de la comunidad.

La SEP⁸⁷ menciona que esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

⁸⁵ SEP (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica (Programas de Escuelas de Calidad). México, SEP. Disponible en: http://www2.sep.df.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGE.pdf (Consultada el 20 de enero de 2014).

⁸⁶ ELIZONDO, Aurora (Coord.) (2001). *La nueva escuela I*. México: Paidós, p.144.

⁸⁷ SEP (2010). Op. Cit., p.75.

En este sentido, identificó que esta dimensión requiere del involucramiento de toda la comunidad escolar; quienes a través de la constante comunicación reconozcan las necesidades del centro escolar para que en conjunto se establezcan medidas de acción que permitan el óptimo desempeño de la escuela.

1.4 Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Las investigaciones consultadas han permitido identificar la funcionalidad que han tenido los CEPS, se hace alusión a que éstos no están obteniendo el resultado esperado, consecuencia de una serie de mecanismos que no han permitido su correcto funcionamiento. Estos mecanismos se relacionan con la falta de liderazgo, de participación social, falta de proyectos y de evaluación interna, así como de la gestión y la autonomía practicada en cada escuela. Revisando diversos modelos de gestión⁸⁸ se identificó que los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) a partir de ciertas acciones podrían dirigirse hacia la disminución de los factores que limitan el óptimo desempeño del CEPS, y así reactivar éste.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica consiste en la capacidad de optimizar y articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros). Busca generar prácticas innovadoras, alentar el trabajo colaborativo orientado a resultados con objetivos precisos, considerar a la evaluación como base para el mejoramiento continuo y transformar la escuela en una institución dinámica.⁸⁹

La Gestión Educativa Estratégica consta de la puesta en marcha de una racionalidad creativa que preside la labor cotidiana.⁹⁰ Por lo tanto, llega a ser un proceso práctico, de elaboración y toma de decisiones que guía la acción diaria en función de metas y

⁸⁸ Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, de calidad total, de reingeniería y comunicacional.

⁸⁹ SEP (2010). Op. Cit., 86.

⁹⁰ Ministerio de Educación (2001). Cuadernos para directivos escolares No. 2: Gestión estratégica de escuelas. Buenos Aires, p.10. Disponible en: <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Cuadernillo%20%20-%20Gestion%20estrategica%20de%20escuelas.pdf> (Consultada el 6 de septiembre de 2014).

objetivos. Teniendo como características: Involucrar al conjunto de actores institucionales, reconocer jerárquicamente los propósitos a corto, mediano y largo plazo; opera sobre realidades complejas, se basa en un pensamiento sistémico, holístico y estratégico.

Anteriormente en las escuelas sólo se trabajaba una administración escolar, a partir de las necesidades de la educación y la sociedad fue indispensable cambiar de modelo, actualmente en nuestro país se induce a trabajar bajo el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. A continuación, se retoma la comparación entre la administración escolar y la Gestión Educativa Estratégica de Pilar Pozner:

Tabla 1 Comparación entre la administración escolar y la Gestión Educativa Estratégica

Administración escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Pozner, Pilar. (2000). *Competencias para profesionalización de la gestión educativa*. UNESCO-IIPE, Buenos Aires, Argentina.

1.4.1 Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica se integra por diversos elementos que le dan sentido y soporte, entre estos están sus componentes, éstos son: el liderazgo, el trabajo colaborativo, la planeación estratégica, la participación social y la evaluación. Para la puesta en marcha del proyecto de intervención se trabajaron estos componentes a excepción del trabajo colaborativo ya que se considera inmerso en todos los componentes. Debido a que la participación social es un tema que ya se ha abordado anteriormente, a continuación, sólo se desarrollan los conceptos de liderazgo, planeación estratégica y evaluación.

1.4.2 Liderazgo

Para la SEP es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores, para poder identificar otros liderazgos.⁹¹ Advierte que en cada institución suele haber liderazgos no reconocidos, por lo que es preciso considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares retomándolas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, para mejorar los resultados.

El Instituto Internacional de Planteamiento de la educación (IPE) de la UNESCO identifica al liderazgo como: “El conjunto de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de docentes, directivos, funcionarios y demás personas que se desempeñan en la educación”.⁹²

Se identifican las siguientes prácticas para favorecer la construcción del liderazgo reflexionado sobre la globalidad de los procesos de transformación educativa:⁹³

⁹¹ SEP (2010). Op. Cit., p.87

⁹² IPE, Op.Cit., p.28.

⁹³ IPE (2000). Liderazgo, en *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO, p.19.

- Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
- Generar una visión de futuro.
- Comunicar esa visión de futuro.
- Promover el trabajo en equipos.
- Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.
- Consolidar los avances en las transformaciones.
- Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

Por otra parte Elizondo define al liderazgo como: “La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria e entusiastamente en el logro de las metas del grupo”.⁹⁴ Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder, 2) capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar, 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. A su vez Santamaría y Navarro indican que es: “La capacidad que tiene una persona para influir en los miembros de una organización con el objetivo de que ésta funcione adecuadamente”.⁹⁵ Estas dos definiciones están orientadas a la influencia de una persona sobre otras para conseguir ciertos objetivos, lo que resulta ser un líder, en las escuelas la mayoría de las veces se le da este título a los directores.

A su vez Bracho refiere al liderazgo como: “Un medio para el logro de la misión de la escuela. Como capacidad de gestión es fundamental para la conducción efectiva de los proyectos, para el uso eficiente de los recursos y para asumir la responsabilidad de los resultados”.⁹⁶ Se reconoce como el ejercicio de una conducción que sabe acompañar los esfuerzos de los integrantes de la escuela, motivar procesos de mejora o innovación y al mismo tiempo exigir de manera eficiente el cumplimiento de

⁹⁴ ELIZONDO, Op. Cit., p.66.

⁹⁵ SANTAMARÍA, Rosa Ma.; NAVARRO, Alfonso (2012). *Organización y planificación escolar*. España: Síntesis, p.169.

⁹⁶ BRACHO, Teresa (2009). *Innovación en la política educativa (Escuelas de calidad)*. México: FLACSO, p.31-32.

resultados, administrando incentivos formales e informales para la consecución de metas.

Para Puentes el liderazgo es: “Las relaciones en las cuales la gente se involucra en los procesos de aprendizaje en una comunidad para construir significados hacia un propósito compartido”.⁹⁷ Tiene que ver con un aprendizaje que conlleve un cambio constructivo, a la vez requiere de la distribución del poder y la autoridad.

Maureira menciona que: “El liderazgo está vinculado al desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión”.⁹⁸ Se refiere que se busca un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, promoviendo un liderazgo compartido donde cualquier integrante pueda aportar al desarrollo de la misión.

Romero reconoce que el liderazgo es: “El procedimiento utilizado para influir sobre las personas y los grupos a fin de conseguir objetivos comunes. Es un factor de eficacia y una condición de mejora escolar. Ya no es una atribución asociada exclusivamente a la gestión directiva”.⁹⁹ Asimismo Toledo¹⁰⁰ asume que el liderazgo en la educación debe considerarse como un trabajo conjunto donde se definen responsabilidades y se busca la mejor forma en que distintos actores pueden contribuir con sus capacidades específicas para mejorar la calidad de la educación.

La definición de Puentes, Maureira, Romero y Toledo reconocen un liderazgo compartido, donde los actores educativos se involucren para la toma de decisiones, delegando a cada uno responsabilidades para lograr un fin común. Este tipo de liderazgo es precisamente el que requiere efectuarse en los CEPS, ya que el desarrollo de éste exige el involucramiento y toma de decisiones de todos.

⁹⁷ PUENTES, Yecid (2001). *Organizaciones escolares inteligentes*. Bogotá: Aula abierta, p.24.

⁹⁸ MAUREIRA, Óscar (2004). *Liderazgo para la eficacia escolar: una estrategia para la calidad*. Chile: ediciones UCSH, p.34.

⁹⁹ ROMERO, Op. Cit., p.35.

¹⁰⁰ TOLEDO, Op. Cit. p.67.

Santamaría y Navarro indican que: “El liderazgo está considerado por factores como: el tipo de organización, la actividad que se desarrolla, las características de los miembros del grupo”.¹⁰¹ Estos autores retoman a Lorenzo Delgado (2002) quien concreta las características del liderazgo en las siguientes:

- Es una función por ello se habla más de liderazgo que de líder.
- Es estrategia para toda la organización, ya que condiciona su funcionamiento.
- Es compartida siendo ejercida colegiada y colaborativamente.
- Se inserta en la cultura de cada organización.
- Reside en el grupo, pero en su ejercicio influyen muchos factores y cualidades personales.

En ese sentido la importancia del liderazgo recae en que éste propiciará el grado de participación que se dé en la escuela. Retomando las palabras de Chávez¹⁰² refiere que: “El liderazgo es una dimensión importante, ya que todas las manifestaciones de participación se generan a través de las acciones de un líder; el marco en el cual se ha desarrollado la participación entra en crisis al presentarse situaciones como la falta de credibilidad y de confianza hacia los líderes.” Por ello es importante que se analice el tipo de liderazgo que se necesita para poner en función el Consejo Escolar de Participación Social.

1.4.3 Planeación estratégica

La SEP define a la planeación estratégica como: “Un proceso continuo y sistemático de análisis y de diálogo entre los miembros de una comunidad educativa específica, para seleccionar una dirección de acciones clave de resultados que cambian situaciones al superar resistencias”.¹⁰³ Se hace referencia que cuando la planeación es un proceso que se realiza de forma permanente, participativa y con base en

¹⁰¹ SANTAMARÍA y NAVARRO. Op. Cit., p.169.

¹⁰² CHÁVEZ. Op. Cit., p. 12.

¹⁰³ SEP (2010). Op. Cit., p.97.

consensos, no hay planificador sino un facilitador de la planificación situada dentro de la comunidad educativa, misma que se convierte en un sistema autogestivo.

Por su parte Rojas y Medina la identifican como: “El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”.¹⁰⁴ Para estos autores significa pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar. El objetivo central es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.

Los autores Rojas y Medina indican que la planeación estratégica debe dar como resultado: la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, factores claves de éxito, áreas de resultado. De igual forma Bracho¹⁰⁵ comenta que en la planeación estratégica escolar se debe expresar: la misión, visión, establecer metas mensurables, determinar acciones pertinentes y firmar un convenio de desempeño, así como los gastos de la escuela.

Bracho hace hincapié en que la planeación debe permitir la introducción de los actores en una dinámica donde visualicen objetivos, metas a medio plazo, articulando las acciones del centro escolar hacia cierta dirección y centrando las bases para un proceso de rendición de cuentas. Se pretende que los actores al sentirse corresponsables, generen una exigencia recíproca de información para conocer el grado de avance en el cumplimiento de sus metas.

Para un análisis inteligente de la situación actual de la organización escolar y para poder estructurar la planeación estratégica es necesario un diagnóstico. Rojas y Medina lo identifican como: “Una evaluación de la organización, un análisis de la situación real y presente, con el fin de identificar las falencias y las oportunidades en

¹⁰⁴ROJAS, Miguel y MEDINA, Laura (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U, p.47-48.

¹⁰⁵ BRACHO, Op. Cit., p.14.

el futuro”.¹⁰⁶ Para realizarlo se emplea una herramienta conocida como matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Las fortalezas y debilidades son las condiciones internas de la organización. Las fortalezas son los elementos que se evalúan como positivos dentro de la organización, que ayudarían a cumplir con el objetivo y las debilidades son las deficiencias que dificultan su logro. Las amenazas y oportunidades son las condiciones externas de la organización. Las oportunidades son las condiciones externas que pueden afectar la empresa positivamente y las amenazas son las condiciones externas que pueden afectarla negativamente.

La matriz FODA permite visualizar de manera clara y grafica los componentes:

- Potencialidades: señalan evidentemente las líneas de acción para la organización.
- Limitaciones: Es una advertencia.
- Desafíos: Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- Riesgos: Se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas.

Manes¹⁰⁷ identifica que las instituciones educativas que ponen en práctica la planeación estratégica son las que satisfacen mejor las necesidades de su comunidad educativa, las más recomendadas por la calidad de sus servicios, las que obtienen estabilidad y crecimiento con base a objetivos realistas en una planificación, las que utilizan sus recursos con mayor eficiencia. Las principales causas de no planificar son que hay una resistencia de evaluar el afuera y relacionarlo con el adentro en el marco de una planificación, la cultura institucional, los tiempos institucionales, se confunde planificación estratégica con acciones aisladas sin resultados, falta de práctica, el desarrollo de planes muy rígidos o muy extensos.

¹⁰⁶ ROJAS y MEDINA, Op.Cit., p.69.

¹⁰⁷ MANES, Juan (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos aires: Granica, p. 31-33.

Asimismo, Puentes¹⁰⁸ reconoce que los modelos de planeación estratégica han sido poco exitosos en algunas organizaciones debido a que no han podido incorporar valores humanos como las relaciones interpersonales de calidad.

1.4.4 Evaluación

Para la SEP la evaluación es: “La valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones”.¹⁰⁹

Al realizar la evaluación de la organización escolar muchas veces se ejecuta de forma externa a través de pruebas estandarizadas, lo cual en ocasiones no permite un análisis de la institución por parte de los actores escolares. Es importante por eso que se den procesos de autoevaluación de la organización escolar donde los integrantes colaboren y reflexionen en torno al estado de la escuela. Para Romero autoevaluar es: “Participar activamente como miembro de la comunidad escolar en la construcción del conocimiento, buscando la información necesaria, interpretándola, estableciendo visiones no simplificadas de la realidad y facilitando la construcción de una verdadera cultura de mejora”.¹¹⁰

Sin embargo, no se llega a dar un proceso de autoevaluación en la organización escolar debido a que no se tienen los conocimientos para hacerlo. En este sentido, Romero¹¹¹ hace hincapié en la autoevaluación del centro escolar, identificando que ésta no suele ser vista como una necesidad. Se observa que las escuelas carecen de un plan interno de evaluación; debido a ello no se han institucionalizado procesos de evaluación al interior de las instituciones que permitan a los actores ser participantes de los procesos evaluativos.

¹⁰⁸ PUENTES, Op.Cit., p.34.

¹⁰⁹ SEP (2010), Op. Cit., p.103.

¹¹⁰ ROMERO, Op. Cit., p.47.

¹¹¹ *Ibidem.*, p.44.

Para realizar la evaluación dentro de una organización escolar es necesario partir de un diagnóstico que permita identificar el estado de la escuela. Santamaría y Navarro¹¹² reconocen que para realizar la evaluación de los centros educativos es necesario partir de un buen diagnóstico, de un análisis reflexivo y crítico que posibilite tomar conciencia de los aspectos que deben mantenerse y de los que deben ser objeto de mejora y en función de ello adoptar las medidas oportunas. Identifican que esta evaluación debe ser contextualizada y realista, toda la comunidad educativa y la administración deben implicarse en dicho proceso, de lo contrario puede carecer del valor necesario.

Para la realización del diagnóstico y la autoevaluación de la organización escolar Romero¹¹³ propone utilizar la matriz FODA en la que confeccionadas las relaciones de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas pueden establecerse cuatro posibles estrategias:

Estrategia DA: Estrategias de supervivencia (intenta minimizar las debilidades internas y las amenazas del entorno).

Estrategia DO: Estrategias de reorientación (intenta minimizar las debilidades endógenas y aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece).

Estrategia FA: Estrategias defensivas (tienen el objetivo de maximizar las fortalezas de la institución y de minimizar las amenazas del entorno).

Estrategia FO: estrategias ofensivas (su objetivo es utilizar al máximo las fortalezas de la institución a fin de maximizar las oportunidades que el entorno ofrece).

En esta evaluación deben participar los actores escolares, convirtiéndose a su vez en un proceso democrático. Para Azzerboni¹¹⁴ la evaluación debe ser democrática, en la que tanto métodos aplicados como la información generada son abiertos y pasibles de ser discutidos y reelaborados por la comunidad educativa. Se identifica que la

¹¹² SANTAMARÍA Y NAVARRO, Op. Cit., p. 243.

¹¹³ ROMERO, Op. Cit., p.52.

¹¹⁴ AZZERBONI, Delia (2003). *Conduciendo la escuela manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Novedades educativas, p.99.

evaluación en relación con la institución escolar no es simplemente rendir cuentas, si no revisa las propias actuaciones profesionales para introducir mejoras; se espera que ésta se convierta en una práctica interna de carácter habitual encaminada a dilucidar, develar, explicar los fundamentos de todas aquellas decisiones que han de ser tomadas por y para las propias organizaciones escolares.

Con respecto a lo anterior, reconozco que la evaluación de la escuela debe ser realizada por los actores escolares ya que de esta forma nos permite analizarla desde diferentes perspectivas e identificar con mayor profundidad sus amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Al participar toda la comunidad escolar y no sólo unos cuantos se origina una participación social relevante y los procesos llevados a cabo tendrán mayor credibilidad. Es importante recordar que los CEPS requieren evaluar al centro escolar para elaborar su proyecto de participación social, pero de igual forma este órgano requiere procesos de autoevaluación para lograr su óptimo desempeño. Es por ello que los grupos focales realizados permitieron identificar variables a analizar en cada uno de los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica: 1)El liderazgo, 2)Planeación estratégica, 3)Evaluación y 4)La participación, para efectos de éste trabajo no se retomó el componente de trabajo colaborativo ya que se consideró que está inmerso en la participación social; por lo tanto, el análisis de estos componentes generaron la identificación de los factores que limitan el óptimo desempeño del CEPS, la evaluación de éste y el tipo de participación que se genera.

CAPÍTULO II ORIGEN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

2. 1 Contexto internacional

Actualmente la participación social en la educación de México se impulsa a partir de la instalación de un Consejo Escolar de Participación Social en cada escuela, siendo una medida obligatoria para cada plantel; para llegar a esta disposición se retomaron observaciones, sugerencias e investigaciones de organismos, programas y conferencias a nivel internacional.

A continuación, se describe el panorama de las acciones ejecutadas por los organismos internacionales que guiaron el impulso de la instauración y operación de un consejo escolar, así como la promoción de una participación social en materia educativa.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha identificado a la participación y el compromiso social como vitales para mejorar los procesos de gestión de la educación; identificando que el involucramiento de nuevos actores en el diseño, seguimiento y evaluación de políticas públicas educativas permita que: “La sociedad esté representada activamente, otorgando una visión plural que contribuya al diseño e implementación de políticas legitimadas y sostenibles, que promuevan una mayor calidad de la educación con igualdad de oportunidades”.¹¹⁵

Este organismo internacional no ha fomentado algún programa en específico para promover la participación social en la educación, sin embargo, sí ha participado en

¹¹⁵ UNESCO (2011). Portal: participación y compromiso social. Disponible en: http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=8114&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (Consultada el 23 de enero de 2015).

diversas investigaciones, foros y publicaciones que muestran relación con este fomento.

Es en la *Conferencia Mundial Sobre la Educación para Todos de Jomtien, Tailandia*; realizada en 1990 cuando se da realmente el punto de partida para romper esta disociación entre las responsabilidades de autoridades con actores escolares, incluidos los padres de familia. Se manejó que: “Las autoridades nacionales, regionales y locales responsables de la educación tienen la obligación prioritaria de proporcionar educación básica a todos, pero no puede esperarse de ellas que suministren la totalidad de los elementos humanos, financieros y organizativos necesarios para esa tarea.... Por lo que es importante reconocer el papel vital de los educadores y de las familias”.¹¹⁶ Bajo esta perspectiva es por lo que maestros y padres de familia deben unirse para trabajar en un proyecto en beneficio de los educandos y de la comunidad. En la conferencia se identificó que todos los miembros de la sociedad tienen una contribución para aportar a la educación, estando conscientes de la inversión humana más importante que pueda hacerse para el futuro de cualquier país.

A su vez en 1994 el Banco Mundial (BM) hizo llegar al gobierno mexicano una serie de propuestas de política educativa, así como recomendaciones prácticas de orden estratégico para mejorar la cobertura, calidad, equidad y pertinencia del sistema educativo. Entre estas recomendaciones estaba el reforzamiento de la participación social.

Para lograr los objetivos, el BM buscó promover un modelo de autonomía educativa y administración basado en las escuelas que enfatizaran la libertad para la toma de decisiones; el liderazgo compartido; el trabajo en equipo; las prácticas de enseñanza flexibles; la planeación participativa; la evaluación para mejoras continuas; la rendición de cuentas y la participación social responsable.¹¹⁷

¹¹⁶ UNESCO (1990). Declaración Mundial Sobre Educación Para Todos. Jomtien, p. 8. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127583s.pdf> (Consultada el 20 de enero de 2014).

¹¹⁷ Banco Mundial, portal.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:226>

En este sentido, se crea el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), el cual ha sido la política de participación social más activa, amplia y sistemática desarrollada por las autoridades educativas en México, impulsada en el 2001.¹¹⁸ Por ello es por lo que el BM ha financiado económicamente este programa, el cual buscaba: Contribuir al fortalecimiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo de la autonomía de gestión de las escuelas públicas de educación básica, para la mejora de la calidad y equidad educativas en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.¹¹⁹ Con este programa se reconoce a los Consejos Escolares de Participación Social como el medio para que los actores educativos planeen y evalúen acciones en mejora de la calidad educativa. Sin embargo, se identifica que en la realidad el PEC ha sido limitado en cuanto a los ideales propuestos por el BM.

Por otra parte, en 1996, en el Informe *La educación encierra un tesoro* elaborado para la UNESCO por la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors; se trabajaron los cuatro pilares de la educación¹²⁰ pero se enfatizó en el pilar de aprender a vivir juntos. Delors refiere que: “se debe conocer a los demás para crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes o la solución inteligente y pacífica de los conflictos”.¹²¹ Retomo este punto ya que en las escuelas no se realizan proyectos en común, la mayoría de las veces están encaminadas a los intereses de algunos sin tomar en cuenta las necesidades de la comunidad escolar, por lo que los proyectos encaminados llegan a carecer de funcionalidad.

24236~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html (Consultada el 20 de enero de 2015).

¹¹⁸ SANTIZO, Op. Cit., p. 282.

¹¹⁹ ACUERDO número 703 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328360&fecha=28/12/2013, (consultado el 15 de diciembre de 2014).

¹²⁰ Los cuatro pilares de la educación establecidos en el Informe la educación encierra un tesoro son: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.

¹²¹ UNESCO (1996). Informe a la de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. La educación encierra un tesoro, p.18. Disponible en: www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF (Consultada el 20 de enero de 2014).

Asimismo, se propone la realización de proyectos como solución de conflictos, estos deben realizarse involucrando a todos los actores. Es precisamente en los CEPS que se espera se pongan en marcha proyectos orientados a la mejora escolar, identificando aquellas situaciones donde la escuela este presentando algún conflicto y sea necesario implementar acciones.

En el informe se mencionó que existen tres agentes que contribuyen al éxito de las reformas educativas estos son: la comunidad local, las autoridades públicas y la comunidad internacional.¹²² Se observó que las reformas resultaron exitosas cuando se logra una participación entusiasta de las comunidades locales, bajo un diálogo permanente. Percibiendo que cuando las comunidades asumen más responsabilidades en su propio desarrollo aprenden a valorar la función de la educación, concebida a la vez como un medio para alcanzar determinados objetivos sociales y como una mejora deseable de la calidad de la vida.

Por otro lado, en el informe final del *Foro Mundial sobre la Educación* celebrado en Dakar, Senegal; en el 2000. Se identificó que la percepción que tenían los padres de familia hacia la escuela era que no respondía eficazmente a las necesidades del niño ni funcionaba al servicio de sus intereses. Por ello era preciso hacer escuelas atractivas para los alumnos. Para que esto suceda existen tres ámbitos de importancia: Los locales y la infraestructura, las políticas y los servicios y los programas de estudio y de enseñanza. En cuanto al primer ámbito, se refiere que las escuelas estén en buen estado, dispongan de espacio y muebles suficientes para cada niño y tengan un aspecto general luminoso, acogedor y alegre. Se estimó que: “Las comunidades y los padres eran una valiosa fuente de información, orientación y apoyo para los educadores, pero que también carecían de las competencias educativas para saber qué es mejor para la educación de sus hijos”.¹²³

Es en el 2001 que los ministros de Educación de América Latina y el Caribe se reunieron en Cochabamba, Bolivia; para celebrar la Séptima Reunión del Comité

¹²² *Ibidem.*, p.23.

¹²³ UNESCO (2000). Informe final del Foro Mundial sobre la Educación, p.21. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121117s.pdf> (Consultada el 23 de enero de 2014).

Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación (PROMEDLAC VII). En esta reunión se aprobó la Declaración de Cochabamba, en la que se realizó un balance de los logros obtenidos, así como los incumplimientos de los objetivos del Proyecto Principal de Educación. En esta reunión se declara que:

Es imprescindible que las instituciones educativas sean más flexibles, con alta capacidad de respuesta, y dotadas de una efectiva autonomía pedagógica y de gestión. Darles apoyo suficiente para que organicen y ejecuten sus propios proyectos educativos respondiendo a las necesidades y diversidad de la comunidad que atienden, construidos de manera colectiva, y que asuman - junto a los entes estatales y los otros actores - la responsabilidad por los resultados. Esto requiere que los gobiernos provean los recursos financieros, humanos y materiales para todos los establecimientos educacionales bajo su responsabilidad.¹²⁴

En estas líneas se declara que se esperaba otorgar a la escuela una mayor autonomía, sin olvidar que el gobierno debía proveer de recursos financieros, humanos y materiales. En este sentido, y retomando la experiencia de los consejos escolares en diversos países se identifica que si bien en algunos casos se da una mayor autonomía a las escuelas la falta de recursos no permite la puesta en marcha de ciertos proyectos.

Asimismo, en la declaración de Cochabamba se identifica como necesario crear mecanismos que permitan la participación de la comunidad educativa, ésta refiere que:

Es necesario crear mecanismos adecuados y flexibles que aseguren una sostenida participación de múltiples actores y se incentiven prácticas intersectoriales en el campo de la educación. Los mecanismos de integración deben estar referidos a los distintos ámbitos del quehacer educativo, comenzando con la familia, el aula y la institución escolar y priorizando su vinculación con el desarrollo local. Es condición necesaria para aumentar la participación de la comunidad en la educación que el Estado asuma un efectivo

¹²⁴ UNESCO (2001). Declaración de Cochabamba y recomendaciones sobre políticas educativas al inicio del siglo XXI, p.6. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001214/121485s.pdf> (Consultada el 31 de enero de 2015).

*liderazgo estimulando la participación de la sociedad en el diseño, la ejecución y la evaluación de impacto de las políticas educativas.*¹²⁵

Entre sus recomendaciones el número 24 enfatiza en la forma en que puede favorecerse la participación, señalando que:

*La participación de la comunidad puede favorecerse si se cuenta con una gestión más abierta, participativa y con responsabilidad por los resultados, que dé cuenta pública de su quehacer y que, además, tenga a la escuela y sus docentes como objetivo, y al alumno como actor principal. La educación debe ser reconocida como un derecho y un deber de todos y de cada uno.*¹²⁶

Se retoma la Declaración de Cochabamba ya que ésta hace énfasis en dotar de autonomía a la escuela para que establezca sus propios proyectos educativos respondiendo a las necesidades de la comunidad, atendiendo la participación de múltiples actores; precisamente estas recomendaciones son algunas de las acciones que permiten un mejor desempeño en el funcionamiento de los CEPS.

Para el 2005, el BM apoyó al esquema del PEC y en el 2010 aprobó un préstamo para su segunda fase, el cual buscaba mejorar el nivel educativo a través de incrementos en la cobertura, la participación social y los resultados educativos, con especial énfasis en escuelas marginadas y de población indígena.

En el 2008 los ministros de Educación iberoamericanos impulsaron el proyecto *Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*. En donde la meta general primera era: *Reforzar y ampliar la participación de la sociedad en la acción educadora*. La meta específica consistía en elevar la participación de los diferentes sectores sociales y su coordinación en proyectos educativos: familias, universidades y organizaciones públicas y privadas, sobre todo de aquellas relacionadas con servicios de salud y promoción del desarrollo económico, social y cultural. Se identificó que cada año aumenta el número de proyectos innovadores que se desarrollan de forma coordinada en un

¹²⁵ *Ibidem.*, p.7.

¹²⁶ *Ibidem.*, p.17.

territorio (municipio, departamento, región), en los que participan varios sectores sociales.¹²⁷

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en el 2010 realizó la entrega oficial de las recomendaciones para mejorar la calidad de las escuelas en México. Redactó 15 recomendaciones que proponían una estrategia de acción que buscaba dar más apoyo a las escuelas, directores y docentes para mejorar los resultados de las escuelas y los estudiantes. Entre éstas, la recomendación 14 fue: *Fortalecer la participación social*. La intención era que los consejos escolares tuvieran mayores responsabilidades en relación con la escuela, y a la escuela mayor responsabilidad en relación con la comunidad.

2.1.1 Instauración de los consejos escolares en otros países

Asimismo en otros países se han estructurado programas donde se ha activado la participación social de los actores escolares, tal es el caso del Salvador con el Programa de Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) en el que se negoció un crédito externo con el Banco Mundial, éste se basa en la creación y legalización de las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), para que sean estas las receptoras, administradoras de los recursos que les transfiere el nivel central y responsables por la prestación del servicio educativo. Estas Asociaciones son organizaciones conformadas por personas de una misma comunidad.¹²⁸

El caso de Guatemala con el Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE) el cual constituye una opción de autonomía escolar en la que la gestión está en manos de la comunidad. En éste programa se ha fomentado la creación de los Comités Educativos (COEDUCA) formados por miembros de la comunidad y creados por ley. A través de ellos se concede a la escuela un alto nivel

¹²⁷ OEI, (2010). Op.cit., p.147.

¹²⁸ LÓPEZ, Op. Cit., p.12.

de autonomía en la toma de decisiones otorgando voz y voto a los padres en su relación con el personal escolar.¹²⁹

A su vez en Nicaragua el Programa de Autonomía Escolar otorga a los consejos escolares (integrados por maestros, alumnos y el voto mayoritario de los padres de familia) la autoridad para determinar el destino del 100 % de los recursos de las escuelas, y para contratar y despedir a los directores. Los primeros pasos hacia el Programa de Escuelas Autónomas se dieron en 1991 cuando los Consejos Consultivos se establecieron en todas las escuelas públicas para asegurar la participación de la comunidad, especialmente de los padres en la toma de decisión escolar.¹³⁰

Asimismo, Honduras utilizó un modelo de gestión centrada en la escuela, el Proyecto Hondureño de Educación Comunitaria (PROHECO) el cual se puso en marcha en marzo de 1999 con el objetivo de mejorar el acceso a la educación y fomentar la participación de la comunidad en las decisiones concernientes a las escuelas. Instaurando a su vez una Asociación Educativa Comunitaria (AECO) las cuales son entidades con personalidad jurídica formadas por miembros de la comunidad a cargo de seleccionar y remunerar a los maestros, controlar la asistencia y el desempeño de maestros y estudiantes y administrar los fondos asignados para materiales escolares y mejoramiento de la escuela.¹³¹

A continuación, se señalan algunos países donde se han instaurado los consejos escolares y la definición que se le ha dado en cada uno.

¹²⁹ *Ibidem.*, p.13.

¹³⁰ *Ibidem.*, p.14.

¹³¹ DI GROPELLO, Emanuela (2005). Análisis comparativo de la gestión centrada en la escuela en América Central. Banco Mundial, En breve, No. 72, p. 2. Disponible en: http://siteresources.worldbank.org/INTENBREVE/Newsletters/20613451/Jun05_72_SP.pdf (Consultada el 18 de mayo de 2015).

Tabla 2 Consejos escolares en Latinoamérica

País	Nombre	Año	Definición	Funciones
México	Consejo Escolar de Participación Social	1993	Es un órgano interno de la escuela en el que se coordinan los propósitos y esfuerzos de los actores escolares. También es un medio para impulsar la colaboración y corresponsabilidad de los autores en el mejoramiento permanente de su desempeño para el logro de los propósitos educativos y la formación integral de los estudiantes	Ver anexo 3
Brasil	Consejos escolares	1983	Órgano consultivo y deliberativo, encargado de coordinar y evaluar las actividades pedagógicas, administrativas y financieras de las unidades escolares.	Delibera y/u opina sobre materias como: elaboración del reglamento interno, evaluación y acompañamiento de políticas pedagógicas, presentación de cuentas de recursos financieros, materiales y equipamiento, evaluación del desempeño de maestros y alumnos, y organización del calendario escolar.
Argentina	Consejos de Escuela	1988	Integrado por directivos, docentes, padres, alumnos, no docentes y asociaciones cooperadoras	Presentan desde propuestas técnico-pedagógicas, establecen regímenes de convivencia y disciplina, asignan subsidios y definen actividades de recreación.
Nicaragua	Consejo Directivo Escolar	1991	Es la instancia conformada por representantes de padres de familia, docentes y estudiantes vinculados al centro educativo, quienes deberán ser electos democráticamente, para la gestión académica, administrativa y financiera del centro escolar.	Se le confiere poderes considerables para manejar el presupuesto, buscar fondos adicionales, establecer programas especiales y para la contratación y despido del director. Éste a su vez tiene la autoridad de contratar y despedir maestros.
Bolivia	Junta Escolar	1994	Las juntas escolares corresponden al órgano de participación popular en las escuelas o Unidades Educativas; están conformadas por dos miembros de las Organizaciones Territoriales de Base (OTB) ¹² respectivas y por los padres de alumnos –	Busca recursos y aprueba gastos para infraestructura y mantenimiento. Plantea demandas y expectativas de la comunidad sobre la escuela y sus necesidades de aprendizaje; aprueba la formulación y supervisa la

			un representante elegido por curso. No hacen parte de estas juntas ni los directores ni los docentes.	ejecución del proyecto educativo anual. Orientan y apoyan el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares.
Colombia	Consejo Directivo	1994	Es el órgano de participación de la comunidad. Está compuesto por el rector, dos representantes de los docentes, dos representantes de los padres de familia, un representante de los estudiantes, elegido por el consejo estudiantil y un representante del sector productivo.	Sus funciones van desde la planeación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, pasando por la aprobación del presupuesto de la institución educativa, la toma de decisiones sobre los estudiantes (admisiones, estímulos y sanciones) y la aprobación del manual de convivencia de la escuela.
El Salvador	Consejos directivos escolares	1997	Es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al Director o Directora, a representantes de los educadores, de los padres o madres de familia y los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos.	Es responsable de contratar a los maestros y de administrar los fondos transferidos por el nivel central. Puede organizar actividades con el fin de adquirir fondos que permitan beneficiar a la comunidad.
Chile	Consejo escolar	2004	Órgano de consulta y de apoyo a la gestión del equipo directivo de los establecimientos. Su objeto es asegurar la participación de los distintos agentes educativos en el proyecto educativo del establecimiento y en las acciones que mejoramiento de la calidad de los resultados del establecimiento escolar.	Tiene el control financiero (y en algunos casos pedagógicos), participa en cuanto a la selección de directivos.
Venezuela	Consejo Educativo	2012	Es un órgano colegiado de gobierno, en el que participan representantes de los sectores implicados en el funcionamiento del mismo. Su misión es la de asumir la responsabilidad máxima colegiada del funcionamiento de la entidad escolar, para lo cual recaba la participación de todos cuantos están afectados por la marcha de la misma.	Participar en el diseño de estrategias que contribuyan con el desarrollo socioproductivo a partir del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) en correspondencia con los Proyectos de Aprendizaje (PA). Articular, integrar y coordinar de manera intra e interinstitucional, mecanismos orientados al

				<p>fortalecimiento de la gestión escolar. Elaborar y ejecutar acuerdos de convivencia escolar y comunitaria</p>
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Retomando todo lo anterior identifiqué que desde años atrás el tema de la participación social se ha visto como una necesidad para la mejora educativa, reconociendo cada vez más la importancia del involucramiento de la comunidad escolar; uno de los medios para lograrlo es la instauración de un consejo escolar, pues en éste participa la comunidad escolar con el propósito de mejorar la escuela.

2. 2 Contexto nacional

El tema de la participación social ha tenido un largo proceso en la historia de la educación en México, hoy en día se espera que los esfuerzos encaminados hacia ésta promuevan una participación de los actores escolares que permita la mejora de la calidad educativa.

La participación social en México se introduce formalmente en materia educativa a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1992; el propósito era impulsar la descentralización de los servicios educativos del país y atender la necesidad de fortalecer la capacidad de organización y participación de los maestros, los padres de familia y los alumnos; creando instancias de participación social con la finalidad de involucrar a la sociedad en el sistema educativo.

Posteriormente en el año de 1993 con la publicación de la Ley General de Educación se institucionaliza a los Consejos de Participación Social (CPS). En el capítulo VII se nombra el tema de la participación social en la educación y se establece la existencia de un CPS en cada escuela, así como uno municipal, estatal y nacional. Esto con el fin de que la participación de la sociedad en las actividades tuviera por objeto fortalecer y elevar la calidad de la educación pública.

Para marzo de 1994 se establece en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Acuerdo 193, en el cual se instituye la creación de la Unidad de Coordinación del Programa de Participación Social; encargada de la planeación, promoción, seguimiento y evaluación para la Asociación de Padres de Familia (APF) y los CEPS.

Nuevamente en agosto de 1999 se pronuncia en el DOF el Acuerdo 260, en este se concretaron los Lineamientos para la Constitución y el funcionamiento del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación (CONAPASE); éste se establece como instancia nacional de consulta, colaboración, apoyo e información, con el propósito de participar en actividades tendientes a fortalecer y elevar la calidad de la educación básica, normal y demás. Así como formular propuestas que tiendan a fortalecer y alentar el debido funcionamiento y operación de los centros educativos, considerando para ello la participación de la sociedad y de los sectores interesados en la educación. Actualmente el CONAPASE tiene el cargo de supervisar las actividades del CEPS a través del registro de actas, sin embargo, a pesar de que éste se da como un medio de supervisión, no se ha enfocado en el análisis de la operación de los CEPS en las escuelas; ni se dan propuestas de mejora para el desarrollo de éstos.

Es en agosto del 2000 que se publica en el DOF el Acuerdo 280 donde se establecen los lineamientos generales bajo los cuales se regirá la constitución y el funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación. En éste se manifiesta la instauración de un consejo nacional, estatal, municipal y escolar; entre sus funciones se encuentran: necesidades de infraestructura, atención a opiniones y propuestas pedagógicas, de reconocimiento social a alumnos, maestros, directivos, empleados escolares y padres de familia, de desarrollo social, cultural y deportivo.

En el gobierno de Vicente Fox se publica el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006 en el que se señaló que la escuela debía contar con una comunidad educativa constituida por maestros, alumnos y padres de familia que participarán en la definición y apoyo de los aspectos que deben mejorarse en la escuela.

Asimismo, en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 se proponía promover efectivamente la participación social, mediante el diseño y la puesta en marcha de mecanismos para la reflexión y el diálogo de todos los actores sociales.

A su vez en el 2001 surge como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar el Programa Escuelas de Calidad (PEC). El cual promueve la participación de la comunidad a través de la formulación e implementación de un proyecto que contribuya a la calidad en la educación y el mejoramiento del ambiente. Por lo cual en cada escuela participante del PEC se instaurará un Consejo Escolar de Participación Social el cual se encargará de formular y ejecutar un proyecto propio.¹³²

Posteriormente en el gobierno de Felipe Calderón se publica el Plan Nacional de desarrollo 2007-2012. En éste el eje 3 titulado “Igualdad de oportunidades” en la línea estratégica 3.3 “Transformación educativa” se habla de la introducción del Consejo de participación social en las Escuelas, se menciona que el Sistema Educativo Nacional requiere de una significativa transformación basada tanto en el mejoramiento material y profesional de los maestros, como en el énfasis en el logro de los aprendizajes y el fortalecimiento en la capacidad de decisión en las escuelas, bajo la plena cooperación de padres de familia y alumnos. Se planteó que sólo partiendo de una base unificada de esfuerzo colectivo se alcanzaría la transformación educativa que requería un verdadero desarrollo humano sustentable.

En la estrategia 12.2 “Impulsar la participación de los padres de familia en la toma de decisiones en las escuelas” se refirió que se diseñarían mecanismos para que los padres de familia, participarán con mayor interés en el seguimiento y apoyo a la formación de sus hijos, estos mecanismos serían siempre de aliento a la participación voluntaria. A pesar de que en esta estrategia se proponía diseñar mecanismos para la participación en las escuelas, la realidad es que hoy en día aún se carece de éstos, que promuevan el impulso de la participación social y permitan un adecuado desarrollo de los CEPS.

¹³² SANTIZO (2006), Op. Cit., p.38.

Asimismo, el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU) 2007-2012, promovió el impulso, activación y fortalecimiento de la participación. En el objetivo 6 se mencionó que se fomentaría una gestión escolar e institucional que fortalecería la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilizará a los diferentes actores sociales y educativos, promoviendo la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas. Sin embargo, desarrollar una gestión escolar que fortalezca la participación no ha sido fácil ya que los actores escolares no tienen las herramientas necesarias para hacerlo, así como no se carece de una cultura de la participación en los centros escolares.

En el 2008 el Gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) firmaron la Alianza por la Calidad de la Educación, donde uno de los objetivos prioritarios fue el fomento de la participación de las comunidades escolares en la toma de decisiones y la corresponsabilidad de padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, directivos escolares, exalumnos, así como los demás integrantes de la comunidad; acciones las cuales se han visto materializadas en la conformación de los CEPS.

Para junio del 2010 se publicó en el DOF el acuerdo 353, por el que se emiten los lineamientos generales para la operación de los Consejos Escolares de Participación Social. Se retomó que la autoridad escolar haría lo conveniente para que en cada escuela pública de educación básica operara un CEPS, actualmente es un requisito para todas las escuelas, por esta razón el porcentaje de escuelas que cuentan con éste aumentó a últimas fechas. Sin embargo, esto no quiere decir que su funcionamiento sea el adecuado y se cumpla con las expectativas con las que fue creado.

Retomando el artículo 3º del acuerdo 535 se menciona que los Consejos Escolares de Participación Social podrán: conocer las metas educativas y el avance de las actividades escolares; tomar nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas; propiciar la colaboración de maestros y padres de familia; apoyar actividades extraescolares; realizar convocatorias para trabajos específicos

de mejoramiento de las instalaciones escolares; respaldar las labores cotidianas y, en general, realizar actividades en beneficio de la propia escuela. Uno de los mayores cuestionamientos de la instauración de un consejo escolar en la escuela es el nivel de involucramiento y responsabilidades que éste debe tener, ya que en algunos países se le atribuyen aspectos como la contratación de maestros y directivos, mientras en otros se da sólo como un mecanismo de consulta, teniendo diversos resultados que van desde el nivel de participación que se permite hasta la mejora del servicio educativo.

En el acuerdo se formula la integración de los comités, en temas que tengan por objeto incorporar a la escuela en los programas: De lectura que existan para promover el uso y mejora de la biblioteca escolar, de mejoramiento de la infraestructura, de protección civil y de seguridad en las escuelas, de impulso a la activación física, de actividades recreativas, artísticas o culturales; de desaliento de las prácticas que generen violencia entre pares; de establecimientos de consumo escolar; de cuidado al medioambiente y limpieza del entorno escolar, y de otras materias que el consejo escolar juzgue pertinentes.

Recientemente en marzo del 2014 se publicó en el DOF el Acuerdo 716 por el que se establecen los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación. En éste se retoma el Consejo nacional, los estatales, municipales y escolares; pero detallando sus funciones, así como la rendición de cuentas y el registro público de los CPS. En cuanto al CEPS las únicas modificaciones que se realizan son las fechas y números de las asambleas y las sesiones. En este acuerdo se da una mayor libertad para sesionar a partir de las necesidades de cada escuela.

Asimismo, también en marzo de 2014 se publicó en el DOF el acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar. En el que se establece que las autoridades educativas Federal, locales y municipales deberán establecer normas y dispositivos que promuevan una mejor convivencia escolar y la participación informada y eficaz de los Consejos Escolares de

Participación Social en el logro de un servicio educativo de calidad, así como implementar mecanismos que involucren y fortalezcan los CEPS.

A partir de la revisión contextual de los Consejos Escolares de Participación Social se identifica que desde 1992 hasta la fecha se ha declarado al CEPS como uno de los medios para elevar la calidad educativa, sin embargo, a pesar de la implementación de acuerdos aún siguen existiendo inconvenientes para el óptimo desarrollo de éstos, pues en el país son pocos los casos donde efectivamente han contribuido a la mejora educativa.

Si bien se ha tenido un largo recorrido en cuanto a la implementación de la participación social en las escuelas la instancia que la promueve aún sigue teniendo carencias, a pesar de que las autoridades educativas han implementado acuerdos a partir de las necesidades observadas en la sociedad y la escuela, ha sido poco el análisis y la implementación del diseño de mecanismos que activen el óptimo desempeño de los CEPS.

CAPÍTULO III EVALUACIÓN DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

El objetivo de este capítulo es dar a conocer los resultados de la propuesta de intervención, así como los hallazgos que se produjeron en la aplicación de ésta. Sin duda alguna la puesta en marcha de la intervención permitió identificar con mayor detenimiento algunas complicaciones y medidas de acción del Consejo Escolar de Participación social, dando pie a una reflexión en torno a éste y a la gestión de la escuela. Debido a que el proceso de investigación e intervención se realizó en los ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016, se trabajó con el CEPS de cada ciclo escolar.

3.1 Dinámica de conformación en el Consejo Escolar de Participación Social en el ciclo escolar 2014-2015

En el ciclo escolar 2014-2015 la escuela conformó el Consejo Escolar de Participación Social en papel, para cubrir administrativamente el trámite, ya que se realizó la asamblea y de ésta se obtuvieron a los miembros. Sin embargo, éstos nunca se pudieron registrar ya que hubo dificultades para hacerlo en el Registro Público de Consejos Escolares.

El Consejo Escolar de Participación Social fue visto como un mero requisito; ya que no se organizó ni se puso en funcionamiento, por lo tanto, éste no trabajó acciones de mejora para la escuela. Los padres de familia no se identificaron como miembros del CEPS, desconocían sus funciones y la instauración de éste en la escuela; de igual forma, por parte de los profesores se presentó la misma problemática.

Debido a lo anterior es que el CEPS se convirtió sólo en una figura decorativa, pese a que su conformación en las escuelas de educación básica es obligatoria. La falta de supervisión, ha provocado que no existan sanciones por parte de las autoridades

correspondientes, lo que implica que los actores escolares no le den la relevancia necesaria para constituir y poner en marcha los CEPS.

3.2 Evaluación del Consejo Escolar de Participación Social 2014-2015

Para la elaboración de la evaluación del CEPS se retomó el *estándar: Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social*, de los Estándares de gestión para la Educación Básica¹³³ establecidos por la SEP en el 2011. Éstos se conciben como referentes, criterios y normas que sirven como guía para identificar dónde se encuentra y hasta dónde se quiere llegar en la escuela¹³⁴ (Ver anexo 4). Al revisar los 13 criterios operativos se identifica que no se cumplió con ninguno debido a que el CEPS sólo fue un trámite administrativo, donde no hubo sesiones, por consiguiente, no se desarrolló ningún Proyecto de Participación Social.

Asimismo, para la evaluación también se hizo uso de los niveles de desempeño de los órganos oficiales de apoyo a la escuela¹³⁵ propuestos en el 2008 (Ver anexo 5). En cuanto al nivel de desempeño del CEPS se identificó que éste se ubica en el nivel 1: no existe (Con agudas limitaciones); el cual indica que en la escuela el CEPS se ha constituido de una manera formal solamente y con la intención de cubrir un requisito que oficialmente se les ha solicitado, lo cual sucedió en la primaria “Manuel C. Tello”. Otro rasgo de éste nivel es que las reuniones de sus integrantes solamente se dan al principio del ciclo escolar, en ese sentido sólo se eligieron integrantes, pero no hubo sesiones. Asimismo, este nivel indica que es un espacio que no ha sido empleado prácticamente para ninguna tarea o acuerdo importante y que se ha

¹³³ SEP (2012). Gestión estratégica en las escuelas de calidad: orientaciones prácticas para directivos y docentes. Compendio de módulos para una gestión educativa estratégica. p.106-107. Disponible en: http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/Gestion_estrategica_en_las_Escuelas_de_Calidad.pdf (Consultada el 6 de septiembre de 2014).

¹³⁴ SEP (2010). PETE simplificado Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar. p.71.

¹³⁵ SEP (2008). Referentes para la mejora de la educación básica Estándares para la gestión de escuela. p.40. Disponible en: <http://cee.edu.mx/referentes/4-1-3.pdf> (Consultada el 7 de septiembre de 2014).

confundido frecuentemente a este organismo con la Asociación de Padres de Familia; esto ha sucedido también en la escuela ya que sólo se identifica la APF, sin tener reconocimiento el CEPS ni cumplir con alguna tarea.

3.2.1 Diagnóstico del CEPS

Debido a que el proceso de investigación e intervención se realizó en los ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016, se trabajó con el CEPS de cada ciclo escolar, por esa razón se identificó la necesidad de realizar la aplicación de dos grupos focales. El primero tuvo lugar el día 3 de julio de 2015 en la escuela primaria “Manuel C. Tello”. En éste participaron 7 padres de familia, no se logró contar con la asistencia de los docentes debido a su carga de trabajo (Ver anexo 6).

El análisis del primer grupo focal reveló aspectos notables en cuanto a la gestión de la escuela. Debido a que los integrantes del CEPS no identificaban en qué consistía éste sus aportaciones estuvieron encaminadas a la gestión de la escuela y participación en general. Las categorías y las variables que se identificaron fueron:

Tabla 3 Categorías y variables identificados en el grupo focal 1

CATEGORÍAS	VARIABLES
Participación de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad escolar • Conocimiento y análisis de los lineamientos • Credibilidad y confianza • Plan de trabajo • Transparencia • Objetivos claros
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad • Confianza • Respeto • Comunicación • Transparencia

Evaluación escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Información • Transparencia
Mejora escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo • Apoyo en casa • Conocer planes y programas de educación básica

Fuente: Elaboración propia

Categoría participación de la comunidad: Entre los aspectos relevantes de esta categoría se reconoció que los padres de familia exigen transparencia por parte del director y la Asociación de Padres de Familia, determinando éste aspecto de gran relevancia para la participación de la comunidad en las actividades escolares; lo cual se identifica en expresiones como:

“Li: ...entonces yo como padre de familia dije, entonces ¿Qué va a pasar la próxima Kermes?, ya no va a haber apoyo... ya no va a haber apoyo porque no hubo información de ese dinero; y la poca información que hubo se le dio solamente al grupo donde había la carencia del dinero. Esta persona me dice que no se hicieron las composturas porque no alcanzaba el dinero...”

Ma: Y aparte de eso lo volvemos a hacer, ósea, desafortunadamente ya no damos el dinero, cuando nos vuelven a pedir el apoyo ¿Qué hacemos? si no hacen nada como para que vamos a dar...”

Así mismo en el grupo focal se reconoce la comunicación como un factor importante entre los actores escolares, los entrevistados identifican que existe una necesidad de comunicación pero que ésta debe provenir de adentro de la escuela comunicando las acciones a implementar. Los padres de familia también manifiestan que a su vez la comunidad escolar no se interesa por informarse correctamente, sólo se quedan con la información de segundas fuentes, los entrevistados mencionaron que el informarse es a su vez involucrarse y que es por ello que la comunidad tiende a no informarse. Algunas expresiones que manifiestan esto son:

“C: Yo también estoy de acuerdo con la señora y pues porque hay mucho egoísmo también de parte de los padres de familia, podemos preguntarle a

nuestro tesorero ¿Cuántos padres de familia he... aportaron sus cien pesos?, ósea son cien pesos, no es mucho; entonces si podemos exigir como papás y ¡Es que no hacen! Sí, pero es que tú ¿Qué estás dando?; ¡Es que están ustedes allá adentro y no hacen nada!, sí, y, ¿Qué me estás dando tú para trabajar? entonces, quiero todo pero, no apporto nada ¿Cómo voy a trabajar? Esa es la pregunta ¿No? O sea, hacer esa real concientización acerca de, de que necesitamos hacer ese equipo, he, ese compromiso; porque como están diciendo, este, en todo esto que estamos diciendo, no hay ese... esas ganas de trabajar en equipo, pero, siempre estamos pidiendo y exigiendo, y por afuera decir y hablar...

M: ¿Por qué creen que algunas escuelas obtienen mejores resultados?

E: Yo creo que, que es parte también de los padres, de cierta forma todos estamos implicados ¿No?, hay veces que nada más la mayoría de padres “mando a mi hijo y tú me lo educas” pero ¿Cuándo se involucra el padre junto con...con los maestros?...

C: Por eso es que yo insisto, es muy importante saber en qué canal estamos; a ver el maestro “papá vamos a trabajar esto esté bimestre, vamos a hacer esto porque de repente ya no sabemos ni, ni en dónde estamos ¿Estamos viendo la cabeza o estamos viendo los pies? ¿En dónde estamos? Y comprometer y, y realmente ver ¿Cómo quiero una escuela de calidad?; si tu papá o tu maestro, alguien está fallando, no es echar culpas; es ver y mejoras, este las opciones ¿No? que podemos hacer...

V: ...entonces mucha gente dice “no es que mi prima me dijo que ya les dieron cien mil pesos a la escuela” y que ya les pagaron” yo a veces me quedaba así de ¿Enserio les darán tanto? ¿Entonces dónde está? Y así ósea afuera le comentan y le dicen que hay recursos de esto, recursos de aquello; hasta que uno se involucra aquí y empieza a ver que desgraciadamente que lo que mandan es insuficiente...

Li: ...pero ya no supe en que se gastó ese dinero porque no este, yo nunca vi allá fuera nada, ni nunca insistí por entrar a preguntar verdad. Entonces yo creo que una forma de evitar tantas perspicacias, tanto chisme; es a lo mejor poner en qué se ocupó.

Ma: Algo que hace falta también.

Lu: Es información.”

A partir de lo anterior se retoman las palabras de Schmelkes quien menciona que:

En una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas. Y en una escuela, al igual que en cualquier organización, todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Por eso, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere la involucración activa de todos los agentes implicados.¹³⁶

Es por ello necesario que se diseñe una ruta de mejora que tome en cuenta todas las dimensiones y que involucre a todos los actores escolares, informándoles de las actividades a realizar y los objetivos de éstas. Se identifica que en ocasiones los padres desean participar, pero no reconocen la forma correcta de hacerlo, ni se consideran capaces de colaborar en proyectos escolares. Una medida que determinan importante para participar en la APF y los CEPS es conocer los lineamientos de diferentes programas para poder contribuir de la forma correcta.

Categoría liderazgo: En cuanto al liderazgo, los entrevistados reconocen que éste debe estar a cargo del director, el cual debe ser un buen líder, entre sus actitudes están ser respetuoso, transparente, saber escuchar y ser abierto a las propuestas de la comunidad. Debe darse la transparencia de información en cada inicio y cierre del ciclo escolar, dando a conocer las acciones implementadas en la escuela para que la comunidad adquiera confianza. Algunas expresiones referentes a esto son:

“M: ¿Quién debe de ser el responsable del liderazgo en la escuela y qué características debe tener?”

A, Lu, V: El director

A: El director como coordinador de su gente, del personal, de algunos padres que apoyan y dirigirlos, cómo apoyarlos para que la coordinación sea correcta y de su personal de mantenimiento y de limpieza...

M: ¿Qué características consideran que debería tener este líder?”

¹³⁶ SCHMELKES, Op. Cit., p.35.

Lu: Transparencia

Li: Honestidad

V: Comprometido

C: Y ser claro... ser claro, ser claro y honesto porque los recursos en que se gasta deben ser claros

Ma: Dar respuestas"

En diversos momentos se hace referencia hacia la necesidad de transparencia en la escuela; se indica y observa en los participantes que la falta de ésta por parte del director ha provocado desconfianza hacia el trabajo de éste, además se menciona que esto se convierte en una de las causas para que no participen en las actividades de la escuela. En este sentido Díaz, Alfaro, Calderón y Álvarez indican que:

La participación exige una cultura de la confianza. Los sujetos otorgan responsabilidades a otros, se comparten las responsabilidades porque se tiene confianza en el otro. La confianza es lo importante en las relaciones donde existe capital social. El empoderamiento supone confianza en que los otros tomarán decisiones de acuerdo a las necesidades y a partir del conocimiento que se tiene de su realidad. La falta de confianza genera que se vea al otro como amenaza y puede obstaculizar el desarrollo de una participación más auténtica y democrática.¹³⁷

Por lo tanto, se identificó que el papel del director y la confianza que éste implante en el centro escolar es un factor relevante para promover la participación social y con ello activar los CEPS. A partir de lo anterior es significativo retomar las palabras de Garduño quien identifica que los directivos:

Al interior de los planteles son los líderes y deben asumir su papel protagónico en el mejoramiento escolar, sin embargo, deben ser capacitados. Así como deben trabajar en la elaboración de los programas estratégicos de transformación educativa y los planes anuales de trabajo, el establecimiento de un clima escolar democrático y participativo, el apoyo a los maestros para

¹³⁷ DIAZ, Carmen; ALFARO, Betty; CALDERÓN, Lilia y ÁLVAREZ, Neida (2010). Los Protagonistas de los Consejos Educativos Institucionales: Tensiones y Dilemas de la Participación en la Gestión de la Escuela Pública. En Monográfico: La Participación de la Comunidad en la Mejora de la Escuela. p.35. Disponible en: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num3/REICE,%20Vol8,num3.pdf> (Consultada el 11 de diciembre de 2014).

*pensar su enseñanza y su mejoramiento a través de los cursos que ofrece la SEP.*¹³⁸

Es por ello importante la capacitación del directivo para la constitución, establecimiento y funcionamiento del CEPS, así como para el fomento de la participación social en la escuela; pero también es necesaria para los maestros y padres de familia. Lo anterior se detectó en la observación participante y la aplicación del grupo focal.

Categoría evaluación escolar: Para los procesos de evaluación los padres de familia identifican que es necesaria la comunicación y recibir información referente a los proyectos que se trabajan en la escuela para ubicar el estado en que ésta se encuentra.

Categoría mejora escolar: En esta categoría se identifica que debe haber una sistematización en las actividades que se planean en la escuela, informando cuál es el objetivo de éstas. Los padres consideran importante conocer el plan de trabajo de la escuela y de grupo para apoyar a los docentes y juntos mejorar el aprendizaje de los alumnos. Asimismo, refieren que necesitan ser guiados por los maestros para trabajar en conjunto. A su vez manifiestan que les gustaría que los docentes les den a conocer el plan de trabajo para que identifiquen qué debe aprender su hijo en ese ciclo escolar. Algunas de las expresiones que manifiestan lo anterior son:

M: ¿Cómo contribuye usted a la mejora escolar?

Lu: Pues viniendo a las juntas cuando nos convoca el director o la mesa directiva; este estar al pendiente, en mi caso tengo contacto directo con la maestra, lo que necesita para el grupo...

A: Poniéndonos en común acuerdo con los profesores o los directivos para solucionar alguna necesidad de la escuela para que funcione como debe de ser...

¹³⁸ GARDUÑO, León R. (2008). Evaluación del Programa Escuelas de Calidad en el Estado de Puebla. Resultados sobre logro educativo. RMIE vol. 13, núm. 38, julio-septiembre, 2008, pp. 891-917,914 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003809> (Consultada el 28 de diciembre de 2014).

M: ¿Qué actitudes del profesorado y del directivo considera necesarias para participar y proponer acciones de mejora en la escuela?

Lu: Pues la presentación de objetivos, a corto plazo, escrita quizá y descrita

V: Yo creo que es importante, este, por ejemplo, este año que sacaron, el... el reglamento; ¿No? Yo creo que si es importante porque también nos ayuda a que como papás sabemos a qué se está comprometiendo la escuela... Porque también de esa manera los maestros se tienen que comprometer a hacer su trabajo y los papás también a hacer el suyo; porque si no, volvemos a lo mismo a si sólo vamos a poder ir eliminando cuestiones...

C: Por eso es que yo insisto, es muy importante saber en canal estamos; a ver el maestro “papá vamos a trabajar esto esté bimestre, vamos a hacer esto porque de repente ya no sabemos ni, ni en dónde estamos ¿Estamos viendo la cabeza o estamos viendo los pies? ¿En dónde estamos? Y comprometer y, y realmente ver ¿cómo quiero una escuela de calidad?; si tu papá o tu maestro, alguien está fallando, no es echar culpas; es ver y mejoras, este las opciones ¿No? que podemos hacer”

En este sentido, se identifica que es importante que la escuela de a conocer su plan de trabajo, para que los padres de familia puedan conocer los objetivos de ésta; asimismo esto podrá permitir una mayor claridad para guiar la participación de la comunidad. Referente a los fines de la escuela Schmelkes refiere que:

A pesar de tener metas comunes, muchas veces surgen conflictos entre la comunidad y la escuela. Si los analizamos, encontramos que los problemas expresan diferentes maneras de comprender los fines de la escuela, las formas de conseguirlos y la manera de apoyarlos por parte de la comunidad. Si consideramos que escuela, comunidad y padres de familia pretenden lo mismo, estaremos de acuerdo en que el trabajo conjunto para lograr estos objetivos producirá mejores y mayores resultados que el esfuerzo aislado de una de las partes. Así lo demuestran muchas experiencias que procuran vincular a la escuela con la comunidad.¹³⁹

¹³⁹ SCHMELKES, Sylvia (1994). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, p.69 Disponible en: <http://www.ctascon.com/Hacia%20una%20mejor%20calidad%20de%20las%20Escuelas.pdf> (Consultada el 20 de octubre de 2015).

De lo anterior se retoma la relevancia de escuchar las necesidades de los actores escolares y juntos establecer objetivos, asimismo trabajar en conjunto a partir de acciones establecidas en el CEPS, pero también en cada acción propuesta en la ruta de mejora de la escuela.

3.2.2 Resultados de la evaluación

En el ciclo escolar 2014-2015 el CEPS no se constituyó de forma oficial en la escuela, ha sido identificado sólo como un trámite administrativo, por lo que ni padres ni docentes identifican en qué consiste. Asimismo, el director, reconoce que éste se debe instaurar en las escuelas y debe ser registrado en la página del REPUCE, sin embargo, no conoce sus lineamientos; aunque considera importante la participación de los padres no realiza actividades encaminadas al desarrollo de la participación social en la escuela.

En el grupo focal se reconoció que los padres de familia no consideran estar en una escuela de calidad, hace falta un sentido de pertenencia hacia ésta; a su vez falta apertura por parte del directivo y docentes. Otra barrera para la participación dentro de la escuela es que no se da a conocer un plan de trabajo, asimismo los padres de familia no identifican cómo participar, además de que desconfían del manejo de recursos lo que genera el poco entusiasmo para la participación.

Es por ello por lo que los padres de familia identifican que la transparencia y la realización de un plan de trabajo estructurado son dos condiciones importantes para determinar el grado de participación que se da en la escuela. Asimismo, reconocen que para tener una correcta participación es necesario conocer los lineamientos de APF y del CEPS, así como el Marco para la convivencia escolar, reglamento escolar, entre otros programas que regulan la operación de la escuela.

Retomando la escala de la participación de Gento¹⁴⁰ y Antunéz¹⁴¹ se considera que el nivel de participación que se propició en el CEPS en este ciclo escolar es de información, ya que sólo se transmite una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten.

Asimismo, haciendo referencia a los esquemas organizacionales de participación de Rodríguez¹⁴² se identifica que la participación en la escuela es sólo informativa, pues los actores escolares sólo reciben información, sin tomarse en cuenta sus necesidades o propuestas; lo que implica que éstos no se comprometan e involucren en la mejora escolar.

Teniendo presente los resultados de la evaluación de los CEPS a partir de los estándares y niveles de desempeño, de la observación de la constitución y operación de éste en la escuela y del grupo focal; es que se identificó que se requería desarrollar una intervención encaminada en primera medida a instaurar dentro de la escuela el CEPS estableciendo las bases para poner en marcha un Proyecto de Participación Social.

3.3 Dinámica de conformación del Consejo Escolar de Participación Social en el ciclo escolar 2015-2016

En el ciclo escolar 2015-2016 la constitución del CEPS tuvo algunas fallas, ya que a partir de lo establecido en los lineamientos del acuerdo 716 en la primera semana del ciclo escolar (24 al 28 de agosto) el director debió emitir y difundir la convocatoria para constituir el CEPS. Asimismo, en la segunda semana (31 de agosto al 4 de septiembre) se debió celebrar la primera asamblea de la comunidad educativa con la finalidad de constituirlo y operarlo. Sin embargo, el director decidió no tomar en cuenta estas fechas debido a que se contraponían con la organización de la escuela,

¹⁴⁰ GENTO, Op. Cit., p.12.

¹⁴¹ ANTÚNEZ, Op.Cit., p.176.

¹⁴² RODRÍGUEZ, Op. Cit., p.167.

ya que en Junta de Consejo Técnico Escolar se acordó que las juntas con padres se llevarían a cabo en la semana del 7 al 10 de septiembre, día en el que se tendrían resultados de las evaluaciones diagnósticas, las cuales permitirían reorganizar la ruta de mejora escolar, dar a conocer el plan de trabajo de cada grupo y en cuanto a organización del salón elegir a los padres de familia que serían las vocales de grupo, todo esto con la intención de conformar el día 11 de septiembre la APF y con ello contar con la representante de tal grupo en el CEPS.

Debido a esta dinámica es que el día 7 de septiembre de 2015 se envió a los padres de familia un citatorio para que asistieran a la junta general para elegir a los miembros de la Asociación de Padres de Familia e integrantes del Consejo Escolar de Participación Social.

El día 11 de septiembre se llevó a cabo la asamblea en la cual sólo asistió la mitad de los padres de familia de toda la escuela, en ésta asamblea se abordaron los siguientes puntos: a) La APF del ciclo escolar anterior presentó su informe de las actividades realizadas, b) Se formó la nueva APF, c) Se eligieron a los padres de familia que conformarían el CEPS.

En cuanto al último punto a tratar, se presentaron dificultades, ya que antes de pasar a la conformación del consejo escolar varios padres comenzaron a preguntar sobre el CEPS, en el momento que se procedió a conformarlo un gran porcentaje de padres de familia ya se habían retirado, por lo que el director comentó que se realizaría otra asamblea sólo para elegir a los padres miembros del consejo escolar, explicó también que los docentes no estaban presentes ya que era complejo que éstos asistieran a la asamblea y dejaran sus grupos sin supervisión por lo que aclaró que en la próxima junta de Consejo Técnico Escolar se elegirían a los docentes que conformarían el CEPS.

Sin embargo, la decisión del director molesto a los asistentes quienes exigieron que se eligiera en ese momento a los padres que conformarían el CEPS. Por lo que el director entabló un diálogo con los padres el cual fue interrumpido por un profesor de la escuela quien se propuso para ser miembro del CEPS. Debido a que el profesor

dejó a su grupo sin supervisión, el director del plantel lo invitó a incorporarse a su salón lo que molestó a la comunidad de padres que se encontraba en ese momento y abogaron por el profesor, insistiendo en que él debía ser miembro del CEPS ya que contaba con la intención para hacerlo.

Esta situación provocó una confrontación entre el directivo, profesor y padres de familia, por lo que se requirió de mi intervención para exponer a los padres de familia qué es un Consejo Escolar de Participación Social, cuáles son sus funciones y cuáles han sido sus limitaciones, enfatizando en la ausencia de los docentes en la asamblea; esta medida tranquilizó a los asistentes los cuales aceptaron que sólo se eligiera a los padres que conformarían el CEPS dejando para la próxima junta de Consejo Técnico Escolar la elección de los profesores que serían miembros.

Al elegir a los padres miembros del CEPS, también se invitó a aquellos que son exalumnos o miembros de la comunidad a ser parte, sin embargo, no hubo participación de éstos. Posteriormente el director invitó a pasar a enfrente a los padres que deseaban ser parte del CEPS, alrededor de quince padres de familia se propusieron por lo que se les explicó que eran bastantes y no todos podían ser miembros, debido a lo cual se llegó al acuerdo de que la próxima semana se les darían a conocer los lineamientos para que identificarán con mayor profundidad las funciones de éste y así los que se eligieran como miembros realmente tuvieran el compromiso, con esto se dio por terminada la asamblea.

Se citó a los padres de familia el día 11 de septiembre de 2015, en ésta reunión asistieron alrededor de 40 padres, debido a la presión de algunos se constituyó el CEPS en el que se propusieron 7 padres de familia y los cuales fueron aceptados a través del voto por el resto de la concurrencia. Cumpliendo con los lineamientos se eligió por mayoría de votos a un presidente, el cual debía ser una madre o padre de familia que cuente con por lo menos un hijo inscrito en la escuela, asimismo se eligió un Secretario Técnico, se acordó que la presidenta de la APF formaría parte del CEPS, por lo que en total fueron 8 padres elegidos; cumpliendo así con el lineamiento que indica que la mitad más uno de los integrantes del CEPS serán padres de familia.

Posteriormente en esta sesión se les dio a conocer los lineamientos del CEPS, las fechas y propósitos de las sesiones, así como de las asambleas, el registro en el REPUCE y la entrega del informe de las actividades realizadas hasta el término del ciclo escolar. Hasta este momento se trabajó sólo con padres de familia ya que los docentes no pudieron estar presentes debido a que deben estar en sus grupos. Sin embargo, estuvo presente el mismo profesor que se propuso en la asamblea, no acatando las sugerencias del director por lo que en esta sesión también se dio una discusión entre el director y el profesor debido a que éste último abandonó su grupo.

El día 25 de septiembre se les dio a conocer a los docentes lo sucedido en la conformación del CEPS, los padres de familia elegidos se presentaron ante los docentes, sin embargo, éstos mostraron cierto rechazo y desconfianza. Después de que los padres de familia se retiraron se habló sobre el tema y se prosiguió a elegir a los docentes que conformarían el CEPS.

Debido a que no hubo algún exalumno y miembro de la comunidad que quisiera ser parte del CEPS, se decidió que 5 docentes formaran parte de éste, así como también la profesora encargada de ser la representante sindical de los docentes y el director del plantel, sumando así las 7 personas restantes para completar los 15 miembros del CEPS.

Con respecto a toda esta dinámica, se identifica que, aunque se le dio la orientación al director para llevar a cabo la conformación del CEPS, éste decidió primero tomar en cuenta la organización de la escuela y posteriormente resolver la constitución del consejo escolar. Asimismo, se reconoció que es complejo que asista toda la comunidad escolar a la asamblea, la falta de experiencia en la instauración del CEPS ha provocado que ésta se dé de forma pausada retardando este proceso, causando desconfianza y discusiones en torno al CEPS.

3.4 Intervención para Implementar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica en el Consejo Escolar de Participación Social 2015-2016

A partir de la información recabada en el Estado del Arte, de la observación de la conformación del CEPS en el ciclo escolar 2014-2015 y de los resultados arrojados por el grupo focal es que se determinó necesaria la intervención para gestionar la constitución y operación del CEPS, esto a partir de implementar los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica al CEPS de la primaria “Manuel C. Tello” mediante la capacitación de los miembros.

3.4.1 El Proceso de Capacitación para la Conformación del Consejo Escolar de Participación Social en el Ciclo 2015-2016

Como se menciona anteriormente a partir del análisis de la información consultada y obtenida a través de ciertas técnicas identifiqué que para poner en marcha el Consejo Escolar de Participación Social se requería previamente capacitar a los miembros de éste. Con el propósito de proporcionarles los elementos necesarios para establecer un Proyecto de Participación Social que permitiera el mejoramiento de la calidad educativa.

En este sentido, se hace referencia a las palabras de Vélez, Linares, Martínez, y Delgado quienes indican que:

Es importante dar un acompañamiento al proceso para ayudar a promover la participación, pues nadie nace sabiendo cómo participar; se requiere el aprendizaje de herramientas básicas que la posibiliten. De ahí que sea necesario crear capacidades para la participación y la exigencia de cuentas, así como mecanismos de capacitación, acompañamiento y apoyo a los miembros de las diversas instancias de participación, eso facilitará el desarrollo

*de sus funciones, la coordinación con instancias similares y el enlace con otros niveles educativos y/o de la gestión escolar.*¹⁴³

A partir de esta necesidad es que la capacitación estuvo estructurada de la siguiente forma:

1. Capacitación al director sobre los lineamientos de constitución y operación del CEPS, así como guiar su participación en éstos.
2. Capacitación a los miembros del CEPS en cuanto a los lineamientos de constitución y operación del mismo.
3. Capacitar a los miembros del CEPS en cuanto a los elementos requeridos para estructurar el Proyecto de Participación Social.

Tabla 4 Sesiones de capacitación a los miembros del CEPS

SESIÓN	PROPÓSITO	ACTIVIDADES
Funcionamiento del CEPS	-Reflexionar sobre la importancia de la participación social, la instauración de los CEPS en México. -Analizar los lineamientos de la constitución, organización y funcionamiento de los CEPS.	Dar a conocer: - Qué es la participación social - Qué es un consejo Escolar -Implementación del CEPS en el sistema educativo mexicano -Revisión de los lineamientos del CEPS
Primera sesión del CEPS	-Conocer la organización escolar para establecer las bases para crear el proyecto de Participación Social.	a) La incorporación de la escuela a los programas federales, estatales, municipales y de Organizaciones de la Sociedad civil. b) La planeación anual del centro escolar para el ciclo escolar (Ruta de mejora) c) El calendario escolar d) La normalidad mínima e) Las recomendaciones que el Consejo Técnico haya emitido para el cumplimiento del programa. Las cuales se concretan en la Ruta de Mejora que elabora el colectivo docente de la escuela. f) Retomar tres temas prioritarios (Formación de comités).

¹⁴³ VÉLEZ, LINARES, MARTÍNEZ, y DELGADO, Op. Cit., p. 14.

Comités del CEPS	Analizar las Consideraciones generales, objetivos, alcances, funciones específicas y la transparencia de información de cada comité para estructurar actividades encaminadas al desarrollo de un Proyecto de Participación Social.	Revisar funciones de los comités de trabajo del CEPS (Consideraciones generales, objetivos, alcances, funciones específicas, informe final). -Comité de lectura - Comité de cuidado del medio ambiente y limpieza del entorno escolar -Comité de protección civil y seguridad escolar -Comité de contraloría social ¹⁴⁴
Proyecto de Participación Social	Conocer la estructura y características de la planeación estratégica para la elaboración del Proyecto de Participación Social	Elaboración de: -Evaluación (FODA) -Objetivo central -Misión -Visión -Objetivos estratégicos -Metas a medio plazo -Proceso de transparencia

Fuente: elaboración propia

3.4.2 Diagnóstico

El segundo grupo focal se realizó el día 5 de octubre de 2015 en el mismo centro escolar. En éste sólo se contó con la asistencia de 6 padres de familia, dos de los cuales estuvieron también en el primer grupo focal. No estuvieron presentes los docentes ya que resulta complejo que éstos dejen sus grupos sin supervisión (Ver anexo 7).

Al momento de realizar el grupo focal los integrantes ya habían sido capacitados en cuanto a los lineamientos del CEPS, asimismo ya se había realizado la primera sesión, por lo que contaban con otros referentes e inquietudes. A partir de esto las categorías fueron:

¹⁴⁴ Debido a que la escuela se encuentra en el Programa de Escuelas de Calidad se solicita que cuente con el comité de contraloría social, al revisar la página www.consejos Escolares.sep.gob.mx para identificar las consideraciones generales, objetivos, alcances, funciones específicas, rendición de cuentas; no existe información de tal comité.

Tabla 5 Categorías y variables identificados en el grupo focal 2

CATEGORÍAS	VARIABLES
Participación de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Interés • Motivación • Compromiso • Apertura • Trabajo colaborativo • Apoyo reciproco • Identidad • Sentido de pertenencia • Confianza
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad • Comunicación • Transparencia • Compromiso • Respeto • Conocimiento de lineamientos y reglas de operación • Confianza
Evaluación escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Información • Transparencia • Exámenes diagnósticos
Mejora escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo • Trabajo colaborativo • Interés • Mejora de la infraestructura • Normalidad mínima • Compromiso • Aprendizaje de los alumnos

Fuente: Elaboración propia

Categoría participación de la comunidad: En esta categoría se identificó que hace falta interés y motivación por parte de los actores escolares para involucrarse en proyectos relacionados con la mejora educativa. No existe un sentido de identidad y pertenencia en la escuela por lo tanto la comunidad no se siente parte de ésta, se considera que se asiste a esta escuela porque está cerca de su domicilio o trabajo, pero no porque se considere de buena calidad. Los padres manifiestan que la comunidad no participa porque hace falta comunicación y trabajo colaborativo, consideran que los docentes colocan barreras para éste tipo de trabajo y no existe un

apoyo recíproco por parte de éstos y de los demás padres de familia. Algunas de las expresiones referentes a esto fueron:

“Mo: En la presentación que hicimos con el consejo técnico de la escuela, eh, sentí bastante predisposición ante la idea que el padre de familia fuera incluido en el proceso educativo, yo como maestra ¡Lo entiendo de alguna manera! Pero es que hemos estado cambiando muchísimo, nos quedamos en el tiempo en el que el maestro era totalmente la autoridad...tenemos que entender los maestros que ya estamos trabajando con un tipo muy diferente de personitas. Otra cosa a la que se tiene que abrir también es que los padres de familia ¡ya!, ya estamos dentro del plantel ya no es la mente desde la casa apoyando con las tareas y comprando el material que se solicita, si no que nuestra presencia aquí se haga cotidiana (mmm) nosotros como consejo estamos intentando apoyar a los maestros, porque es también nuestro compromiso, pero, por ejemplo, en la junta, se dijo que no es apoyar, ¡No, si es apoyar! Aparte que lo dicen los lineamientos, si pretendemos apoyar porque sabemos que un maestro en la actualidad necesita el apoyo.”

A partir de lo anterior se retoma a Schmelkes quien indica que:

Se sabe que la relación entre la escuela y la comunidad puede ser, y muchas veces es, conflictiva. El conflicto, sin embargo, no siempre es negativo y la mayoría de las veces es necesario. El conflicto avisa de la incompatibilidad de aspiraciones y de la insatisfacción con el cumplimiento de expectativas. El conflicto es, de hecho, un llamado al diálogo. Lo que importa no es, entonces, que no haya conflicto, sino que exista, así como una permanente búsqueda de ambas partes para que la relación recupere su equilibrio.¹⁴⁵

En este sentido, el instaurar el CEPS en la escuela y ponerlo en operación ha acarreado una serie de situaciones, los cuales se han visto de forma negativa por parte de los actores escolares, sin tomar en cuenta que por primera vez en la escuela se están abriendo las puertas, lo cual implica una transformación de ideas y una serie de cambios, los cuales pueden llegar a generar conflicto; sin embargo,

¹⁴⁵ SCHMELKES, Op. Cit., p.113.

como lo menciona Schmelkes es necesario, a su vez genera el diálogo entre actores escolares.

Es evidente que los maestros se han reservado para participar en conjunto con los padres, solicitan el apoyo en sus grupos, pero a nivel escuela consideran que éstos sólo se entrometen en asuntos que no les competen. Esto es percibido por los padres quienes identifican que la escuela no es un espacio donde se puedan expresar. Por lo tanto, por parte de los actores escolares existe desconfianza, lo que no ha permitido un adecuado diálogo. Esto se identificó en el grupo focal donde los padres comentaron:

“M: ¿Considera que la escuela es un espacio donde la comunidad educativa se expresa con libertad, sus opiniones son tomadas en cuenta?”

C: No... Siento que, de pronto hay muchas trabas ¿no?, por ejemplo: este, puede que los maestros nos puedan ver como que venimos a invadir un espacio o que venimos a señalar, cuando no es así, tomándolo como seres humanos, pues es incómodo ¿no? Que tal vez te digan: ¡joye!, por aquí no es, es así o tener que acomodar, pero aquí es un equipo y a veces venimos a... hacer ese complemento, como que no es muy grato ¿no? O sea, porque no tomar todo positivamente y este, ayudar con las ideas y entre todos los padres de familia, maestros, este ¡vamos a trabajar en equipo! En vez de estarnos jalando...si mejoramos una escuela vamos a hacer impacto allá fuera, pero entender esto a veces es difícil, ¡Para muchos ¡entonces, ojalá que se hiciera conciencia de que es importante la participación activa...”

En función de lo anterior se retoma a Putnam quien afirma que:

La confianza es el aceite lubricante de la cooperación, por lo que las escuelas deben realizar esfuerzos deliberados para desarrollar confianza entre maestros y padres, fortalecer el capital social de la escuela y las familias. Por lo que deben trabajar juntas en la construcción de intercambios basados en reciprocidad.¹⁴⁶

¹⁴⁶ MARTINIELLO, María (2000). Participación de los padres en la educación hacia una taxonomía de la participación. En perspectivas sobre la reforma educativa América Central en el contexto de

Es a partir de ello que se determina que la confianza es un factor importante para que los actores escolares se motiven a participar, asimismo ésta debe ser recíproca. Es por ello importante citar las palabras de Schmelkes quien indica que:

Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida, la calidad de sus resultados es notoriamente superior a la de escuelas en condiciones similares. Por el contrario, cuando cada maestro limita su responsabilidad al cumplimiento de los objetivos específicamente encomendados, es decir, a la enseñanza del grupo a su cargo, se pierde este potencial de dinamismo que permite visualizar los problemas desde ángulos diferentes.¹⁴⁷

Esto último es de gran importancia ya que el tener la participación de todos los actores escolares permite obtener diferentes perspectivas e identificar las problemáticas y posibles soluciones desde diferentes ángulos, lo que permitiría mayor objetividad en la elaboración de proyectos escolares.

Categoría liderazgo: El grupo focal reflejó que los padres de familia reconocen que el liderazgo debe estar a cargo del director, el cual debe tener claridad en sus acciones, saber guiar a la comunidad, ser comprometido, respetuoso y prestarse al diálogo, consideran que él es el encargado de guiar a toda la escuela. Si bien expresan que el director debe ser una persona abierta al diálogo, a su vez sus expresiones indican que él debe tener la última palabra y se hará lo que él decida, por lo que se identifica que sus ideas se contraponen. Esto se observa en expresiones como:

“M: ¿Quién debe ser el responsable del liderazgo en la escuela?”

La mayoría responde: ¡El director!

Ma: El director se supone que debe de ser ¡la cabeza de toda la escuela! Por eso es la institución, si no el director no tiene ¡liderazgo! Entonces, ¡De nada sirve la escuela! Porque si el director te dice a ti que es lo que él tiene que

políticas de educación en las Américas, p. 190. Disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnach684.pdf (Consultada el 27 de septiembre de 2015).

¹⁴⁷ SCHMELKES, Op. Cit., p.22.

hacer, entonces ¿Quién es el que está mandando? Se supone que el debe de pensar todo ¿No? y debe de arrear a todo su grupo de ¡Maestros!...

M: ¿Qué características consideran que debe tener este líder?

E: Responsabilidad, respetuoso, debe tener carácter, ¡Más que nada carácter!

E: Para empezar, creo que es lo más importante ¿No? una persona que sepa mandar, sea transparente, responsable de lo bueno y de lo malo no nada más salga a dar lo bueno y de lo malo pues ¡Espérame tantito! Déjame ver a quien te echo por delante... ¡Dar la cara por todo y todos!

Ma: Debe saber administrar, (mmm) los recursos humanos y los recursos materiales, eso es así ¡súper importantísimo! ...”

Asimismo, se reconoce que el director debe ser una persona que propicie la transparencia en el centro escolar, aunque los padres de familia se inclinan hacia el conocimiento de la información de los recursos con los que cuenta el plantel y no necesariamente hacia los procesos de enseñanza, aprendizaje y resultados de evaluaciones en la escuela. Lo anterior se identifica en participaciones donde mencionan que la comunidad escolar tiene un mal concepto de la escuela debido a la falta de transparencia.

“M: ¿Qué precepción tiene la comunidad escolar sobre la escuela? Ustedes que están allá fuera...

Mo: ¡Pésima!, ¡pésima! A mí me han intercedido en varias ocasiones para decirme, ¿Y que está esperando el director para rendir cuentas de las kermeses que se realizaron...?”, pero siempre me están diciendo y bueno luego es difícil contestar ¿verdad? Por qué nosotros no somos los que debemos contestar, (riendo sigue contestano) es el director, ¡pero bueno! ...”.

Referente a lo anterior donde se hace mención que la visión de la comunidad hacia la escuela es pésima a partir de la falta de transparencia por parte del director, resulta relevante retomar las palabras de Martiniello quien indica que:

*El liderazgo del director es pieza clave en el éxito de las reformas que involucran a padres de familia. Es importante la presencia de relaciones de mutua confianza en la comunidad, ya que así se podrá contar con el apoyo de los actores escolares; por lo que el proceso de toma de decisiones en un consejo será menos conflictivo y antagónico y más cooperativo y constructivo, haciendo que las operaciones de la escuela se desarrollen más eficientemente.*¹⁴⁸

En este sentido, es importante que el director promueva actividades las cuales desarrollen la confianza entre los actores escolares para que logren llegar a acuerdos para trabajar en conjunto hacia la mejora escolar.

A su vez es evidente que en la escuela aún no se identifica la necesidad e importancia del liderazgo compartido, referente a éste Toledo indica que:

*El liderazgo en la educación debe considerarse como un trabajo conjunto donde se definen responsabilidades y se busca la mejor forma en que distintos actores pueden contribuir con sus capacidades específicas para mejorar la calidad de la educación. Las escuelas son centros de aprendizaje enclavados en comunidades. Como tales, necesitan de la implicación de los maestros, directores, mandos medios y de la comunidad que les rodea. El objetivo es trabajar hacia una mejor articulación entre lo que pasa adentro y afuera del aula.*¹⁴⁹

Asimismo, se citan las palabras de Álvarez quien menciona que:

*El director líder comparte su autoridad con el conjunto de profesionales a su cargo. El liderazgo comienza a verse menos como propiedad de un individuo y más como patrimonio y responsabilidad de la comunidad, asumido por diversas personas según sus competencias y momentos. No se trata simplemente de delegar o asignar tareas y responsabilidades a los demás, sino de optimizar las energías y capacidades de todos.*¹⁵⁰

¹⁴⁸ MARTINIELLO, Op. Cit., p.195.

¹⁴⁹ TOLEDO, Op. Cit., p. 67.

¹⁵⁰ ÁLVAREZ, Jesús (2005). ¿Es posible convertir nuestras escuelas en o aprenden para mejorar?, REICE, Vol.3, No. 1, pp. 432-436, p.433. Disponible en: www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130142 (Consultada el: 25 de septiembre de 2014).

Estas ideas deben estar presentes en las acciones de la ruta de mejora escolar, ya que como docentes solemos olvidar que somos parte de una comunidad escolar y que existen otros actores, por lo que debe elaborarse una ruta de mejora en función de la comunidad escolar e implicar a todos los actores escolares, ya que la educación no sólo compete a quien enseña.

Categoría evaluación escolar: Los padres identifican que ésta se da a través de la información que se le brinda a la comunidad y de la observación de las mejoras de la escuela (en cuanto a infraestructura), retoman la parte académica con la aplicación de un examen. Sin embargo, no se identifica algún mecanismo de apoyo para evaluar el estado de la escuela desde sus diferentes dimensiones.

“M: ¿En la escuela qué mecanismos se utilizan para evaluar el estado en que se encuentra?”

Varios preguntan: ¿Físico?, ¿Inmueble?, ¿Educativa?”

M: ¡En general!

R: Lo educativo, ¡Pues los exámenes! Que cambiaron una de nombre... ¡Los de enlace! esa sería en la cuestión educativa, cómo los recibo, cómo los dejaron, cómo los voy a entregar, ¿no?”

(Interrumpe un segundo comentario)

Ma: ¡La pura observación! ¿No?”

Asimismo, se identifica que en el exterior los padres de familia hacen juicios y evaluaciones sobre el estado de la escuela y lo que sucede adentro, pero en algunos casos los comentarios están cargados de desinformación, ya que los padres no se toman el tiempo de corroborar y exigir la información personalmente. A su vez se puede decir que ni directivo ni profesores han realizado acciones de información a la comunidad o de evaluación de la escuela.

“R: Pues yo creo que allá fuera se hablan muchas cosas negativas, pero también creo que es momento de analizar todo... maestros, director, mmm personal de oficina, de intendencia, padres de familia, ¡todos! Absolutamente todos tiene una responsabilidad y una obligación, y hay que demostrar y hay que trabajar por todo esto que se está haciendo, pero a la voz de ya, que se

refleje todo lo que se va hacer, todo lo que se pretende, que tenemos en puerta para que todo el mundo se dé cuenta, pero hay que involucrar a todo el mundo, a toda la comunidad escolar, hay que involucrarla porque de otra manera no podrían realizarse...En cuanto a las actividades de la escuela cualquiera puede preguntar, ¿No? pero pues igual si preguntas es porque vas a apoyar ¡No porque vas de metiche a ver que te dicen! ¿No? Porque la cuestión de ser metiche es que vas, pero nunca a hacer el bien, si no por hacer un daño...entonces es la manera de averiguar, todo eso es sólo ir y preguntárselo al director solamente..."

Es por ello por lo que en las escuelas debe haber transparencia tanto en los procesos administrativos como pedagógicos, la información oportuna dará pie a que los actores adquieran confianza hacia los docentes y directivo.

Categoría mejora escolar: Los padres manifiestan que deben participar hacia una educación de calidad; identificando ésta como aquella en donde la infraestructura y la limpieza sean adecuadas y produzcan un ambiente agradable para aprender. A pesar de que manifiestan que no es una escuela de calidad los padres no identifican que el trabajo de los profesores sea poco profesional. En cuanto al principal propósito de la escuela, se identifica la educación de los alumnos, para lo cual creen conveniente crear un ambiente adecuado.

"M: Mmmm, ¿Cuál considera que debe ser el principal propósito de la escuela?"

Ma: La educación de los alumnos, en este caso, ese es el principal objetivo, darles un ambiente propio, un ambiente digno, limpio, este... un ambiente positivo repito, ver que necesidades hay ¿no?"

Los padres de familia identifican que existen escuelas con un mejor rendimiento debido a la participación de todos los actores y al liderazgo del director el cual sabe guiar a la escuela.

"M: ¿Por qué cree que algunas escuelas tienen mejores resultados?"

Mo: Pues es circunstancial, ¿no?, lo que pasa es que se pueden dar en una escuela la situación de que haya más padres dispuestos a dar tiempo a la

escuela, y a lo mejor la cabeza de la escuela exige más, ¡Ha ja! O motiva más, eh... a veces en escuelas se concentra personal más preparado, que nada más de la norma básica para enseñar, hay muchos factores, hasta el nivel económico tiene que ver, definitivamente, si el nivel económico es bajo, se tiene buenos resultados, pero hay muchas trabas, ¡muchísimas trabas! La economía es importante también...”.

E: Yo creo que también creo que es importante lo que es la coordinación y el trabajo, porque la escuela se refleja a partir de lo que se trabaja dentro de ella... si todo engrana bien, todo trabaja bien yo creo que todos los padres y todo el mundo fuera de la escuela se va a dar cuenta que esa escuela es mejor que otras, pero esto va a partir de este trabajo que se va realizando dentro de ella...”

En este sentido, Schmelkes refiere que:

En la medida en que las relaciones escuela-comunidad y maestro-padres de familia se fortalezcan se logrará una mayor participación de la comunidad en el proceso educativo mismo, y no solamente en los aspectos materiales de la escuela, estaremos mejorando la calidad. Para que los procesos se mejoren, se requiere el cumplimiento de una función estimulante y de apoyo por parte del director de la escuela. Esto significa orientar los esfuerzos de las personas, estimularlas y apoyarlas, retroalimentarlas en forma continua, propiciar el trabajo en equipo, atender a los detalles, ser flexible y adaptable.¹⁵¹

Retomando las escuelas que obtienen mejores resultados es conveniente hacer mención de las palabras de Álvarez quien manifiesta que:

El éxito de estas escuelas está asociado no sólo al grado de soporte institucional que reciben de parte de las autoridades, sino especialmente al surgimiento de redes para el intercambio de experiencias entre escuelas, directivos, docentes y padres de familia. Además del incremento de las competencias profesionales individuales de los docentes y directivos en la escuela, se requiere constituir equipos y grupos de trabajo en torno a proyectos comunes, donde habitualmente se confronten los problemas y se busquen

¹⁵¹ SCHMELKES, Op. Cit., p.33

*soluciones. Si no hay proyectos de trabajo conjuntos, no hay base para el aprendizaje organizativo.*¹⁵²

Asimismo, los padres de familia empiezan a determinar que su apoyo es necesario en la escuela, que ellos pueden colaborar con estrategias y actividades para la mejora del aprendizaje de los alumnos. Sin embargo, aún no tienen claro hasta dónde puede llegar su participación y de qué forma hacerlo cuidando de no caer en la fiscalización escolar. Por lo tanto, reconocen que debe desarrollarse un plan de trabajo el cual toda la comunidad escolar conozca, llevándose a cabo por medio del trabajo colaborativo. Eso se identifica en frases como:

“Mo: Nosotros como consejo estamos intentando apoyar a los maestros, porque es también nuestro compromiso... pretendemos apoyar porque sabemos que un maestro en la actualidad necesita el apoyo, hay muchísimo trabajo administrativo, hay cosas que por estar cubriendo, se descuidan otras, entonces se les podría dar maestro usted que necesita darles ejercicios o , es decir, ayudarles a cumplir su labor, pero que no se vea como una intromisión y no nada más como una colaboración, pero ahorita el choque es muy difícil, porque por lo que veo este es el primer año en que esto sucede, entonces ahorita pues se tiene que empezar a suavizar las cosas para que el maestro colabore”

Con lo anterior se retoman las palabras de Martiniello quien comenta que:

*La participación de los padres de familia no puede compensar la falta de calidad de la enseñanza. La participación de los padres debe ser una más de las estrategias a incluirse en un programa comprensivo de reforma. No puede esperarse que la implementación de un programa de participación de padres por sí sola corrija las deficiencias del sistema educativo.*¹⁵³

En este sentido, es conviene recordar que el CEPS es uno de los mecanismos que contribuye al mejoramiento de la escuela, sin embargo, aunque éste se tuviera operando con un óptimo desempeño, existen otros factores en la escuela que limitan la calidad educativa.

¹⁵² ÁLVAREZ, Op, Cit., p.433

¹⁵³ MARTINIELLO, Op. Cit., p.203

Es importante destacar que en los dos grupos focales el tema de la transparencia es de suma importancia para los padres de familia y refieren que de ésta depende la credibilidad que muestren hacia el director y colectivo docente, lo que dará pauta al grado de participación social que se desarrolle en la comunidad escolar. Sin embargo, debe reflexionarse que, aunque la falta de transparencia por el momento es uno de los factores más significativos que está limitando la participación en la escuela no es el único; es conveniente identificar que existen escuelas que realizan una adecuada transparencia de la información y sin embargo la participación social es limitada. Por lo tanto, es necesario que en cada ciclo escolar se realice una evaluación y se identifiquen aquellos factores que limitan la participación en la escuela y en función de éstos trabajar.

3.4.3 Implementación del modelo de gestión educativa Estratégica

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica fue implantado en las escuelas como una manera distinta de hacer gestión y de identificar lo que es prioritario, se constituye como la base para desarrollar una cultura escolar con énfasis en la mejora continua. Por lo tanto, el modelo es considerado como un medio para avanzar hacia la calidad educativa.¹⁵⁴

En ese sentido este modelo impulsó el trabajo colaborativo, liderazgo compartido, la participación activa, la planeación estratégica y la evaluación, como componentes a desarrollar para la mejora escolar. Es por esta razón que se considera al MGEE como un referente de la nueva gestión que se ha propuesto en las escuelas.¹⁵⁵ Sin embargo, a 15 años de promoverse los resultados de esa nueva gestión no han sido los esperados.

Retomando el modelo para aplicarlo en el CEPS en primera medida se observó, que a nivel escuela los docentes y directivo desconocen con exactitud en qué consiste. A

¹⁵⁴ SEP (2010), Op. Cit., p.16

¹⁵⁵ Ídem

pesar de que se realiza una planeación estratégica en la escuela (actualmente identificada como ruta de mejora) en ésta sólo se considera la dimensión pedagógica curricular dejando de lado la dimensión administrativa, organizativa y de participación social; suscitando esto un conflicto ya que no se planean actividades encaminadas al desarrollo de la participación social. Por lo tanto, al proponer acciones de mejora para establecer en el Proyecto de Participación Social se produce cierta pausa, ya que no se tiene identificado a nivel general para qué y qué se quiere lograr con la participación de la comunidad escolar.

Se ha reconocido que hace falta una capacitación en torno al MGEE por parte de maestros y directivo, por lo tanto, a nivel escuela los procesos de planeación, participación social, evaluación y liderazgo compartido se ven incompletos.

La implementación de estos componentes y las acciones encaminadas a la mejora educativa se ven reflejadas en la planeación estratégica; es en ésta donde se determina el rumbo de éstos componentes, sin embargo, a nivel escuela se tienen pocas habilidades para realizarla. Por lo tanto, al llevarla a cabo en el CEPS fue necesaria la capacitación de los miembros en cuanto a la elaboración de ésta.

Si bien se han desarrollado los Estándares de Gestión para la Educación Básica con la finalidad de que éstos contribuyan a analizar y calcular la distancia que existe entre lo que plantean (escenario deseable) y la situación actual del centro escolar;¹⁵⁶ éstos no son reconocidos por los docentes y directivo como un medio de autoevaluación y parámetros.

En torno a lo anterior es que resulta necesaria una capacitación de los profesores tanto a nivel escuela como dentro del CEPS en torno a la elaboración de un plan estratégico. En este sentido, sólo se capacitó a los integrantes de éste último para que pudieran desarrollar el Proyecto de Participación Social. Asimismo, se trabajó con el director de la escuela, capacitándolo en cuanto a los lineamientos de CEPS, guiando su labor en cuanto a la gestión de la escuela, tratando de apegar su proceder al MGEE y acompañándolo en la coordinación del CEPS.

¹⁵⁶ SEP (2010), Op. Cit., p.72

A partir de lo anterior se observó que si bien el MGEE pretende transformar la forma de gestionar en las escuelas este aún no se ha implementado como debe de ser por falta de conocimiento y estrategias para ponerlo en práctica; a pesar de que se han publicado ejemplares en torno a éste, hace falta un asesoramiento en las escuelas que permita desarrollarlo de la forma correcta. Para efectos de la tesis me enfoqué en los componentes: Participación Social, liderazgo, planeación estratégica y evaluación. Se identificó que la carencia o debilitamiento de alguno de los componentes produce un desajuste en el proceso de gestión, en éste caso en el objetivo del CEPS. Díaz, Alfaro, Calderón y Álvarez, mencionan que:

*Asimismo, la participación en la gestión de la escuela supone una modificación de las estructuras y procesos organizativos. Los esquemas burocráticos y jerárquicos de la organización escolar deben dar paso al cogobierno o la gestión colegiada. En ello, se reconoce como condición importante la representatividad y el reconocimiento de los integrantes, por ejemplo, de los consejos escolares.*¹⁵⁷

En este ciclo escolar tuve cambio de función, de ser docente frente a grupo pase a ser la maestra encargada del taller de lectura y escritura, sin embargo, además de cumplir con esta función estoy de apoyo en la dirección, lo que me ha permitido identificar con mayor cercanía el liderazgo directivo y los procesos de gestión de la escuela. Es por ello por lo que he estado apoyando de cerca el desarrollo de la ruta de mejora escolar, enfatizando en acciones encaminadas en las cuatro dimensiones de la gestión: pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social.

Asimismo, se ha trabajado con el director dándole a conocer los lineamientos, especificando sus funciones e importancia del CEPS, se ha realizado la primera sesión estructurándola y guiando al director. Se ha recalcado sobre la importancia de la transparencia y de dar a conocer a los padres de familia en qué consiste el Programa Escuelas de Calidad. Pues como indica Martiniello: “El director parece cumplir una función clave en cuanto a determinar el grado de participación comunitaria en los consejos escolares y el alcance de sus facultades para tomar

¹⁵⁷ DIAZ, ALFARO, CALDERÓN y ÁLVAREZ, Op. Cit., p.35

decisiones”.¹⁵⁸ Por lo tanto, para que el CEPS obtenga un mejor desempeño uno de los factores a trabajar es el liderazgo.

De igual forma Díaz, Alfaro, Calderón y Álvarez indican que:

*En esta dinámica, el liderazgo de los directivos juega un papel importante, pues la participación supone transferir y compartir el poder con otros y crear las condiciones al interior de la escuela para que ella se dé, manejando las resistencias que se puedan dar. La dinámica de participación exige liderazgos, personales o colectivos. Exige también la necesidad de preparación y entrenamiento de las personas implicadas, antes y durante el proceso. El líder como un experto en liderar procesos de cambio, desde el acompañamiento en las experiencias directas a la guía para la reflexión personal.*¹⁵⁹

A su vez Pont, Nusche y Moorman comentan que:

*El puesto de director enfrenta diversos desafíos, uno de estos es que se necesita apoyar y capacitar de nuevo a los directores de escuela que en la actualidad ocupan ese puesto. En su mayoría fueron contratados en escuelas en ambientes educativos que eran fundamentalmente diferentes de cómo son ahora. Dado que las funciones y las responsabilidades de los directores han evolucionado, también es necesario modificar los términos y condiciones de servicio. Los directores de hoy deben aprender a adoptar nuevas formas de un liderazgo más distribuido. Necesitan formación continua para desarrollar y actualizar sus capacidades.*¹⁶⁰

Es por ello por lo que se retoma el papel del liderazgo para reactivar al CEPS. Sin duda éste es de suma importancia ya que tiene un gran peso en la dinámica de la escuela y el desarrollo del CEPS. Los padres y maestros reconocen que el director es el líder de la escuela y debe tener las habilidades, actitudes y destrezas necesarias para lograr los objetivos de ésta, sin embargo, no han percibido que puede existir un liderazgo compartido, por lo que se identifica al director como

¹⁵⁸ MARTINIELLO, Op. Cit., p.194

¹⁵⁹ DIAZ, ALFARO, CALDERÓN y ÁLVAREZ, Op. Cit., p.37

¹⁶⁰ PONT, NUSCHE Y MOORMAN, Op. clt., p.32

principal responsable del buen o mal funcionamiento de la escuela. En este sentido, Schmelkes hace referencia en que:

*El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeñar un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar. Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor.*¹⁶¹

Por ello es por lo que, aunque el conflicto de la participación social no sólo depende del director, éste si está obligado a implementar mecanismos que la promuevan en la escuela y con ello activar el CEPS.

En cuanto a la participación social, se ha estado trabajando con los padres de familia miembros del CEPS, a través de un grupo focal, la capacitación de los mismos, con la intención de que éstos sean un portador de voz para la comunidad escolar. Bajo el ideal de integrar a la comunidad en la mejora escolar es que en la primera sesión del CEPS se decidió citar también a las vocales de cada grupo para darles a conocer la información requerida en la primera sesión, la cual consiste en: a) Conocer la incorporación de la escuela a los programas federales, estatales, municipales y de Organizaciones de la Sociedad civil, b) La planeación anual del centro escolar para el ciclo escolar, c) El calendario escolar, d) La normalidad mínima, e) Las recomendaciones que el Consejo Técnico haya emitido para el cumplimiento del programa, f) Abordar cuando menos tres temas prioritarios.

En cuanto a la evaluación y la planeación estratégica estas se abordaron en la sesión de elaboración del Proyecto de Participación Social. Donde en primer momento se retomó el matriz FODA para la evaluación inicial del estado de la escuela.

¹⁶¹ SCHMELKES, Op. Cit., p.43

Posteriormente se revisaron los elementos de la planeación estratégica: Evaluación (FODA), objetivo central, misión, visión, objetivos estratégicos, metas a medio plazo, proceso de transparencia. Una vez identificados estos elementos se pasó a realizar el Proyecto de Participación Social.

La elaboración del proyecto fue un poco compleja ya que los miembros del CEPS no están habituados a realizar proyectos escolares y a tomar en cuenta todas las dimensiones, así como a implementar acciones para el futuro.

3.4.4 resultados

El Consejo Escolar de Participación Social no se operaba en la escuela, por lo que sólo había sido un requisito administrativo, en el que los miembros eran los integrantes de la APF y los maestros sólo cumplían con firmar. Aunque se han realizado actividades con los padres durante años, estas no han sido establecidas en un Proyecto de Participación Social. Por esa razón es que la constitución y operación del CEPS en el ciclo escolar 2015-2016 ha sido lenta y con complicaciones, existe resistencia por parte de los padres de familia y docentes. En cuanto a los primeros en un inicio, consideraban que con ser miembros del CEPS podían fiscalizar las actividades docentes e intervenir en asuntos laborales (como retirar al director y a algunos docentes de sus funciones) estas concepciones provenían de la influencia negativa de un profesor, el cual ha retrasado el trabajo y provocado enfrentamientos entre el directivo, padres y profesores; a partir de esto los docentes se han mantenido al margen de la organización del CEPS, aumentando en ellos la apatía y desconfianza.

Sin ser programadas se requirieron sesiones de diálogo con los padres de familia miembros del CEPS, los cuales mencionaban querer mejoras en la escuela, pero manifestaban cierta crítica destructiva hacia los docentes. Por lo que a partir de lo anterior se reconoce que la organización del CEPS no es suficiente con dos sesiones

al año, ya que requiere del trabajo y diálogo constante. En este sentido, Pont, Nusche y Moorman identifican que:

La evidencia muestra también que los consejos escolares pueden contribuir en gran medida al éxito de sus escuelas. Pero esto sólo podrá suceder si están bien preparados y cuentan con una clara definición de las funciones y responsabilidades, así como con el apoyo apropiado para desarrollar sus labores y cuando se consideran como parte integral de la gobernanza escolar. Los responsables de política educativa pueden contribuir a esto y al valorar la función de los consejos escolares en mayor medida en la formulación de políticas.¹⁶²

Es por ello importante que las autoridades educativas evalúen la funcionalidad y operación de los CEPS, es necesario que se establezcan estrategias de acción para optimizar la operacionalidad del CEPS ya que no sólo basta con contar con los lineamientos es obligatorio implementar estrategias para que éstos se lleven a cabo.

3.4.4.1 Revisión y reflexión de los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social

El 7 de marzo de 2014 se publicó el Acuerdo 716 por el que se establecen los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación; en éste se establecen los lineamientos del Consejo Nacional, Estatal, Municipal y Escolar de participación social. Enfocándonos en éste último, se realizó un análisis detallado sobre los lineamientos de éstos para poder transmitirlos adecuadamente a los miembros del CEPS.

Sin embargo, al ponerlos en práctica los lineamientos, se identifican ciertas limitantes que son importantes reconocer para prever y tomar medidas de acción, apeguándose lo mejor posible a éstos.

¹⁶² PONT, NUSCHE Y MOORMAN, Op. Cit., p.99

Una primera dificultad que se identificó fueron las fechas designadas para la asamblea para la constitución del CEPS. En el caso de la escuela primaria “Manuel C. Tello” la organización de ésta aplazó este proceso, si bien se dan fechas para que en la mejor medida las escuelas cumplan con los lineamientos, no se toma en cuenta el contexto y la organización escolar que en algunos casos como los de la escuela tienen que resolver ciertos procesos (evaluaciones diagnósticas, elaboración de ruta de mejora, formación de la APF) para llegar a la instauración de éste.

Asimismo, otra crítica es a la fecha de las sesiones ya que para la primera quincena del tercer mes se debe convocar a la segunda sesión, en la que se da el seguimiento del programa de trabajo, se conocen sus avances y formulan las recomendaciones para su cumplimiento. Sin embargo, esto es complejo ya que realizar el proyecto requiere de varias sesiones de capacitación y estructuración como sucedió en la escuela. Si bien se identifica que se puede convocar a sesiones extraordinarias, éstas también suelen ser tema de conflicto por la falta de horarios y espacios para hacerlo.

En cuanto a las sesiones, se determina que éstas deben ser extraescolares, lo cual produce conflicto en el caso de aquellos padres de familia y maestros que laboran por la tarde, por lo que no se toma en cuenta el contexto y las condiciones laborales de los docentes y padres. Asimismo, al tener reuniones fuera de horarios escolares y de la misma escuela se tiende a perder veracidad en cuanto a las acciones propuestas por el consejo escolar.

Las funciones del CEPS sin duda son amplias y están en función de colaborar con la gestión escolar, sin embargo, son bastante y algunas de ellas no son tan específicas, por lo que se llega a tener confusión. Es importante reconocer que el CEPS sólo puede hacerse cargo de algunas de éstas funciones de lo contrario puede que al querer abarcar todas se pierda cierta sistematización y queden carentes de funcionalidad.

En una de las funciones del CEPS se establece que éste puede proponer estímulos y reconocimientos de carácter social a alumnos, maestros, directivos y empleados de

la escuela, para ser considerados por los programas de reconocimiento que establece la Ley General del Servicio Profesional Docente y demás programas que al efecto determine la Secretaría y las autoridades competentes, sin embargo, no se especifica cuáles son los parámetros para hacerlo, ni las bases de los programas de reconocimiento.

En cuanto a la estructuración del Proyecto de Participación Social, en la página del CONAPASE se describen los comités posibles a trabajar, sin embargo, la información es poco detallada y en algunos casos está desfasada, por lo que queda abierto el campo de actuar de estos comités, lo que crea una ventaja en el sentido en que los miembros pueden proponer diversas acciones de mejora, pero a su vez la desventaja es que pueden inmiscuirse en asuntos que no le corresponden.

Es por ello por lo que se reconoce la necesidad de que la SEP actualice información referente a las funciones y comités del CEPS, así como evaluar en qué medida se puede cumplir con las funciones de éstas. A su vez es necesario que se estructuren y fomente talleres para directivos, maestros y padres de familia encaminados a la participación social y operación del CEPS.

Se identificó que para instaurar el CEPS es necesario reconocer el contexto en donde éste se instaura, por lo que el director necesita ser capacitado para implementar el CEPS dentro de la escuela, pues no sólo basta con proporcionar los lineamientos y verificar la operación del CEPS, sino que se requiere partir del contexto en donde se desarrolla éste y el tipo de gestión que se practica, por lo tanto, es importante que se haga hincapié en realizar un diagnóstico que considere todo el entorno escolar y que partir de este genere acciones de mejora, ya que de lo contrario será complejo poner en operación un CEPS que no considere el contexto escolar.

3. 5 La influencia del Programa de Escuelas de Calidad en el CEPS

En el año 2001 con el impulso del Programa Escuelas de Calidad los CEPS adquieren de forma oficial mayor relevancia en cuanto a su funcionalidad. Este programa se instaura como un promotor de la participación social, debido a tres características centrales: la obligatoriedad de instalar el CEPS; la planificación siendo resultado de la elaboración del proyecto escolar y los procesos de rendición de cuentas que el programa desata.¹⁶³

Con este programa se pretendía dejar atrás el tradicional esquema vertical y centralista característico de nuestro sistema educativo para promover un nuevo modelo de escuelas autogestivas, con libertad para diseñar su propio proyecto de mejora, basado en la creatividad, la innovación y el empoderamiento de los actores escolares.¹⁶⁴

De tal forma que el programa propone abandonar el modelo tradicional de administración de una escuela para asumir una gestión estratégica, que convierta a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone rutinas y propicie actividades distintas para atender la complejidad, la especificidad y la diversidad características de su alumnado y su entorno social; concentrando la energía de la comunidad escolar en un proyecto educativo integral y sistémico con visión de futuro.¹⁶⁵

Sin embargo, a más de una década de haberse impulsado el PEC la funcionalidad de este programa ha sido cuestionada y se ha debatido en cuanto a su relevancia en el uso del CEPS. Ya que en diversas ocasiones sólo se ha identificado tanto el PEC como la operación CEPS como una simulación, sin dar resultados aparentes de la magnitud que tiene éste en la calidad escolar.

¹⁶³ ZURITA, Op. Cit., 30

¹⁶⁴ ÁLVAREZ, Op. Cit., p.435

¹⁶⁵ Ídem

Retomando la importancia del CEPS en el PEC se identifica entre sus funciones: Aprobar el proyecto escolar, la administración de los recursos financieros del proyecto, la supervisión del cumplimiento de los objetivos del proyecto y el uso de los recursos financieros. Esto a partir de establecer un sistema de rendición de cuentas horizontal y vertical, ya que los consejos escolares deben rendir cuentas, de manera vertical (Al gobierno federal y estatal) y de manera horizontal (Impacto y el uso de todo tipo de recursos en las escuelas a la comunidad escolar y a los donadores).¹⁶⁶

Referente a lo anterior se reconoce que en la actualidad es obligatorio que todas las escuelas de educación básica cuenten con un CEPS, aquellas que están incorporadas al PEC tienen un compromiso mayor para ponerlo en operación y elaborar su Proyecto de Participación Social en las escuelas. Sin embargo, aquellas que lo están no hacen uso del CEPS para contribuir a la calidad educativa; ya que en diversas ocasiones los miembros del CEPS en este caso el presidente y el director de la escuela sólo se encargan de autorizar los gastos sufragados con la aportación económica del programa. Lo anterior sucede en la escuela primaria “Manuel C. Tello”, la cual se incorporó al programa en el ciclo escolar 2014-1015; en ésta sólo se instauró el CEPS sin tener un Proyecto de Participación social o supervisar la implementación de tal programa.

Las escuelas incorporadas al PEC han tenido diversos resultados desde los que van a la mejora de la calidad educativa hasta aquellas que sólo se han visto beneficiadas con la contribución económica de tal programa. Uno de los factores de estas diferencias para Santizo se encuentra en la manera en que las reglas del PEC son percibidas y ejecutadas.¹⁶⁷ Asimismo esta autora identifica que:

El diseño del PEC promueve la formación de redes de política en cada escuela para la ejecución de su proyecto escolar. Su formación depende, en cada escuela, no de los mecanismos establecidos por el PEC sino, en buena medida, de las condiciones locales y la cultura o las convenciones sociales de

¹⁶⁶ SANTIZO, Op. Cit., 40

¹⁶⁷ Ibídem., p.45

*participación de la comunidad, así como de la legitimidad de los liderazgos en las comunidades escolares.*¹⁶⁸

En ese mismo sentido Álvarez manifiesta que:

*Al reconocer las condiciones particulares en las que opera cada escuela, no se pretende poner a competir a unas escuelas contra otras, sino a cada escuela contra sí misma a lo largo del tiempo. Las escuelas tienen un punto de partida diverso tanto en términos de su historia, recursos, características socioculturales, etc., como de los resultados escolares de sus alumnos. Cada escuela puede mostrar sus avances en un proceso de mejora continua.*¹⁶⁹

Por lo tanto, el programa no espera que las escuelas tengan un mismo ritmo de mejora, esto es positivo en el sentido en que toma en cuenta el contexto escolar, sin embargo, cada escuela llega a percibir y ejecutar las reglas de operación a su conveniencia lo que crea una desigual considerable entre escuelas.

A partir de lo anterior se retoma la reflexión de Garduño quien menciona que:

*Dados los resultados será necesario repensar probablemente no el PEC en sí, sino su operación. De ser un programa para transformar la gestión y la administración, es uno que, en mucho, mantiene la burocracia: la requisición de planeaciones y los proyectos sin respetar los tiempos y sin otorgar la capacitación adecuada.*¹⁷⁰

En ese sentido es importante reconocer que el objetivo del PEC es transformar la forma de gestionar en las escuelas para lo cual el CEPS es un elemento importante. Sin embargo, la realidad difiere en mucho a los propósitos del programa, lo que abre a una reflexión sobre la necesidad del CEPS en el PEC. Con la intervención se identificó que las escuelas que se incorporan a dicho programa deben tener una mayor supervisión para conocer sus avances y verificar que el desempeño del CEPS sea el óptimo; para lo cual es necesaria la capacitación en cuanto al establecimiento y operación del CEPS.

¹⁶⁸ *Ibíd.*, p.48

¹⁶⁹ *ÁLVAREZ, Op. Cit.*, p.435

¹⁷⁰ *GARDUÑO, Op. Cit.*, p.914

Conclusiones

A pesar de que el tema de la participación social se ha venido trabajando en diversos ámbitos y en materia educativa a partir de 1992, aún no han sido visibles los alcances de ésta en la educación. Si bien, ya se cuenta con los lineamientos de constitución, organización y funcionamiento de los CEPS, al momento de ponerlos en operación en las escuelas, se abre una gran brecha entre el ideal y la realidad.

Para efectos de esta tesis se trabajó bajo la metodología de investigación-acción, lo que en un inicio requirió de una investigación exhaustiva sobre el tema de la participación social y los consejos escolares. Es importante recordar que en México el consejo escolar es la forma de institucionalizar a la participación social en las escuelas, por lo tanto, estos dos conceptos van sumamente ligados en la investigación.

Es a partir de la investigación que se reconoce en primer momento la problemática a la que se enfrentan los consejos escolares, ya que existe poca información sobre la implementación de éstos en la educación tanto a nivel internacional como nacional; apenas las investigaciones encontradas tratan de definir a éste dentro de la escuela, varias de estas investigaciones son estudios de caso los cuales indican cómo se desarrollan los consejos escolares en determinados contextos. En su mayoría estos estudios identifican que las situaciones que impiden el buen funcionamiento del consejo escolar son: El no reconocer la importancia de la participación social y del CEPS, el desconocimiento de los lineamientos, las funciones de los miembros, la autonomía escolar. Asimismo, con la intervención se identificó que no existe una cultura de la participación, hay miedo y apatía para abrir las puertas de la escuela y trabajar en conjunto. A su vez no se ha desarrollado en los actores escolares un sentido de pertenencia hacia la escuela, por lo que se reflejan externos a ésta; lo que provoca que los objetivos y actividades propuestas carezcan de sentido y no se reconozcan como mejora para toda la comunidad escolar.

En otro sentido, al analizar los consejos escolares a nivel internacional se identificó que no existen parámetros establecidos; ya que cada país en donde se ha instaurado determina el grado de responsabilidad que le confiere. Lo que causa que la información de éstos sea diversa ya que no todos siguen los mismos propósitos, funciones o se constituyen con los mismos actores escolares. Por lo que el estudio de éstos se vuelve complejo, ya que no hay parámetros de comparación entre ellos, al querer retomar las estrategias implementadas en otros países éstas se deben revisar adecuadamente ya que no todos los consejos han sido instaurados con los mismos objetivos.

Sin duda alguna el instaurar el Consejo Escolar de Participación Social va más allá de hacerlo en tiempo y forma según los lineamientos. Esto se percibió al establecer el CEPS dentro de la escuela “Manuel C. Tello” ya que al instaurarlo por primera vez se tuvieron varias complicaciones. Resulta complicado debido a que los actores escolares no cuentan con una cultura de la participación, existe apatía, miedo, confusión y resistencia al cambio. En este sentido, se retoman las palabras de Díaz, Alfaro, Calderón y Álvarez quienes indican que:

Para la participación en las escuelas no basta que exista una estructura organizativa y legal que la fomente; la constitución de espacios de participación por mandato legal no ha sido suficiente para su institucionalización como espacios de participación auténtica. Ello nos hace ver que puede existir una buena implementación formal de espacios de participación, pero existen factores informales que pueden hacer que ella fracase. Y ello, supone considerar condiciones culturales y micro-políticas de la escuela, que pasan por la forma cómo se concibe las relaciones de poder al interior de ella.¹⁷¹

Referente a lo anterior se recupera lo identificado en la intervención, ya que se observó que a pesar de contar con los lineamientos para el establecimiento y operación del CEPS, al ponerlo en marcha se dan una serie de situaciones que no permiten su óptimo desempeño, en primer momento porque no se cuenta con una cultura de la participación, sin embargo, este no es un problema sólo de la escuela,

¹⁷¹ DIAZ, ALFARO, CALDERÓN y ÁLVAREZ, Op. Cit., p.34.

sino de la sociedad en la que vivimos, ya que ésta no se fomenta, ni se han establecido mecanismos que la promuevan. Es por ello que al momento de querer propiciar la participación social en la escuela tiende a resultar complejo para todos los actores escolares. Por lo que es importante que las autoridades educativas desarrollen programas enfocados en promover la participación social en las escuelas.

Asimismo, se determina que la labor del docente en el grupo es fundamental para promover la participación de los padres en la escuela; así como para llevar a cabo las actividades que propone el CEPS. A su vez para que participen los alumnos es necesario que en el salón de clases se desarrollen procesos de participación en los temas escolares que le incumben; ya que en ocasiones los alumnos no llegan a tener voz en el proceso educativo, siendo una contradicción, pues es hacia la formación integral de éstos que se trabaja una mejora en la calidad educativa desde el CEPS. En este sentido, cabe retomar las palabras de Feito quien indica que:

Los consejos escolares no pueden funcionar adecuadamente si no hay una ciudadanía participativa en el ámbito educativo. Y, por otro lado, no puede haber consejos escolares participativos si al mismo tiempo la vida del centro, sus aulas, no son también democráticos. Da la sensación de que todos los debates parlamentarios sobre la conveniencia de otorgar poderes de decisión a la comunidad educativa son papel mojado.¹⁷²

Es a partir de lo anterior que se reafirma que la escuela no puede exigir la participación de los actores escolares si no promueve y da espacios para hacerlo.

Por otro lado, se identificó que los lineamientos abarcan varias funciones, al revisarlas se percibe que oficialmente el CEPS está adquiriendo un lugar importante en la estructura de las escuelas, aunque la realidad se aleja mucho de lo publicado; pues a pesar de que actualmente en varios programas se solicita la participación de los CEPS, ésta sólo está proyectada en papel, ya que es confusa la forma de

¹⁷² FEITO, Rafael (2005). Balance de la participación en los consejos escolares de centro. TEMPORA, 8, pp. 237-260, p.254. Disponible en: <http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20TEMPORA/8%20-%202005/11%20%28Rafael%20Feito%29.pdf> (Consultada el 28 de marzo de 2015).

instaurar e implementar el CEPS a los programas. A su vez hace falta la supervisión de éstos, así como la evaluación; ya que en el REPUCE sólo se registran y se lleva un control de las sesiones, sin realizarse una retroalimentación de la operación del CEPS; lo que ha provocado que éstos se conviertan en un trámite administrativo carente de funcionalidad.

Es complicado obtener el óptimo desempeño del CEPS si es la primera vez que se instaura en la escuela, puesto que es necesario transformar las ideas de la comunidad escolar. Sin embargo, se identificó que dando apertura a la participación, comunicación, confianza, transparencia, desarrollando un adecuado liderazgo y plan de trabajo se irá construyendo poco a poco una participación social encaminada a la mejora escolar, teniendo el consejo escolar un óptimo desempeño; para ello son necesarias acciones estructuradas a partir de las necesidades e intereses de la escuela, así como su constante evaluación; es por ello por lo que para identificar los avances del CEPS se requiere de más de un ciclo escolar, no obstante, el ir implementando acciones va formando las bases para desarrollar la participación social y con ello lograr la operación adecuada del CEPS.

A lo largo de la investigación en diversos documentos era recurrente el tema del desconocimiento del consejo escolar por parte de la comunidad educativa y el conflicto que se creaba al ponerlo en marcha, ésta misma problemática se identificó en el contexto local; por lo que una de las estrategias de la tesis fue la capacitación de los miembros del CEPS. Es necesario que todos reconozcan los lineamientos, a su vez también es fundamental que la persona capacitadora conozca y tome en cuenta el contexto escolar, esté en constante contacto con la comunidad, con el director de la escuela y la gestión que se desarrolla en ésta. Ya que es en función de las características de la escuela que debe planearse la capacitación y proporcionar estrategias de mejora escolar. Asimismo, el capacitador debe conocer los distintos programas como PEC, Escuela segura, cooperativa, lineamientos de la Asociación de Padres de Familia, etc., para que identifique cómo se introduce el CEPS dentro de éstos; pues se identificó que en los lineamientos continuamente se relaciona al CEPS con otros programas, sin embargo, ni directivos ni docentes identifican de qué

forma hacerlo. Por esta razón es por la que la SEP debe planear cursos de capacitación donde se proporcionen estrategias para establecer a los CEPS a partir de un contexto y programas determinados.

Sin duda el MGEE fue propuesto para generar un tipo de gestión encaminada a optimizar y articular los recursos que posee una organización, generando prácticas innovadoras, a través del trabajo colaborativo orientado por objetivos con el fin de transformar la escuela en una institución dinámica. No obstante, a pesar de que fue sugerido en el 2001 a partir del PEC, aún no se ha instaurado correctamente en las escuelas. Por lo que este modelo también pasa a ser una buena intención para la mejorara la calidad educativa. Se identifica que a pesar de que se han desarrollado diferentes documentos guías que proporcionan información concreta sobre el MGEE y su puesta en marcha, ésta no es suficiente, pues si directivos y docentes no se capacitan e identifican la utilidad del modelo éste pierde significado para contribuir a la mejora educativa.

Instaurar el MGEE dentro del CEPS haciendo hincapié en sus componentes fue complicado, ya que en la escuela no se trabaja el modelo, por lo tanto, los actores escolares necesitaban capacitarse y comenzar a realizar acciones a partir de éste, lo cual resulta complejo. Tanto en la investigación como en las técnicas de recolección de datos se identificó que el liderazgo, la participación social, la planeación estratégica y la evaluación eran factores que al no realizarse adecuadamente limitaban el desempeño del CEPS. Es por ello por lo que al retomar el MGEE e implementar acciones en función de sus componentes ha permitido que el CEPS se vaya operando dentro de la escuela. Aunque es importante reconocer que no sólo con aplicar el modelo el desempeño del CEPS será el óptimo, ya que existen otros factores que pueden dificultar su operación.

Uno de los hallazgos que se dio en la intervención y del cual existe poca información en documentos es que el propósito del CEPS se puede desvirtuar, utilizando éste para propósitos personales, lo cual sucedió en la escuela primaria “Manuel C. Tello”. Para evitar éste tipo de situaciones es necesario que se concientice a la comunidad del porqué y para qué es importante el CEPS. Asimismo, es preciso conocer los

lineamientos, por parte del director se debe ejercer cierto liderazgo e identificarse cuál es el liderazgo que se requiere en la escuela. Es necesario que la ruta de mejora contemple la dimensión de la participación social-comunitaria para que se oriente adecuadamente la participación de la comunidad.

Otro hallazgo fue el tema de la transparencia; aunque esta no se había contemplado en la investigación los resultados de lo observado y los grupos focales identificaron que es necesaria para que la comunidad desarrolle la credibilidad y confianza en docentes y directivo; lo cual puede ser uno de los factores que dará pie a cierto grado de participación en la escuela. Asimismo se identifica que en los documentos oficiales se habla de una rendición de cuentas, de igual forma los padres de familia reclaman la rendición de cuentas, sin embargo, retomando la definición de McLean¹⁷³ éste indica que es: “El requerimiento para que los representantes den cuenta y respondan frente a los representados sobre el uso de sus poderes y responsabilidades, actúen como respuesta a las críticas o requerimientos que les son señalados, y acepten responsabilidad en caso de errores, incompetencia o engaño”, asimismo Schedler¹⁷⁴ identifica que: “Un sujeto rinde cuentas a otro cuando está obligado a informarle sobre sus acciones y decisiones (pasadas y futuras), justificarlas, y sufrir castigo en el caso de una mala conducta”; a partir de lo anterior es que se reconoce que en las escuelas no se da una autentica rendición de cuentas ya que a lo mucho sólo se queda en dar a conocer información sobre las acciones realizadas sin llegar a las sanciones por acciones inadecuadas. Es por ello por lo que se identificó que a lo largo de la investigación los padres de familia exigen la transparencia y no una rendición de cuentas. Asimismo, es necesario que las autoridades educativas comiencen a fomentar programas de supervisión e implementen sanciones hacia los malos usos del CEPS, quizá el tener un mayor control de estos permita que su desempeño mejore.

¹⁷³ MC LEAN, Ian citado por UGALDE, Luis (2002). Rendición de cuentas y democracia. El caso de México. México: Instituto Federal Electoral, p.12. Disponible en: http://www.ine.mx/docs/Internet/Biblioteca_Virtual_DECEYEC/deceyec_DECEYEC/Cuadernos_Divulgacion_DECEYEC/docs_estaticos/cuaderno21.pdf (Consultada el: 29 de noviembre de 2015)

¹⁷⁴ SCHEDLER, Andreas citado por UGALDE, Luis (2002). Rendición de cuentas y democracia. El caso de México. México: Instituto Federal Electoral, p.12. Disponible en: http://www.ine.mx/docs/Internet/Biblioteca_Virtual_DECEYEC/deceyec_DECEYEC/Cuadernos_Divulgacion_DECEYEC/docs_estaticos/cuaderno21.pdf (Consultada el: 29 de noviembre de 2015).

A partir de todo lo anterior se concluye que el camino para poner en operación a los CEPS aún es largo, y antes de seguir confiriéndole otras funciones es necesario replantear las establecidas, sustentarlas y proporcionar más información sobre éstas.

Es necesaria una capacitación a los miembros del CEPS en cuanto a sus lineamientos, pero también es necesario implementar dentro de las escuelas talleres enfocados a promover la participación social. Asimismo, el director debe ser capacitado para implementar el MGEE en la escuela y para conocer a fondo el funcionamiento del CEPS.

Aún existe una gran resistencia para operar el CEPS dentro de las escuelas, en parte porque no se identifica la importancia de la participación social dentro de éstas, para lo cual es necesario ir transformando pensamientos; aceptar que la escuela es una organización constituida por sus miembros y por lo tanto éstos deben trabajar en conjunto para la mejora de ésta y el propio.

En la escuela “Manuel C. Tello” los resultados del CEPS aún no son observables, no obstante, lo que sí se puede identificar es que la instauración de éste dentro de la escuela provocó una serie de cambios en la forma de gestionar y trabajar en el centro escolar, lo cual es un avance ya que directivos y maestros se han enfrentado con la necesidad de transformar sus ideas, aun existe cierta resistencia y apatía por parte de docentes y padres de familia, a pesar de lo anterior se observa que ha sido un gran paso para la escuela ya que las puertas se han vuelto a abrir a la comunidad escolar.

Bibliografía

- Antúnez, Serafín (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: Biblioteca para la actividad del maestro.
- Azzerboni, Delia (2003). *Conduciendo la escuela manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Novedades educativas.
- Barba, Bonifacio (2010). Cambio en la educación: un mensaje de la sociedad al sistema político mexicano, en Barba y Zorrilla (Coord.), *Innovación social en educación: Una base para la elaboración de políticas públicas*. (pp.23-45) México: Siglo XXI.
- Barbour, Rosaline (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Bazdresch, Miguel (2010). Participación social en la educación y política educativa: una relación en construcción. En Barba y Zorrilla (Coord.), *Innovación social en educación: Una base para la elaboración de políticas públicas*. (pp.276-299) México: Siglo XXI.
- Bisquerra, Rafael (Coord.) (2014). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La muralla.
- Bracho, Teresa (2009). *Innovación en la política educativa (Escuelas de calidad)*. México: Flacso.
- Castañeda, J., De la Torre, O., Morán, J. y Lara, L. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Mc Graw-Hill.

Chávez, J. y Quintana L. (2001). *La Participación Social en la ciudad de México: una redimensión para delegaciones políticas y municipios*. México: Plaza y Valdés.

Elizondo, Aurora (Coord.) (2001). *La nueva escuela I*. México: Paidós.

Fernández, Felisa (2003). Participación de padres y alumnos, ¿Imposición, moda o reto?. En C. Alfonso (coord.) (Ed.), *La participación de los padres y madres en la escuela* (pp.45-54). España: Graó.

Fernández, Mariano (1993). *La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro*. Madrid: Morata.

Fernández, M. y Gutiérrez M. (Coord.) (2005). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. España: A Kal ediciones.

Garagorri, Xabier (Coord.) (1997). *Participación, autonomía y dirección*. España: Escuela Española.

García, Benilde (2009). *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales (un enfoque de enseñanza basado en proyectos)*. México: Manual Moderno.

García, Filomena (1997). *Organización escolar y gestión educativa de centros escolares educativos*. Granada: Ediciones Aljibe.

Gento, Samuel (1994). *Participación en la gestión educativa*. España: Santillana.

Hall, Richard H. (1996). *Organizaciones estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Instituto Internacional de Planteamiento de la educación (2000). *Gestión Educativa Estratégica*, en *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO.

Instituto Internacional de Planteamiento de la educación (2000). *Liderazgo*, en *Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO.

Jiménez, María de la Luz (Coord.) (2013). *Gestión Escolar y Participación: estudios de caso*. México: UPN.

Latapí, Pablo (1997). *La Participación Social en la educación*. En A. D. Barriga (Coord.) (Ed.), *Tomo 2: Investigación Educativa, gestión y Participación Social* (pp. 15-23). México: Grupo ideograma editores.

Manes, Juan (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos aires: Granica.

Martínez, Miguel (1996). *Comportamiento humano: Nuevos métodos de investigación*. México: trillas.

Martínez, Juan B. (Coord.) (1998). *Evaluar la participación en los centros educativos*. Madrid: Escuela Española.

Maureira, Óscar (2004). *Liderazgo para la eficacia escolar: una estrategia para la calidad*. Chile: ediciones UCSH.

Puentes, Yecid (2001). *Organizaciones escolares inteligentes*. Bogotá: Aula abierta.

- Quezada, Oscar (2013). *Los Consejos Escolares de Participación Social en Educación Preescolar: La resignificación de una racionalidad*. Tesis de Maestría no publicada, UPN, D.F., México.
- Rojas, Miguel; Medina, Laura (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Romero, Claudia (2008). *Hacer de una escuela una buena escuela. Evaluación y mejora de la gestión escolar*. Buenos Aires: Aique Educación.
- Rodríguez, Darío (2005). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Ruíz, José I. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad Deusto.
- Santamaría, Rosa Ma.; Navarro, Alfonso (2012). *Organización y planificación escolar*. España: Síntesis.
- Santiago, Hemel; Hobber, José (2007). *Manual de gestión y administración educativa: cómo gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Santizo, Claudia (2010). Participación social, corresponsabilidad y gestión centrada en la escuela. En Barba y Zorrilla (Coord.), *Innovación social en educación: Una base para la elaboración de políticas públicas*. (pp.276-299) México: Siglo XXI.
- Santos, Miguel A. (Coord.) (1997). *El crisol de la participación: investigación sobre la participación en Consejos Escolares de Centro*. España: Editorial Escuela española.

Schmelkes, Corina (1988). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación tesis*. México: Latinoamericana.

SEP (2008). *Reforma Integral de la Educación Básica: Acciones para la articulación curricular 2007-2012*. México: SEP.

SEP (2010). *Estándares de Gestión para la Educación Básica*. México: SEP.

SEP (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: SEP.

SEP (2010). *Orientación para activar la Participación Social en las escuelas de Educación Básica*. México: SEP.

SEP (2010). *PETE simplificado Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México: SEP.

SEP (2011). *Plan de Estudios 2011 Educación Básica*. México: SEP.

Treviño, Ernesto (2010). Las escuelas primarias en México: ¿Orientadas al aprendizaje? En Barba y Zorrilla (Coord.), *Innovación social en educación: Una base para la elaboración de políticas públicas*. (pp.303-321) México: Siglo XXI.

Villa, María (2009). *El Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Fundamento para una representación de la realidad escolar*. México: Educare Renovación Educativa.

Fuentes de consulta electrónica:

Álvarez, Jesús (2005). ¿Es posible convertir nuestras escuelas en o aprenden para mejorar?, REICE, Vol.3, No. 1, pp. 432-436. Disponible en: www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130142 (Consultada el: 25 de septiembre de 2014).

Acuerdo Nacional Para la Modernización Básica. México: DOF, 19 de mayo de 1992. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf> (Consultada el 12 de septiembre de 2014).

Acuerdo 535, Lineamientos generales para la operación de los Consejos Escolares de Participación Social. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5145508&fecha=08/06/2010 (Consultada el: 21 de enero de 2014) .

Acuerdo 703, por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328360&fecha=28/12/2013, (Consultada el 15 de diciembre de 2014).

Acuerdo 717, por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014 (Consultada el 8 de enero del 2015).

Acuerdo 716, Lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación. Disponible en:

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335232&fecha=07/03/2014
(Consultada el 12 de abril del 2014).

Banco Mundial, portal.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:22624236~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html> (Consultada el 20 de enero de 2015).

Coordinación de la Comisión Técnica de Transparencia y Rendición de Cuentas Convención Nacional Hacendaria (Mesa 7) (2004). Propuestas para fortalecer la participación ciudadana en la vigilancia y control de los recursos públicos. Disponible: <http://www.indetec.gob.mx/cnh/propuestas/210.pdf> (Consultada el 20 de septiembre de 2014).

Díaz, Carmen; Alfaro, Betty; Calderón, Lilia y Álvarez, Neida (2010). Los Protagonistas de los Consejos Educativos Institucionales: Tensiones y Dilemas de la Participación en la Gestión de la Escuela Pública. En Monográfico: La Participación de la Comunidad en la Mejora de la Escuela. Disponible en:
<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num3/REICE,%20Vol8,num3.pdf>
(Consultada el 11 de diciembre de 2014).

Di Gropello, Emanuela (2005). Análisis comparativo de la gestión centrada en la escuela en América Central. Banco Mundial, En breve, No. 72. Disponible en:http://siteresources.worldbank.org/INTENBREVE/Newsletters/20613451/Jun05_72_SP.pdf (Consultada el 18 de mayo de 2015).

Drago, Claudia (2008). Los consejos escolares como espacios de participación de las comunidades educativas: estudio en tres escuelas de la comuna de Peñalolén durante el año 2007. Disponible en:
http://www.opech.cl/bibliografico/Participacion_Cultura_Escolar/tesis_Consejos_Escolares_C_Drago.pdf (Consultada el 6 de mayo de 2014).

Feito, Rafael (2005). Balance de la participación en los consejos escolares de centro. *Revista: Tempora*, 8, p. 237-260. Disponible en: <http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20TEMPORA/8%20-%202005/11%20%28Rafael%20Feito%29.pdf> (Consultada el 28 de marzo de 2015).

Foro Mundial sobre la Educación, Informe final UNESCO (2000). Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121117s.pdf> (Consultada el 23 de enero de 2014).

González, E., Caro, I. y Bedolla I. (2011). Antecedentes históricos perspectiva de la participación social en el sistema de salud colombiano. Disponible en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/te/article/viewFile/434/357> (Consultada el 3 de septiembre de 2014).

González, José (2004). Los Consejos Escolares de los Colegios en Educación Primaria analizados por sus miembros. *Revista: Educación XXI* (7). Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70600705>. (Consultada el 11 de abril de 2014).

Garduño, León R. (2008). Evaluación del programa escuelas de calidad en el Estado de Puebla. Resultados sobre logro educativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 13, núm. 38, p. 891-917. p. 914. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003809> (Consultada el 7 de marzo de 2015).

Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (1996). La educación encierra un tesoro. Disponible en: www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF (Consultada el 20 de enero de 2014).

Ley general de la educación, Diario Oficial de la Federación, México, Disponible en:http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313841&fecha=11/09/2013 (Consultada el: 17 de marzo de 2014).

López, María (2006). Una revisión a la participación escolar en América Latina. Chile, San Marino. Disponible en: <http://www.rinace.net/blibli/PREAL%2035.pdf> (Consultada el 2 de agosto de 2014).

Martínez, A., Bracho T. y Martínez C. (2007). *Los Consejos de Participación Social en la Educación y el Programa Escuelas de Calidad: ¿Mecanismos sociales para la Rendición de Cuentas?*, Serie Cuadernos para la Democratización, Universidad Veracruzana/CIESAS. Disponible en: <http://rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2013/03/Consejos-escolares-de-participaci%C3%B3n-social-y-el-programa-escuelas-de-calidad.pdf> (Consultada el 11 de abril de 2014).

Martínez, Nelson R. (2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Diálogos* 9. 47-53; p.49. Disponible en: <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2063/1/4.%20Resena%20metodologica%20sobre%20los%20grupos%20focales.pdf> (Consultada el 19 de junio de 2015).

Martiniello, María (2000) Participación de los padres en la educación hacia una taxonomía de la participación. En perspectivas sobre la reforma educativa América Central en el contexto de políticas de educación en las Américas. p. 190. Disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnach684.pdf (Consultada el 27 de septiembre de 2015).

Mc Lean, Ian citado por Ugalde, Luis (2002). Rendición de cuentas y democracia. El caso de México. México: Instituto Federal Electoral. Disponible en:

http://www.ine.mx/docs/Internet/Biblioteca_Virtual_DECEYEC/deceyec_DECEYEC/Cuadernos_Divulgacion_DECEYEC/docs_estaticos/cuaderno21.pdf
(Consultada el: 29 de noviembre de 2015).

Ministerio de Educación (2001). Cuadernos para directivos escolares No. 2: Gestión estratégica de escuelas. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Cuadernillo%20%20-%20Gestion%20estrategica%20de%20escuelas.pdf> (Consultada el 6 de septiembre de 2014).

Muñoz, Graciela (2011). Representación simbólica de los consejos escolares como estrategia para democratizar la cultura escolar: una lectura interpretativa desde la voz de los sujetos sociales. *Estudios Pedagógicos XXXVII*, N° 1: 35-52. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807052011000100002&script=sci_arttext (consultada el 23 de enero de 2015).

OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar Herramientas de trabajo*. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf> (Consultada el 18 de septiembre de 2014).

OCDE (2010). Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación. Disponible en: <http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/gt-en/8-nov-2010/Mejorar%20escuelas%20estrategias%20M%C3%A9xico.pdf> (Consultada el 31 de julio de 2014).

OCDE (2011). Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México, OECD. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264059986-es> (Consultada el 4 de enero de 2015).

OEI, (2010). Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios. Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/libro.htm> (Consultada el 4 de diciembre de 2014).

Olivo, M. *et al.* (2011). Crítica a los conceptos de gobernabilidad y gobernanza: Una discusión con referencia a los consejos escolares de participación social en México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 16, 775-799. Disponible en: <http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php?idm=es&sec=SC03&sub=SBB&criterio=ART50005>. (Consultada el 10 de marzo del 2014).

Oraisón, Mercedes y Pérez, Ana María (2006). Escuela y participación: el difícil camino de la construcción de ciudadanía. *Revista Iberoamericana de Educación*. Nº 42. Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie42a01.htm> (Consultada el 18 de mayo de 2015).

Parra, Joaquín; García, María Paz; Gomariz, María Ángeles y Hernández, María Ángeles (2014). Implicación de las familias en los Consejos Escolares de los centros. En “*La participación de las familias en la educación escolar*”. Consejo Escolar del Estado de España. Disponible en: http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/dms/mecd/prensa-mecd/actualidad/2014/11/20141119-consejo-escolar/EstudioParticipacion-CEE_Digital_r.pdf (Consultada el 18 de mayo de 2015).

Perales, Felipe de Jesús (2014). La participación social en educación: entre el habitus comunitario y la obligación administrativa. *Revista de Investigación Educativa*. Nº 19. Disponible en: <http://revistas.uv.mx/index.php/cpue/article/view/967> (Consultada el 7 de marzo de 2015).

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Disponible en:

http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/Eje3_Igualdad_de_Oportunidades/3_3_Transformacion_Educativa.pdf (Consultada el: 15 de marzo de 2014).

Pont B., Nusche D., y Moorman H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*, volumen 1: política y práctica. OCDE. Disponible en:

<http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf> (Consultada el 20 de julio de 2014).

Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Disponible en:

http://promep.sep.gob.mx/infgene/prog_sec.pdf (Consultada el 14 de marzo de 2014).

Santizo, Claudia (2006). Mejorando la rendición de cuentas y la transparencia a través de la participación social: el Programa Escuelas de Calidad en México. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 4, núm. 1, p. 38-51. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/551/55140105.pdf> (Consultada el 24 de enero de 2015).

Santizo, Claudia (2009). *Mejorar el liderazgo escolar reporte del contexto mexicano*. México: OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/mexico/44906121.pdf> (Consultada el 20 de septiembre del 2014).

Santizo, Claudia (2011). Gobernanza y participación social en la escuela pública. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. 16, Nº. 50. Disponible en: <http://www.comie.org.mx/v1/revista/visualizador.php?articulo=ART50004&critorio=http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v16/n050/pdf/50004.pdf> (Consultada el 29 de diciembre de 2014).

Schedler, Andreas citado por Ugalde, Luis (2002). Rendición de cuentas y democracia. El caso de México. México: Instituto Federal Electoral. Disponible en:

http://www.ine.mx/docs/Internet/Biblioteca_Virtual_DECEYEC/deceyec_DECEYEC/Cuadernos_Divulgacion_DECEYEC/docs_estaticos/cuaderno21.pdf
(Consultada el: 29 de noviembre de 2015).

Schmelkes, Sylvia (1994). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Disponible en:

<http://www.ctascon.com/Hacia%20una%20mejor%20calidad%20de%20las%20Escuelas.pdf> (Consultada el 20 de octubre de 2015).

Schmelkes, Sylvia (2008). La participación Social en educación: La política necesaria. En Observatorio Ciudadano de la educación, *Participación social en la educación: Del análisis a las propuestas*. Disponible en:

http://www.redgestionescolar.org/file_biblio/participacionsocialOCE.pdf
(Consultada el 10 de marzo del 2014).

Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación (2012). Funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social en Primarias Públicas Generales, Agosto – diciembre de 2012. México, SEP. Disponible en:

http://www.consejos Escolares.sep.gob.mx/work/models/conapase/Resource/342/1/images/Estudio_funcionamiento_ceps_2012.pdf (Consultado el 10 de marzo del 2014).

SEP. Consejos Escolares de Participación social, Portal.

http://www.consejos Escolares.sep.gob.mx/es/conapase/Que_es_la_Participacion_Social_ (Consultado el 12 de agosto de 2015).

SEP (2007). Programa Sectorial de Educación Básica 2007-2012. Disponible en: http://promep.sep.gob.mx/infgene/prog_sec.pdf (Consultada el 14 de marzo de 2014).

SEP (2008). Referentes para la mejora de la educación básica Estándares para la gestión de escuela. p.40. Disponible en: <http://cee.edu.mx/referentes/4-1-3.pdf> (Consultada el 7 de septiembre de 2014).

SEP (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica (Programas de Escuelas de Calidad)*. México, SEP. Disponible en: http://www2.sep.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGE.pdf (Consultada el 20 de enero de 2014).

SEP (2012). Gestión estratégica en las escuelas de calidad: orientaciones prácticas para directivos y docentes. Compendio de módulos para una gestión educativa estratégica. p.106-107. Disponible en: http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/Gestion_estrategica_en_las_Escuelas_de_Calidad.pdf (Consultada el 6 de septiembre de 2014).

Toledo, Diana (2010). La participación social en las escuelas en los países de la OCDE: aportar a los directores para mejorar los resultados de las escuelas. CEE Participación Educativa. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n14-toledo-figueroa.pdf> (Consultada el 20 de diciembre de 2014).

UNESCO (1990). Declaración Mundial Sobre Educación Para Todos. Jomtien. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127583s.pdf> (Consultada el 20 de enero de 2014).

UNESCO (1996). Informe a la de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. La educación encierra un tesoro. Disponible en:

www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF (Consultada el 20 de enero de 2015).

UNESCO (2000). Informe final del Foro Mundial sobre la Educación. Disponible en:<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121117s.pdf> (Consultada el 23 de enero de 2015).

UNESCO (2001). Declaración de Cochabamba y recomendaciones sobre políticas educativas al inicio del siglo XXI. Disponible en:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001214/121485s.pdf> (Consultada el 31 de enero de 2015).

UNESCO (2011). Portal: Participación y compromiso social. Disponible en:
http://portal.unesco.org/geography/es/ev.phpURL_ID=8114&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (Consultada el 23 de enero de 2015).

Valdés, Ángel y Urías, Maricela (2011). Creencias de padres y madres acerca de la participación en la educación de sus hijos. *Revista Perfiles Educativos*, vol. XXXIII, núm. 134, IISUE-UNAM. Disponible en:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000400007 (Consultada el 22 de mayo de 2015).

Varela, Margarita; HAMUI-SUTTON, Alicia (2012). La técnica de grupos focales. Disponible en:
http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF (Consultada el 19 de junio de 2015).

Vélez, H., Linares, M., Martínez, A. y Delgado, A. (2008). Participación social: en escuelas preescolares y primarias: Reflexiones y propuestas desde las experiencias de una organización social. *Hacia una Cultura Democrática A.C.* (ACUDE) Disponible en:

<http://www.acude.org.mx/biblioteca/participacion/Participacion-social.pdf>
(Consultada el 10 de septiembre de 2014).

Zurita, Úrsula (2008). La participación social en la educación básica en México: Reflexiones en el marco de la Evaluación Nacional de la Participación Social en la Educación Básica, 2000 – 2006. En Observatorio Ciudadano de la educación, *Participación social en la educación: Del análisis a las propuestas*. Disponible en:

http://www.redgestionescolar.org/file_biblio/participacionsocialOCE.pdf
(Consultada el 10 de marzo del 2014).

Úrsula Zurita (2009). La participación social y las reformas educativas en América Latina, la discusión pendiente, en *Perspectivas de la educación en América Latina*. FLACSO, Ecuador. Disponible en: www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/42255.pdf (Consultada el 13 de marzo de 2014).

Zurita, Úrsula (2013). Paradojas y dilemas de la participación social en la educación básica en México. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Vol. XL, N° 72, p.8. Disponible en: https://www.up.edu.pe/revista_apuntes/SiteAssets/Articulo%204%20Zurita.pdf (Consultada el: 5 de diciembre de 2014).

ANEXOS

ANEXO 1 ESTADO DEL ARTE RESPECTO AL TEMA DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA, ASÍ COMO LA INFORMACIÓN DE LOS CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO

El presente estado del arte tiene el objetivo de obtener información sobre las investigaciones realizadas en torno al tema de tesis, el cual se centra en el funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social. Se exponen sólo aquellas investigaciones que permiten conocer la operación, evaluación, los alcances y las propuestas de mejora de los CEPS; con la finalidad de identificar cómo han operado los consejos escolares y qué aspectos están dificultando el óptimo desempeño de éstos.

La búsqueda de información fue a través de la consulta de libros, revistas y tesis, así como de artículos electrónicos. Aunque la temática son los CEPS, también se hace referencia a la participación social en la educación, puesto que el CEPS es una de las instancias que establece esta participación dentro de las escuelas. Las fuentes con mayor relevancia para la investigación del trabajo son:

En cuanto a participación social:

Felisa Fernández (2003) en el documento “Participación de padres y alumnos, ¿Imposición, moda o reto?” reconoce que la participación es un derecho, menciona participar en qué, por qué y para qué; describe algunos factores que se deben reflexionar y que limitan la participación.

Serafín Antúnez (2004) en el libro “Organización escolar y acción directiva” menciona que la participación de los miembros de la comunidad escolar es una práctica que se manifiesta en cualquier sociedad democrática. Identifica que la escuela puede promover procesos participativos orientados a diversas finalidades, esta participación se caracteriza por los principios de correspondencia, cooperación, coordinación, autoridad y democracia; así como también tiene niveles de información, no

vinculante, vinculante, trabajo en comisión técnica, trabajo en comisión de gobierno, delegación y autogestión.

Claudia Santizo (2006) en su artículo “Mejorando la rendición de cuentas y la transparencia a través de la participación social: El Programa Escuelas de Calidad en México”, presenta los resultados de un estudio de caso sobre la implementación del PEC, donde enfatiza en la rendición de cuentas y la participación social. Identifica que el involucramiento de los padres no ha sido fácil y que en algunos casos los maestros han implementado estrategias en conjunto con el CEPS para involucrar a la comunidad escolar. Se reconoce que es necesario que los miembros conozcan sus funciones, así mismos se debe institucionalizar la responsabilidad mutua al proveer información sobre los beneficios de la participación en los CEPS.

Mercedes Oraisón y Ana María Pérez (2006) en su artículo de investigación “Escuela y participación: el difícil camino de la construcción de ciudadanía” presentan resultados de una investigación realizados a través de entrevistas a los actores escolares donde ponen en evidencia como las definiciones que sostienen los docentes y los padres de los alumnos en relación de sí mismo y con el "otro" permiten comprender y explicar los modos en que se da la participación dentro de las escuelas, se obtiene una visión de cómo en la institución escolar se posicionan y gestionan los procesos de participación en el ámbito de su comunidad educativa. Identificando que las situaciones de fracaso se estructuran a partir de un imaginario social compartido.

Haydeé Vélez, María Eugenia Linares, Arcelia Martínez y Marco A. Delgado (2008) publican el documento “Participación social: en escuelas preescolares y primarias: Reflexiones y propuestas desde las experiencias de una organización social” en donde la organización Hacia una Cultura Democrática A.C. (ACUDE) entre 2001 y 2007 llevó a cabo una investigación-acción con el fin de desarrollar una propuesta metodológica para la promoción de la participación. A partir de los resultados obtenidos se identificó que cualquier política o programa encaminado a promover y fortalecer la participación social en educación debe incluir a diferentes actores sociales y no sólo a los beneficiarios inmediatos, por lo que la política de

participación debe ser inclusiva y no verse sólo como instrumento para el logro de metas gubernamentales. Una participación social sería implica llevar a cabo acciones orientadas a la democratización de la gestión escolar, en las que puedan participar todos los miembros de la comunidad educativa. A su vez es importante promover el fortalecimiento de los diversos mecanismos de participación social en la educación, desde la escuela hasta los niveles municipal, estatal y nacional, y no a la inversa, pues se corre el riesgo de caer en políticas verticales que no tengan arraigo en la comunidad educativa y que caigan en la simulación, al ver la participación sólo como un requisito más del programa y sus actividades.

Ángel Valdés y Maricela Urías (2011) en el texto titulado “Creencias de padres y madres acerca de la participación en la educación de sus hijos”. Realizaron un estudio fenomenológico el cual tuvo como objetivo describir las creencias de padres de familia sobre de la participación en la educación de los hijos. Se concluye que es necesario capacitar a los padres y madres para que adquieran una visión más amplia de las formas en que pueden participar en la educación de sus hijos, ya que con una mayor participación de los padres también se obtienen beneficios para las familias, pues aumenta su autoconfianza, el acceso a información acerca del funcionamiento de la escuela y permite una visión más positiva de los profesores y la escuela en general. Los padres de familia no consideran dentro de su participación aspectos que tengan como propósito el mejoramiento de la escuela o que afecten su funcionamiento, los autores refieren que son precisamente estas acciones las que convierten a los padres en agentes activos de los cambios educativos.

María de la Luz Jiménez (2013) como coordinadora del libro “Gestión escolar y participación: estudios de caso”. Identifica que la gestión escolar y participación social representan estrategias para impulsar la intervención regulada de diversos actores sociales y nuevas formas de ejercicio de una actividad pública como escolarizada. Proporcionando un análisis sobre las dinámicas de la escuela en cuanto al tema de participación social, las perspectivas, formas de actuar y las relaciones de los actores escolares.

Felipe de Jesús Perales (2014) en el texto “La participación social en educación: entre el habitus comunitario y la obligación administrativa” realiza un estudio en caso desde la perspectiva cualitativa, con una orientación etnográfica; enfocándose en la forma en que participan las educadoras, la directora, los padres y madres de familia en la vida cotidiana de un jardín de niños. Este estudio identifica que la participación social desde la perspectiva burocrática representa un compromiso teórico que no siempre se traduce en acciones concretas. Reconociendo que la participación social es un proceso complejo, en el que existen diversas miradas, intereses, posiciones y disposiciones de los agentes; los cuales tienen sus historias, a través de las cuales construyen el sentido de lo posible y deseable, por lo que se debe reconocer las particularidades de los contextos en los que se implementan las innovaciones.

En cuanto al estudio de la participación social y consejos escolares:

Mariano Fernández (1993) en el libro “La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro” plasma los resultados sobre diversas investigaciones que se hicieron en torno a la participación en las escuelas. Describe el tema de la participación y los consejos escolares en el marco legal, así como sus funciones, el grado de implicación de los integrantes, las motivaciones de su participación o de su desentendimiento, las concepciones sobre su papel en la institución, la de los otros actores y sus demandas.

Samuel Gento (1994) en el libro “Participación en la gestión educativa” identifica a la participación como estrategia de intervención en la gestión, manejando una escala de participación. Describe la composición del consejo escolar, los procedimientos de constitución, los ámbitos de participación y sus atribuciones.

Xabier Garagorri (1997) como coordinador del libro “Participación, autonomía y dirección” menciona que la participación va ligada a un nuevo concepto de escuela, por lo que es necesaria una cultura participativa; pero existen resistencias hacia ésta. Para llegar a una cultura de la participación el profesor debe adquirir una nueva mentalidad, la propia de la participación, pero también el diálogo, el consenso, el control y una visión social. En cuanto a los consejos escolares el autor identifica que

los miembros de estos los observan como una instancia burocrática que sirve para tomar decisiones formales más que para debatir cuestiones de fondo.

Filomena García (1997) en el texto “Organización escolar y gestión de centros educativos” define qué es participación, las exigencias que deben delimitar la participación escolar, las clases y tipos de participación. Identifica al consejo escolar como el máximo órgano de participación de los centros, constituido bajo el signo de representatividad. Establece que las competencias otorgadas a este órgano son: planificación, gestión, evaluación y supervisión, información y gobierno y dirección.

Pablo Latapí (1997) en el documento “La participación social en la educación” identifica que la participación constituye una energía potencial de gran importancia para renovar la educación. Menciona que el establecimiento de los Consejos de Participación Social es un tema emergente que requiere reflexión, precisiones, experimentación y múltiples estudios. Deduce que:

Las dificultades principales para que funcionen los CEPS son: la resistencia de los maestros a la intervención de los padres de familia e asuntos que consideran técnico-pedagógicos y, de parte de los padres, la indiferencia, apatía o imposibilidad de asistir a las juntas. Los factores que favorecen el Funcionamiento de los CEPS son: el liderazgo del director, el ambiente de respeto, la claridad en los objetivos y funciones de los consejos y contar con un buen plan de trabajo.175

Miguel A. Santos (1997) como coordinador del libro “El crisol de la participación: Investigación sobre la participación en consejos escolares de centro” basándose en una metodología racionalista y naturalista, realiza una exploración con integrantes de cinco consejos escolares, identificando cómo funcionan y cómo puede mejorarse la participación. Para él la participación es aportar conocimiento a la tarea compartida de construir y reconstruir los saberes, intervenir en las decisiones, controlar los procesos, intercambiar experiencias, por lo cual se propone hacer una revisión del significado y la problemática de los consejos escolares.

¹⁷⁵ LATAPÍ, Op. Cit., p.23.

José González (2004) en su investigación titulada “Los consejos escolares de los colegios de educación primaria analizados por sus miembros” encuestó a los miembros de diferentes CEPS para conocer su opinión, el grado de intervención en éstos, su funcionamiento y las problemáticas que se observan. Como conclusión identificó que los miembros de los CEPS retoman las opiniones y demandas de la comunidad, el problema más importante que los miembros reconocen que impide la realización de su tarea son los recursos económicos del centro escolar, sin embargo, los miembros mostraban una buena valoración del consejo escolar.

Rafael Feito (2005) en el documento “Balance de la participación en los consejos escolares de centro” realiza un balance sobre lo que se debe cambiar para que los centros escolares sean escenarios de funcionamiento y aprendizaje democráticos. Este texto analiza por qué tienen derecho a participar profesores, alumnos y padres en los centros educativos. Se identifica que los consejos escolares no pueden funcionar adecuadamente si no hay una ciudadanía participativa en el ámbito educativo, asimismo no puede haber consejos escolares participativos si la vida dentro del centro escolar no es también democrática.

Arcelia Martínez B., Teresa Bracho G. y Claudia Martínez V. (2007) en el documento “Los Consejos de Participación Social en la educación y el Programa Escuelas de Calidad: ¿Mecanismos sociales para la rendición de cuentas?”. Realizan un estudio sobre la problemática y retos que enfrentan los tres tipos de consejos: Escolares, Municipales y Estatales, en tres entidades federativas: Colima, Zacatecas y Puebla; realizando entrevistas a los miembros que los integran. En esta investigación se identifica como problema constante que no existe información suficiente sobre qué son los consejos, quién los constituye, cuáles son sus funciones, cada cuánto deben sesionar y además la importancia que éstos podrían tener en el quehacer educativo. Reconocen que la gran mayoría de los miembros del CEPS ignoran lo importante que puede ser su participación en la vigilancia y supervisión de las metas que se plantean los programas educativos. Las autoras replantean preguntarse ¿Qué tan factible es obligar a las escuelas a que constituyan y promuevan la operación de los CEPS?

Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman (2008) en el libro “Mejorar el liderazgo escolar: política y práctica”. Retoman a los consejos escolares, identificando que pueden contribuir en gran medida al éxito de sus escuelas, pero esto sólo podrá suceder si están bien preparados y cuentan con una clara definición de las funciones y responsabilidades, así como con el apoyo apropiado para desarrollar sus labores y cuando se consideran como parte integral de la gobernanza escolar. Los responsables de la política educativa pueden contribuir a través de: Asegurar la coherencia entre los objetivos y las expectativas del consejo y la composición del mismo y el apoyo que recibe, mejorar los procesos de selección para estimular la representatividad, alta calidad y candidatos comprometidos con capacidades adecuadas; desarrollar estructuras de apoyo para asegurar la participación activa en los consejos escolares, con oportunidades para el desarrollo de habilidades en temas relacionados con la gobernanza escolar, incluyendo la evaluación y la mejora escolares.

El Observatorio Ciudadano de la Educación A.C (2008) publicó “Participación social en la educación: Del análisis a las propuestas” donde se presentan una serie de ponencias, se extrae la investigación titulada “La participación social en la educación básica en México: Reflexiones en el marco de la Evaluación Nacional de la Participación Social en la Educación Básica, 2000 – 2006” de Úrsula Zurita. La autora reconoce que los CEPS han tenido un desarrollo accidentado; cuestiones como la carencia de capacitación e información, el confuso diseño institucional de los Consejos, la falta de articulación de programas y acciones vinculadas a la participación social, la excesiva carga administrativa en las escuelas, la escasez de apoyo institucional para asegurar los procesos de participación social, entre otros, son factores que explican este desarrollo. Se menciona que es necesario que se atiendan varios aspectos en torno a los CEPS, los cuales son: capacitar, formar e informar sobre el papel que las familias y sus integrantes pueden desempeñar en la educación de sus niños y jóvenes; informar en las escuelas las diferentes opciones que tienen los diferentes actores para participar; modificar el diseño institucional de los Consejos de Participación Social, propiciando su integración, instalación y funcionamiento; asignar recursos especiales para el fomento de la participación

social en las escuelas, así como agilizar los trámites para la recolección de fondos extra-escolares; diseñar una propuesta integral y articulada en torno a la participación social que atraviese los diferentes niveles (horizontal y verticalmente) de la Educación Básica.

Úrsula Zurita (2009) publica un documento titulado “La participación social y las reformas educativas en América Latina, la discusión pendiente”, donde presenta los resultados de dos investigaciones sobre la participación social en la educación básica en México. Se analizaron estrategias, lineamientos y mecanismos de estimulación de la participación social; reconociendo la necesidad de una reflexión más profunda sobre algunos contenidos teóricos, analíticos y metodológicos. Identificando que la participación social se ha desarrollado en tres áreas: en la implementación de políticas educativas, en la evaluación y rendición de cuentas del sistema educativo y en la escuela. Esta participación social puede constituir al vínculo entre familia, escuela y comunidad, pero que si se quiere una escuela participativa se requiere de los actores externos e internos del sistema educativo.

Graciela Muñoz (2011) realiza un estudio de caso de tipo instrumental titulado “Representación simbólica de los consejos escolares como estrategia para democratizar la cultura escolar: una lectura interpretativa desde la voz de los sujetos sociales”. Se trabajaron los significados que le otorgan los actores al consejo escolar a su acción como medio para la cultura escolar. La finalidad era comprender cómo los actores del consejo escolar simbolizan la participación en los discursos y en la interpretación de sus acciones que se desarrollan al interior de la organización. El análisis realizado desde la macropolítica y la micropolítica permitió entender que en el consejo escolar existen significados que favorecen o dificultan la democratización de la cultura escolar.

En la publicación de Olivo, Alaníz y Reyes (2011) “Crítica a los conceptos de gobernabilidad y gobernanza: Una discusión con referencia a los Consejos Escolares de Participación Social en México” se sostiene que los supuestos en que se basan los Consejos Escolares de Participación Social son provenientes de los enfoques de la gobernabilidad y la gobernanza, sin embargo no son suficientes para conocer con

profundidad lo que sucede con su implementación en las escuelas, especialmente si tienden o no a empoderar a los actores escolares. Se argumenta sobre la necesidad de dotar a dichos enfoques de una mayor profundidad teórica, a través de la recuperación de las peculiaridades históricas y culturales de los contextos en que son aplicados, con el propósito de que puedan servir, no tanto como recursos heurísticos generales al servicio de la acción política, sino como herramientas teóricas con las cuales se pueda diagnosticar e intervenir de mejor manera en la realidad educativa de nuestro país.

La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación (2012) publica la investigación que lleva por título “Funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social en Primarias Públicas Generales, Agosto – diciembre de 2012” se evalúa el funcionamiento y la perspectiva de los CEPS, identificando a éstos como una excelente plataforma de participación para la gestión de soluciones a las necesidades de la escuela. Ante la iniciativa de incrementar la autonomía de gestión de las escuelas, se preguntan ¿Qué tan listas están las correspondientes comunidades para asumir dicha autonomía?, y si ésta no se convertirá en pequeños espacios de poder que perjudiquen el proceso enseñanza aprendizaje. Asimismo, se dan recomendaciones ya que se encuentran ciertas fallas en los CEPS.

El Consejo Escolar del Estado de España (2014) publicó el libro “La participación de las familias en la educación escolar” del cual se retoma la investigación “Implicación de las familias en los consejos escolares de los centros” de Joaquín Parra, María Paz García, María Ángeles Gomariz y María Ángeles Hernández. Enfocándose en el análisis de la percepción de la participación de las familias en los consejos escolares de centro, obteniendo como resultados que la escasa participación de las familias es una problemática educativa que no se resuelve solamente con la creación normativa de las posibles vías de participación, ni con la toma de conciencia de los beneficios que ésta da a la comunidad educativa. Identifican que se trata de una cuestión cultural, la cual exige una transformación de modelo que es: compleja, vivencial y a largo plazo. Compleja porque requiere de diversidad de cauces de intervención

destinados a distintos agentes, tales como estrategias de formación, nuevas vías de colaboración y nuevos modelos de participación; vivencial porque la participación como valor se adquiere a través de la experiencia participativa; a largo plazo porque los cambios en la cultura participativa requieren coherencia y continuidad en el tiempo hasta calar en el estilo de vida de las personas.

Del mismo modo se revisaron cinco tesis, pero sólo dos tuvieron mayor relevancia para la dirección de este trabajo.

La tesis “Los consejos escolares como espacios de participación de las comunidades educativas: estudio en tres escuelas de la comuna de Peñalolén durante el año 2007” de Claudia Drago (2008), estudia y compara la operación de los consejos escolares en tres establecimientos, examinando si éstos constituyen para la comunidad educativa una real instancia de participación al interior de sus comunidades. Se reconoce que, si bien los consejos escolares funcionan formalmente de acuerdo a lo establecido en sus reglamentos, aún no han llegado a ser un espacio real y sustantivo de participación al interior de sus comunidades educativas.

En la tesis titulada “Los Consejos Escolares de Participación Social en Educación Preescolar: La resignificación de una racionalidad” de Oscar Quezada (2013), se hace un recuento de la incorporación de la participación social en el ámbito educativo, explica la conexión que hay entre la democracia, la gobernanza, la reforma del Estado como discurso de la gestión, la transparencia como objetivo de la publicidad y la rendición de cuentas como mecanismo de aseguramiento de la gestión pública y transparencia. Asimismo, se analizan los elementos operativos de los CEPS y plantea las categorías de significación que son ejecutadas en la dinámica comunitaria de los Consejos.

Los textos consultados me han permitido realizar un primer diagnóstico sobre la participación social y los Consejos Escolares de Participación Social en nuestro país y en otros; identificando aquellos puntos en común como es el caso de los factores que no permiten un óptimo desempeño de estas instancias; dentro de éstos no sólo

se identifican actitudes y perspectivas de los padres de familia, sino también de los maestros y directivos. De igual forma son varias las investigaciones que reconocen que la falta de conocimiento de los lineamientos, las funciones de los miembros y el por qué de la necesidad de instaurar un consejo escolar son factores que están limitando el funcionamiento de los CEPS.

Al revisar las investigaciones se identifica que la autonomía escolar es un factor que ha producido diversos alcances en los consejos escolares, pues entre mayor sea el grado de autonomía de la escuela mayor es la participación en éstas. Sin embargo este factor depende de las condiciones políticas, económicas y sociales de cada país, así como del propósito con el que se establece un consejo escolar.

A su vez los estudios analizados han permitido identificar aquellos casos exitosos donde los consejos han tenido un buen desempeño, de igual forma en algunas de las investigaciones se proporcionaron recomendaciones para la mejora de éstos. La mayoría de las sugerencias se encaminan hacia la capacitación de los miembros de los consejos escolares, revisión del liderazgo, acciones que promuevan la participación, el aumento de recursos y la elaboración de un plan estructurado para la intervención del consejo escolar dentro de la escuela.

Uno de los factores que limita la participación y que no se ha reconocido en todas las investigaciones, es la falta de una cultura de la participación, pues si ésta no se va promoviendo en el país y las escuelas no implementan acciones para desarrollarla en los alumnos, difícilmente tendremos una sociedad que tenga la iniciativa de participar. Sin embargo, implementar esta cultura en las escuelas requiere de procesos diseñados por las autoridades educativas y por el gobierno. Otro factor importante que no se retoma y que no se trabaja en las escuelas es la falta de identidad de la comunidad escolar, pues es común que los actores escolares se sientan ajenos al centro escolar y sus proyectos, lo que provoca una baja participación.

El panorama de los CEPS en cuanto a los estudios revisados manifiesta que la comunidad escolar no percibe la importancia su participación para la mejora de la

calidad educativa, es por eso necesario retomar las palabras de Treviño quien indica que: “La participación en un proceso de cambio de las escuelas, debe ser voluntaria y el deseo de cambio debe ser compartido por los miembros de la escuela”.¹⁷⁶ Es por ello importante implementar acciones que permitan la asimilación de la participación social dentro de las escuelas, para optimizar el desempeño del CEPS y con esto contribuir a la mejora de la calidad educativa.

En cuanto a las autoridades educativas éstas deben reestructurar las políticas encaminadas a la participación social educativa y los CEPS, por lo que es necesario realizar un análisis a fondo sobre la operación y los alcances de éstos, para así diseñar mecanismos que permitan su óptimo desempeño.

¹⁷⁶ TREVIÑO, Ernesto (2010). Las escuelas primarias en México: ¿Orientadas al aprendizaje? En Barba y Zorrilla (Coord.), Innovación social en educación: Una base para la elaboración de políticas públicas. (pp.303-321) México: Siglo XXI. p.317

ANEXO 2 GRUPO FOCAL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA PRIMARIA MANUEL C. TELLO

Objetivos

Objetivo de la investigación

Establecer un proceso de intervención a partir de los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica que detone el óptimo desempeño del funcionamiento actual del Consejo Escolar de Participación Social en la escuela Manuel C. Tello.

Objetivos del grupo focal

- Conocer la perspectiva de los integrantes del Consejo Escolar de Participación Social en cuanto al funcionamiento de éste.
- Identificar aquellos factores que limitan el funcionamiento del CEPS dentro de la escuela, para implementar un proyecto de intervención y mejorar su dinámica.

Identificación del moderador

Nombre del moderador

Andrea Perez Martinez

Nombre del observador

Participantes

Lista de asistentes grupo focal

1	
2	
3	
4	

5	
6	
7	
8	
9	
10	

Inicio de entrevista:

Buenos días y bienvenidos a esta sesión, gracias por su asistencia y por darse un espacio para participar en esta discusión. Como muchos y muchas me conocen soy la profesora Andrea Perez Martinez.

Sin embargo, hoy vengo en calidad de alumna de la Maestría en Educación Básica con Línea de Investigación en Gestión Educativa y Procesos Organizacionales en Educación Básica, en la unidad 096 DF Norte de la UPN. Actualmente desarrollo mi tesis la cual se enfoca en el tema del funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social.

He decidido llevar a cabo mi investigación y la puesta en marcha de una propuesta en la escuela Manuel C. Tello. Por lo tanto, el propósito de esta sesión es conocer la perspectiva de ustedes en cuanto al funcionamiento del CEPS, así como identificar aquellos factores que limitan su funcionamiento dentro de la escuela, para posteriormente trabajar sobre estos a través de una intervención y mejorar su dinámica.

La técnica para llevar este ejercicio se llama grupos focales (focus group). Es una técnica de recolección de datos en la que el investigador y varios participantes se reúnen como grupo para discutir un tema de investigación determinado. Hay un moderador que dirige la discusión sobre un número reducido de temas a los que los

participantes dan respuestas a profundidad. Las sesiones son grabadas en audio, en video o se toma nota en detalle.¹⁷⁷

Por lo tanto, debido a que éste es un medio para obtener información de gran importancia para la investigación es necesario que la sesión sea grabada para el análisis posterior.

Nuestra sesión durará hora y media, yo tomaré la función de moderadora por lo que mencionaré las preguntas y daré la palabra. La profesora _____ será mi asistente y tiene la función de llevar la relatoría de la sesión.

Para iniciar es necesario conocernos por lo cual se presentarán mencionando: nombre, función en el CEPS, ocupación y cuántas veces ha sido miembro del CEPS.

Preguntas generales

1. ¿Saben por qué es importante su participación en la escuela?
2. ¿En qué tipos de actividades se puede participar en la escuela buscando la calidad de la misma?
3. ¿Qué actitudes del profesorado y directivo considera necesarias para participar y proponer acciones de mejora en la escuela?
4. ¿Cuál considera que debe ser el principal propósito de la escuela?
5. ¿Por qué cree que algunas escuelas obtienen mejores resultados?
6. ¿Cuáles considera que han sido los cambios más significativos en la escuela en los últimos meses? ¿A qué se deben?
7. ¿Qué percepción tiene la comunidad escolar sobre la escuela?
8. ¿De qué forma se entera sobre los proyectos, logros y administración de recursos en la escuela?

¹⁷⁷ Martínez, Nelson R. (2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Diá-logos* 9. 47-53; p.48. Disponible en: <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2063/1/4.%20Resena%20metodologica%20sobre%20los%20grupos%20focales.pdf> (Consultada el 19 de junio de 2015)

9. ¿Cómo le gustaría que fuera la rendición de cuentas de la escuela?
10. ¿Qué mecanismos se utilizan para evaluar el estado de la escuela?
11. ¿Quién debe ser el responsable del liderazgo en la escuela?
12. ¿Qué características considera debe tener un líder en la escuela?

Operación de los CEPS

1. Podría resumir ¿Qué son los CEPS?
2. ¿Quiénes pueden integrar los CEPS?
3. ¿Con qué frecuencia se realizan juntas para tomar acuerdos para definir el rumbo de la escuela?
4. ¿En la escuela el Consejo Escolar de Participación Social promueve el desarrollo de actividades que de alguna forma se relacionan con el aprendizaje de los alumnos?

Cierre:

Con esas últimas aportaciones damos por terminada la sesión, agradezco mucho el que hayan estado aquí, todas sus experiencias, opiniones y perspectivas son de gran valor para la investigación y tendrán un gran impacto para ésta y para la operación del CEPS de la escuela.

ANEXO 3 FUNCIONES DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

- a)** Conocer el calendario escolar, las metas educativas y el avance de las actividades escolares, con el objeto de coadyuvar con el maestro a su mejor realización;
- b)** Conocer y dar seguimiento de las acciones que realicen las y los educadores y autoridades educativas señaladas en el segundo párrafo del artículo 42 de la Ley General de Educación;
- c)** Conocer de las acciones educativas y de prevención que realicen las autoridades para que los educandos conozcan y detecten la posible comisión de hechos delictivos que puedan perjudicarlos;
- d)** Sensibilizar a la comunidad, mediante la divulgación de material que prevenga la comisión de delitos en agravio de las y los educandos. Así como también, de elementos que procuren la defensa de los derechos de las víctimas de tales delitos;
- e)** Tomar nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas;
- f)** Propiciar la colaboración de maestros y padres de familia en los programas relativos a salvaguardar la integridad y educación plena de las y los educandos;
- g)** Proponer estímulos y reconocimientos de carácter social a alumnos, maestros, directivos y empleados de la escuela, para ser considerados por los programas de reconocimiento que establece la Ley General del Servicio Profesional Docente y demás programas que al efecto determine la Secretaría y las autoridades competentes;
- h)** Estimular, promover y apoyar actividades extraescolares que complementen y respalden la formación de los educandos;
- i)** Llevar a cabo las acciones de participación, coordinación y difusión necesarias para la protección civil y la emergencia escolar;
- j)** Alentar el interés familiar y comunitario por el desempeño del educando;
- k)** Opinar en asuntos pedagógicos y en temas que permitan la salvaguarda del libre desarrollo de la personalidad, integridad y derechos humanos de las y los educandos;
- l)** Contribuir a reducir las condiciones sociales adversas que influyan en la educación; estará facultado para realizar convocatorias para lograr la participación voluntaria en trabajos específicos de mejoramiento de las instalaciones escolares;
- m)** Respalda las labores cotidianas de la escuela;
- n)** Apoyar el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar;

- o)** Vigilar el cumplimiento de la normalidad mínima en el funcionamiento del centro escolar;
- p)** Vigilar el cumplimiento de la normatividad que en materia de alimentos expida la autoridad competente;
- q)** Elaborar y presentar a la comunidad educativa un informe anual de sus actividades, destacando los ingresos que por cualquier medio hubiera obtenido y su aplicación, incluyendo el reporte que le rinda la cooperativa escolar o equivalente;
- r)** Registrar y apoyar el funcionamiento de los Comités que se establezcan para la promoción de programas específicos;
- s)** Fomentar el respeto entre los miembros de la comunidad educativa con especial énfasis en evitar conductas y agresión entre los alumnos y desalentará entre ellos prácticas que generen violencia, y
- t)** En general, podrá realizar actividades en beneficio de la propia escuela.

Consejos análogos deberán operar en las escuelas particulares de educación básica.

ANEXO 4 ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA

DIMENSIÓN: PARTICIPACIÓN SOCIAL	
ESTÁNDAR 15: FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	
DESCRIPCIÓN	CRITERIOS OPERATIVOS (INDICADORES)
<p>El Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) se compone con representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: alumnos, maestros, padres de familia, gente de la comunidad y el director.</p> <p>Sus propósitos varían en relación con el CTE, pues se orientan más al apoyo y desarrollo de actividades de gestión de recursos. En algunas escuelas es quizá la tarea más importante que se realiza a partir de aquí.</p> <p>Sin embargo, el CEPS se constituye como un órgano de apoyo directo en el ámbito académico que aún no ha sido aprovechado en gran parte de las escuelas.</p> <p>La Ley General de Educación, en su artículo 69, faculta a los padres de familia para que, empleando este órgano, opinen sobre asuntos pedagógicos que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se reúnen periódicamente para tomar decisiones informadas sobre el aprendizaje de los alumnos. 2. Se discuten los avances académicos de la escuela. 3. Sus decisiones y actividades tienen relación con la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. 4. La gestión de recursos se relaciona con la mejora del ambiente de aprendizaje en la escuela. 5. Se participa activamente en el proceso de autoevaluación de la escuela. 6. Se conoce el plan de mejora de la escuela con el propósito de elaborar su programa de trabajo y evitar duplicidad o empalme de actividades. 7. Todas las acciones que forman parte de su programa de trabajo se articulan con el plan de mejora de la escuela. 8. Se propicia la colaboración de directivos, maestros, madres y padres de familia para realizar convocatorias de trabajos específicos que permitan el mejoramiento de las instalaciones escolares, tomar nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas, conocer las metas educativas y apoyar actividades extraescolares para mejorar los resultados académicos. 9. La transparencia y rendición de cuentas constituyen un principio para mantener informada a la comunidad educativa sobre proyectos, logros y administración de recursos. 10. Se respaldan actividades de la escuela que promuevan la integración, el conocimiento y los valores entre las familias y los miembros de la comunidad educativa. 11. Se apoya la gestión ante las autoridades educativas para la incorporación de la escuela a los programas federales, estatales, municipales y de la sociedad civil que apoyen la mejora de la escuela y el aprendizaje de los alumnos. 12. Se organizan comités para promover el uso y la mejora de la biblioteca escolar, la creación de

	<p>círculos de lectura, la protección civil, la seguridad en las escuelas, el apoyo a la activación física, el desaliento de las prácticas que generen violencia entre pares, el consumo de alimentos saludables y el cuidado al medio ambiente; y organiza actividades deportivas, recreativas, artísticas o culturales, entre otras acciones, que generen un ambiente educativo digno, agradable, saludable y seguro que fortalezca los procesos de aprendizaje y de enseñanza.</p> <p>13. Se respaldan actividades de la escuela que promuevan la integración, el conocimiento y los valores entre las familias y los miembros de la comunidad educativa.</p>
--	--

ANEXO 5 NIVELES DE DESEMPEÑO

ÁREA DE DESEMPEÑO: ÓRGANOS OFICIALES DE APOYO A LA ESCUELA				
REFERENTE: FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL				
NIVELES DE DESEMPEÑO				
4 Óptimo (En vías de mejora continua)	3 Casi completo (Con algunas limitaciones)	2 Bajo (Con muchas limitaciones)	1 No existe (Con agudas limitaciones)	0 Desconoce cómo se da en la escuela
<p>-En la escuela los propósitos del CES se orientan al apoyo y desarrollo de actividades de gestión de recursos, siempre ligada de algún modo a los procesos de aprendizaje de los alumnos.</p> <p>-En la escuela, el CEPS se constituye como un órgano de apoyo directo en el ámbito académico.</p> <p>-También la escuela promueve la normatividad educativa de nuestro país permitiendo y motivando que los padres de familia opinen y participen en asuntos pedagógicos que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.</p>	<p>-En la escuela ya es clara la diferencia entre los CEPS y APF.</p> <p>-Ya se convoca a CEPS para tareas académicas, pero no todos los representantes asisten cuando se les cita. Algunas decisiones son tomadas por lo tanto sin estar todos presentes.</p> <p>-En el CEPS de la escuela ya se discuten temas pedagógicos y se analizan los avances de los alumnos.</p> <p>-Falta que se relacionen de manera más sólida las actividades que se proponen desde el CEPS con el mejoramiento sustancial del aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>-El director y algunos maestros ya comienzan a diferenciar las funciones del CEPS de la APF en la escuela.</p> <p>-Sin embargo, el CEPS no se ha conformado aún como una instancia en donde confluyen diversos representantes de actores de la comunidad educativa de la escuela.</p> <p>-Debido a ello el CEPS se forma como requisito oficial, aun cuando algunas de sus tareas específicas estén llevándose a cabo en la APF.</p>	<p>-En la escuela el CEPS se ha constituido de una manera formal solamente y con la intención de cubrir un requisito que oficialmente se les ha solicitado.</p> <p>-De hecho en las escuelas las reuniones de sus integrantes solamente se dan al principio del ciclo escolar.</p> <p>-Es un espacio que no ha sido empleado prácticamente para ninguna tarea o acuerdo importante.</p> <p>-En la escuela se ha confundido frecuentemente a este organismo con la Asociación de Padres de Familia.</p>	

ANEXO 6 GRUPO FOCAL 1

Participantes:

M: Moderadora

Li: Liliana

E: Edgar

A: Abel

V: Verónica

C: Carmen

Ma: Maribel

Lu: Lucia

Sesión:

Buenos días y bienvenidos a esta sesión, gracias por su asistencia y por darse un espacio para participar en esta discusión. Como muchos y muchas me conocen soy la profesora Andrea Perez Martinez.

Sin embargo, hoy vengo en calidad de alumna de la Maestría en Educación Básica con Línea de Investigación en Gestión Educativa y Procesos Organizacionales en Educación Básica, en la unidad 096 DF Norte de la UPN. Actualmente desarrollo mi tesis la cual se enfoca en el tema del funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social. He decidido llevar a cabo mi investigación y la puesta en marcha de una propuesta en la escuela Manuel C. Tello. Por lo tanto, el propósito de esta sesión es conocer la perspectiva de ustedes en cuanto al funcionamiento del CEPS, así como identificar aquellos factores que limitan su funcionamiento dentro de la escuela, para posteriormente trabajar sobre estos a través de una intervención y mejorar su dinámica.

La técnica para llevar este ejercicio se llama grupos focales (focus group). Es una técnica de recolección de datos en la que el investigador y varios participantes se reúnen como grupo para discutir un tema de investigación determinado. Hay un moderador que dirige la discusión sobre un número reducido de temas

a los que los participantes dan respuestas a profundidad. Las sesiones son grabadas en audio, en video o se toma nota en detalle.

Por lo tanto, debido a que éste es un medio para obtener información de gran importancia para la investigación es necesario que la sesión sea grabada para el análisis posterior.

Nuestra sesión durará hora y media, yo tomaré la función de moderadora por lo que mencionaré las preguntas y daré la palabra. La profesora Cecilia Araiza mi será mi asistente y tiene la función de llevar la relatoría de la sesión.

Para iniciar es necesario conocernos por lo cual se presentarán mencionando: nombre, función en el CEPS, ocupación y cuántas veces ha sido miembro del CEPS.

Li: Mi nombre es Liliana Pérez Concha, este, soy licenciada en matemáticas y soy docente, este, de nivel secundaria, soy vocal de grupo.

E: Mi nombre es Edgar Uriel Mena Rodríguez, soy comerciante y soy vocal del sexto año.

A: Mi nombre es Abel Estrada Molina soy técnico en mecánica industrial y soy tesorero de la Asociación de Padres de Familia.

V: Mi nombre es Verónica Ventura, este, soy ama de casa y me dedico a las ventas y soy presidenta aquí de la asociación de padres de familia.

C: Mi nombre es Carmen Gómez ama de casa, en la escuela soy vocal de grupo y mamá lectora.

Ma: Soy Maribel Barreto soy comerciante y estoy vocal de grupo.

Lu: Buenos días soy Lucia Hernández Gallegos soy vocal del grupo, he tenido participación en mesa directiva, desde hace tres años estoy de vocal en el mismo grupo, este, me dedico al hogar.

Moderadora: Bueno vamos a dar inicio al grupo focal. ¿Saben porque es importante su participación en la escuela?

V: Sí, porque por ejemplo el involucrarse en la escuela ayuda también a los niños vean cómo te comportas, mmm...como lo puedo decir, este, lo que uno hace tus hijos como que sienten orgullosos de que, hay mi mamá vino y ayudo, este participo. También es una manera de que les demos información a los demás padres de familia para que se involucren y apoyen en la participación de, no sé, tenemos que pintar, limpiar; arreglar alguna cuestión de la escuela y entonces aquí podemos invitar a los papás y podemos este, canalizar lo que está pasando aquí adentro allá afuera, pero de una forma positiva.

M: ¿Alguien más sabe porque es importante su participación aquí en la escuela?

E: Es para un, un cierto apoyo tanto al docente de la escuela, en participación como padre para apoyar también a los chicos en una etapa de su vida de desarrollo y crecimiento para la sociedad

M: ¿Alguien más desea participar?

Lu: Pues conocer realmente las necesidades, bueno lo que necesita mejorar o que se hacen mejoras de las instalaciones, actividades escolares, conocer a los docentes, participar con el director y las secretarias que trabajan en la oficina; y estar al pendiente, ¡No ver la realidad desde fuera! sino participar desde adentro.

C: Porque también es importante el compromiso; padre maestro y alumno en un sólo equipo no puede funcionar una parte sin otra, entonces nosotros como padres venimos y dejamos a los hijos, ¡Ahí nos vemos! Y nunca preguntamos: ¿Maestro qué necesita? ¿En qué podemos aportar?, ¿Para qué? Para que ese equipo funcione mejor y demos mejores resultados ante la sociedad, bueno en el conjunto de padres de familia.

M: Bien seguimos. ¿Cómo contribuye usted a la mejora escolar?

Lu: Pues viniendo a las juntas cuando nos convoca el director o la mesa directiva; este estar al pendiente, en mi caso tengo contacto directo con la maestra, lo que necesita para el grupo; nada personal sólo es cuestión de, de grupo. Este, ayudando en las actividades que ella va a ofrecer al grupo y... nada más sería en ese aspecto.

M: ¿Alguien más? ¿Cómo contribuye a la mejora escolar?

Li: Apoyando a las actividades que van requiriendo con el paso del ciclo escolar ¿No? A las ideas que se deben de ver, como lo mencionaba mi compañera Carmen, un equipo que sea tanto como de los docentes como administrativo y padres de familia, y ellos obviamente los administrativos y los docentes son los que ven principalmente las carencias de la escuela de primera mano. Es nuestra escuela y pues apoyarnos en lo que se requiera ya sean kermeses, juntas como decía la señora, apoyarnos con los docentes; tenemos a nuestros hijos en ese grado o en ese grupo.

M: Bien, ¿Alguien más?

A: Poniéndonos en común acuerdo con los profesores o los directivos para solucionar alguna necesidad de la escuela para que funcione como debe de ser. Unos juegos en los salones o en las áreas comunes para que sean habitables y gratas para, tanto para los niños, tanto como para los mismos profesores que trabajen ahí.

C: Yo pienso que primeramente es importante pues inculcar valores en casa, vuelvo a repetir, como padres de familia ¿Quién es el responsable del hijo?; nosotros, entonces a veces pensamos que, pues la escuela es la que educa, que la escuela es la que tiene toda la responsabilidad y no. Tenemos que hacerlo nosotros como padres para ver, ¿En qué puedo contribuir? Porque eso va a repercutir realmente en hábitos, en el estudio.

M: Bien, ¿Qué actitudes del profesorado y del directivo considera necesarias para participar y proponer acciones de mejora en la escuela?

Lu: Pues la presentación de objetivos, a corto plazo, escrita quizá y.... descrita

V: Bueno yo creo que ahorita lo que están haciendo ya varios días de que cierran la puerta y esa es la diferencia ¿No? porque pues antes no lo hacían y entonces entraba quien fuera, entonces, yo creo que es una actitud importante que, y un avance que se está viendo ahorita de los maestros yo creo tanto que, que exigimos, que ya se está siendo entonces... yo este, creo que esa es una buena actitud; y otra que por ejemplo también los maestros pues hay pocos que llegan un poco tarde pero ya la mayoría casi llega puntual, entonces yo creo que esas son actitudes positivas que yo observo en los maestros...

M: ¿Alguien más?

Lu: Pues por ejemplo que atiendan las problemáticas que se suscitan con los niños, no sé, que se caiga y respondan rápido, ósea... que tomen medidas, por ejemplo, no sé, activar el seguro de salud que tenemos, bueno dentro de las instalaciones para que se atienda al niño, ósea un proceder rápido en lo que llega la mamá... y este, ósea estar a, como dijo el director a mí lo que me gusta es integrar a los niños en convivencias en... participación y en cuidados, bueno en este caso que estén atendidos y evitando accidentes; entonces esa parte sí yo la he visto soy tercera generación que es mi hijo siempre ha estado, está escuela en esas condiciones nunca yo he tenido problemas, siempre se atiende lo que sucede, hay carencias, sí, si hay carencias pero en el mejor, este... disposición lo cumplen y lo hacen con los medios que tienen.

M: ¿Alguien más quisiera participar? ... ¿Considera que la escuela es un espacio donde la comunidad educativa de expresa con libertad y sus opiniones son tomadas en cuenta?

Li: No, yo creo que es difícil, no olvidemos que es una matrícula bastante grande, donde todos pensamos diferente y hasta cierto grado todos somos egoístas porque siempre queremos el, el bien para nuestro hijo o nuestro sobrino, entonces yo creo que hasta el momento sí ha sido muy tolerante y democrático, pero, no ósea, no, no, no todas las ideas son tomadas en cuenta porque... es difícil; es difícil eee darle gusto a todo mundo, entonces yo creo que hasta el momento se ha, se han hechos las cosas poco, o tarde pero se han hecho, al pasito pero se han hecho; entonces este... digo no, no hay; afuera hay demasiadas ideas, demasiadas opiniones y no todas son tomadas

en cuenta ¿Porque? porque a lo mejor no se dan la oportunidad de entrar a decir las, pero, este; nuestras ideas, nuestros pensamientos, nuestras propuestas uno cree que, de afuera uno cree que es fácil, pero no es así, sí, entonces para muchos es muy fácil hablar y decir muchísimas cosas, pero pues en realidad no se pueden hacer.

Lu: Es lo que dice el director, retomando lo que dice la señora, es que yo propongo que limpien los baños con cloro y todo, pero, no hay recursos; y entonces al final de cuentas él lleva un lineamiento... que tiene establecido por la SEP pues para bajar los recursos, para comprar el cloro ósea no es de que ve a la tienda ten cinco pesos y ve a comprar el cloro porque no, este; ¡Ay! ¿cómo decía el otro director? , se aplica la ley, ósea, se tienen que aplicar las normas y las reglas que tienen la escuela, por la secretaría; y uno como papá dice, no es que el director hace lo que él quiere; claro que no porque él está vigilado bajo una norma, entonces eso si debe de ser, este, pues eso es lo que no nos parece a nosotros como papas nosotros ¡Ay pues el director no hace nada!, claro que sí y a mí me dijo el director, el maestro Cabrera, el año pasado, el director anterior, me dice, yo solamente aplico la ley, no quieren trabajar los maestros, este, conserjes o el personal; yo aplico la ley, y yo no me voy a desgastar peleando con ellos; entonces a partir de ese momento dije, ¡Pues si es cierto!, para una inscripción para un proceso administrativo, ejecutar una boleta, este todo; tiene un seguimiento, hasta la impresora es para las boletas es una impresión especial no es de así como meterlas en las fotocopidora, tiene una específica, unas medidas específicas; entonces, este... pues la gente de... decimos ¡Ay pues no lo quieren hacer!, claro que lo queremos hacer claro que si lo queremos hacer; pero eso opinamos porque estamos afuera, los que estamos adentro ya entendemos porque no se hacen las cosas, y cuando se hacen, se hacen a través de un lineamiento o norma que ya viene establecida.

C: Yo también estoy de acuerdo con la señora y pues porque hay mucho egoísmo también de parte de los padres de familia, podemos preguntarle a nuestro tesorero ¿Cuántos padres de familia he... aportaron sus cien pesos?, ósea son cien pesos, no es mucho; entonces si podemos exigir como papás y ¡Es que no hacen! Sí, pero es que tú ¿Qué estás dando?; ¡Es que están ustedes allá adentro y no hacen nada!, sí, y, ¿Qué me estás dando tú para trabajar? Entonces, quiero todo, pero, no apporto nada ¿Cómo voy a trabajar? Esa es la pregunta ¿No? ósea hacer esa real concientización acerca de, de que necesitamos hacer ese equipo, he, ese compromiso; porque como están diciendo, este, en todo esto que estamos diciendo, no hay ese... esas ganas de trabajar en equipo, pero, siempre estamos pidiendo y exigiendo, y por afuera decir y hablar ¡Es que el señor no hace su trabajo, es que los vocales!

Lu: O se roban el dinero o se llevan el dinero.

C: Exacto eso sí.

Lu: ¿A dónde está el dinero?

C: ¿A dónde está el dinero, ¡Ah, seguro de seguro ya se fue a comprar!; porque eso es siempre, ¡Aja! Y ya nada más te están viendo la parte negativa ¿No?, pero no se acercan y te dicen, “Oiga señor vocal ¿En qué le puedo ayudar?”, ¡Hay un niño problema en mi salón! ¿Cómo puedo aportar con mi tiempo?

Ma: No y el mismo padre ¿No? De ese niño problema, ósea jamás, ni nunca se acerca, al contrario, viene deja a su hijo y “Ahí nos vemos, yo ya me voy”.

A: La cuestión es esa los padres la mayoría que estén tienen la idea o la ideología de que aquí se van a resolver todos sus problemas y si ellos dicen por fuera, “sabes que no me gusta el color de la escuela, la quiero gris” tiene que hacerse gris; no, aquí hay una coordinación y unos lineamientos y reglamentos que a veces los maestros los flexionan para evitarse echarse encima a la gente; hay muchas cosas que no se deben de hacer como ya nos explicó, bueno nos explicó el maestro Jorge, el maestro José Luis a nosotros, este el director que ahorita está, Arturo, que no deben de hacerse pero para no pelear con los padres de familia que insisten en cosas que son incoherentes, o a veces no deben de hacerse en la escuela, se hacen para flexionar con ellos; otra, este, algunos de ustedes como maestros, profesores; se ven en la penosa necesidad de estar agarrando niños que tienen cierto... déficit de atención, problema no canalizado como sea; los tienen que estar agarrando casi como sus, este, ¿Cómo se puede decir? Guaruras o, o...sus custodios. Sus custodios personales del niño para evitarse problemas con el padre o madre que son conflictivos, esos padres no llegan a, a tener la conciencia y si la tienen no les interesa de que el niño sí tiene un problema y no sabe canalizarlo está mal educado o no educado, el maestro no se los va a resolver, tienen ellos que educar a su hijo previamente y razonar que están mal ellos, porque hay papás que están mal, también como hay maestros que tienen problemas personales y empiezan a desequilibrarse porque no los dejan trabajar; empiezan a atrasar a los niños y entonces dicen “ éste maestro es un inútil”, con palabras más feas, afuera y adentro, pero ya cuando dices, “sabes que, venga papá vamos a ver su problema” ni se paran y siguen con lo mismo. En cuanto a lo que se aporta es triste, en el kínder llegan a pagar hasta cuatrocientos pesos; ni chillan, ni ríen ni dicen nada.

Ma: Tienen unas instalaciones...bueno.

A: Este, aquí tristemente menos del diez por ciento cooperan y exigen cosas incoherentes e irracionales; hay cosas que se han reparado y trabajado, sin costo; simplemente se le comenta “Sabe que maestro hicimos todo esto, ahí muere, no hay problema ya está resuelto y hasta ahí”; pero siguen con el mismo juicio los papás, no, mi hijo rompió esto o se colgó de las puertas y las arranco, hay testigos ¿Y qué dice el papá? “¿Cuál es el problema?, la SEP que lo resuelva, para eso están los maestros”; no, yo creo que lo que debería de haber es, forzar a los papás, aparte de cultura y educación, educación de

ellos a su casa, de los niños, adiestrarlos o enseñarles que realmente tienen ellos que resolver sus problemas antes de enviar a su hijo a, a desquitarse aquí de lo que tienen en su casa; yo creo que por eso fallan muchos de sus compañeros como profesores, te dejan dos, tres niños que no los puedes controlar porque son, golpeadores, x, y o z, o se salen no les interesa; yo he visto que varios niños que les contestan a los profesores o profesoras; que les vale, o hasta les dicen palabras anti sonantes fuertes y se salen. ¿El maestro qué hace?

Lu: Y a final de cuentas el maestro está limitado porque está en sus facultades está limitado a, a no provocar a un pleito legal ante el niño.

A: Dentro de sus facultades no puede, no puede decir al niño nada porque automáticamente se escudan en derechos humanos, el que sale apaleado y torcido es el maestro, que a veces si trabaja o a veces ya de tanta presión o de tantos problemas arrastrados tiempo atrás no sabe qué hacer, si al niño lo quiere corregir de una forma normal, este, el niño dice que fue agredido y ya el maestro se ve imposibilitado hasta con la pena de que lo manden a, a revisión o que vengan a, a dictaminar, y simplemente ¿El maestro que hace?, evitarse broncas, “No veo nada, no vi que paso, prefiero, pues sí; cuidar mi trabajo porque vivo de eso” y tristemente muchos compañeros yo he visto que son muy capaces y han tenido que quedarse callados y otros prefieren mejor buscar una permuta y salir de ahí, y, y eso no es bueno, la verdad esta escuela ha decaído mucho con ese tipo de problemas que han pasado; pero aquí el detalle es así, ¿Los papás dónde están? Cuándo se requiere su apoyo ¿Dónde están?

M: ¿Cuál considera que debe ser el principal propósito de la escuela?

A: Básicamente es eso, más enseñar, adiestrar, darte las herramientas para que aprendas más, no es otra cosa; si no sabes, obvio en tu casa te pueden enseñar más, si tienes tiempo o si tienes las capacidades, o si contratas a alguien externo, pero la función del profesor es darte la herramientas, enseñarte, pulirte en cuanto conocimientos (en conocimientos) en cuanto a enseñanza si puede aventarse el problemita de darle algo de educación pero va a depender mucho de la educación que tiene en casa.

V: Yo creo que es importante, este, por ejemplo, este año que sacaron, el... el reglamento; ¿No? Yo creo que si es importante porque también nos ayuda a que como papás sabemos a qué se está comprometiendo la escuela, y entonces ¿A qué nos vamos a comprometer nosotros? ; porque por decir, este, hay algunos papás que dicen no es que ellos ya sacaron un reglamento pero no cumplen, los maestros no cumplen, este su labor que deberían de hacer con los niños pero nosotros, quieren que nosotros cumplamos con el reglamento, hubo mucha polémica en los cuándo se elaboran los reglamentos; que al final de cuentas todos los firmamos, pero como decíamos hace rato ¿No?, allá afuera es otro mundo en donde todos empezamos, ” he, no que

esto, y que aquello y que lo otro”, entonces yo creo que si es importante en ese punto que, el reglamento siga, ósea que cada año se haga, ¿Por qué? Porque también de esa manera los maestros se tienen que comprometer a hacer su trabajo y los papás también a hacer el suyo; porque si no, volvemos a lo mismo a si solo vamos a poder ir eliminando cuestiones en las que a veces como papás, “No es que la culpa la tiene el maestro y la escuela” ¿Por qué? Porque yo deje a mi hijo ahí y es su obligación de que mi hijo, así como yo lo deje, así me lo entreguen; ¿No?, entonces también esa es una problemática porque al final de cuentas, ósea los hábitos que nuestros hijos vienen de casa, pues sí, los vienen a desahogar aquí en la escuela porque en la casa a lo mejor de nuestra mirada y se calman ¿No?; pero en la escuela “no está mi mamá, entonces no obedezco al maestro” y entonces todo eso hace que, he, como papá fuera de ese mundo “ es que ellos tienen un reglamento que no lo cumplieron; ¿Por qué? Porque mi hijo salió este, lastimado” ¿No?; pero ¿Por qué salió lastimado?, a lo mejor porque el niño es conflictivo anda brincando ; ayer yo lo veía en su grupo de la maestra Estela, cuando estaba la maestra, se salían, brincaban, corrían y corrían ; ósea en una de esas se tropieza con la banca y ya se golpeó el niño...No, entonces yo como mamá voy a decir, “Ay no yo lo traje bien y me lo entregan bien”; entonces yo creo que si es importante el tema del reglamento, para que los papás nos comprometamos a cumplir esas reglas y también ver la limitación de un maestro de escuela, el enseñar, el dar su clase y el mantener a los niños pues lo más quietos que se pueda, porque también son bien tremendos; pero... también nosotros comprometernos a que no porque esté en la escuela siempre va a estar súper bien, porque depende como nosotros eduquemos a nuestro hijo para que regrese a, no como llevo, pero si en las mejores circunstancias; entonces yo creo que si es importante que siempre cada año se haga un reglamento, que si no lo den a firmar y que estemos conscientes de lo que firmamos, porque luego muchos firman y ya después “ Ay, ¿Pero que decía?” “oye ¿Porque ya no me dejan entrar?” Si ahí dice que no puedes entrar “Ay, no esa parte no la lei”; entonces también es importante ¿No? Que cuando inicie el curso nos hagan mucho hincapié del reglamento; que si lo leamos como padres de familia porque luego nos queremos saltar las reglas que están ahí que ya firmamos, pero que nunca leímos.

Li: Regresando a la pregunta yo creo que lo niños vienen a no solamente, (mmm), a recibir conocimientos académicos ¿No?, todos sabemos que los libros; como dice la señora, los de texto, son difíciles de entender; yo vine a esta escuela, y... el libro ya no es, ya no explica como tal el tema, ahora dice, con ayuda de tu profesor, has equipo de tres e investiguen tal tema ¿No?; con ayuda de no sé quién has esto, ósea no viene el tema, ósea viene el título, el título según pero pues no viene; pero también los niños vienen a desarrollar habilidades ¿No?, he, son niños, son seres humanos que vienen a aprender a convivir, a desarrollar tolerancia, paciencia, em, aprender a defenderse, aprendemos; todos pasamos por aquí, he... yo creo que yo mando a mi hijo... a, no, no, no tanto al conocimiento, académico; no porque no confié en el docente, confío mucho en su profesor, sino, a, a desarrollar esa habilidad que, que a muchos

a, a socializar, a convivir, a aprender, a, a, a no sé, a desarrollar un tema, a que mi hijo sea capaz de que cuando salga de aquí sea capaz de, de, de defenderse en el mundo en el que ahorita estamos viviendo; a enfrentar la sociedad, las necesidades que como sociedad y como país estamos teniendo; lo mando a divertirse, porque pues siempre le dije apúrate en la escuela has lo que tengas que hacer y diviértete ¿No? es un niño, no olvidemos esa parte son niños, que no podemos decirle siéntate, ahí te quiero sentado, yo no digo que no sea disciplinado y que tenga un respeto hacia los profesores y sus compañeros, pero no puede estar sentado las cuatro horas que vienen a la escuela, ¿Sí?, ni un adulto puede estar sentado, no le puedo yo decir, mantente atento al pizarrón las dos horas que debes estar, no, solamente los quince minutos que realmente tiene el niño, que va a absorber, pues esos que lo absorbe, que lo aproveche ¿Sí?; no, no yo no mando al niño a que el profesor me lo eduque, no, no, no mando a mi sobrina a que la maestra me la cuide, porque esa es mi responsabilidad.

M: ok, bien seguimos. ¿Por qué creen que algunas escuelas obtienen mejores resultados?

E: Yo creo que, que es parte también de los padres, de cierta forma todos estamos implicados ¿No?, hay veces que nada más la mayoría de padres “Mando a mi hijo y tú me lo educas” pero cuando se involucra el padre junto con, con los maestros a ver ¿Qué te dejaron de tarea? ¿Qué te puedo ayudar? ¿Qué vamos a buscar? Y así complementas tanto con el maestro, como padre; estas forjando a unos niños que crezcan que se nutran que estén.

Li: Seguros.

E: Seguros de, listos para afrontar lo que sigue, el día de mañana papi no va a estar, ni mami por eso mismo hay, hay escuelas que se complementan padre y maestro se cumple...se, se apoyan, se trabajan y tienen buenos resultados; pero cuando no hay eso, cuando los padres, loe estamos comentando cuando los padres se, “maestro te lo dejo” y ese es tu rollo, y eso no se vale; no, no hay resultados, el maestro, lo dijo él, el señor; eeh... son treinta y cinco, treinta mínimo, más o menos que están en un salón; y si la mayoría son problemáticos pues mi hijo el que yo le estoy apoyando con eso y que yo estoy de lado de él y me lo están jalando, me lo están jalando; por eso es que muchas veces es la inconformidades, es que ese salón es muy “relajiento”, es que esos compañeros, es que; y tratas de buscar la forma, pero al final de cuentas vamos a lo mismo, si tú como padre nos ves y guías a tus hijos, a tu hijo; pues como quieres un buen resultado nada más con la enseñanza del maestro, no, es un conjunto y por eso hay muchas escuelas primarias, secundarias y demás que sobresalen ¿Por qué? Porque hay un conjunto, cuando no hay conjunto de padres y maestros no sale nada.

C: Yo pienso que también es muy importante he... a inicio de un ciclo escolar, sí como papá acercarte; esto lo estoy aprendiendo ahorita ¿No? que tengo

primero; ¿Cuál es tu plan de trabajo?, porque a veces yo no llegó a entender...haber ¿Estás viendo este tema o estás viendo esto?, ¿Para qué?, como papá yo me siento con mi hijo y así como hay un reglamento ósea vamos retomando todo; ¿Cuál es tu plan de trabajo maestro? Para yo tenerlo ¿No?, ósea en este mes en este bimestre vamos a ver esto, esto y esto; a ok yo como papá tengo la obligación ¿sí? Si realmente quiero ver frutos en mi hijo, haber busco información, ¿Cómo me apoyo?, ¿Qué técnicas puedo ocupar? hablar con el maestro o tenemos conocidos que son maestros ¿No?, ¿Cómo podemos trabajar para juntos dar esos resultados?; porque como ama de casa, como padre de familia uno no este, no nada más dice llevo y hacemos la tarea, no, tienes que ponerte a investigar, ya te dieron una base aquí, bueno ya tienes tu plan de trabajo ¿Cómo puedo dar un mejor resultado? A ver está trabajando tu maestro esto, para estar en la misma sintonía y así dar mejores resultados, esa es mi idea.

A: Así como lo comentan mis compañeros, antes, como todos decíamos el libro nos venía súper explicado, el santo grial; tienes tu libro, te lo aprendes y ya la hiciste. Tristemente los libros se modificaron, pero mal; si, los hubieran modificado como era la idea, que los dejaran a medio, a medias; para que tu como padre o como tutor de criatura; porque a veces no son los padres son los abuelos, o los tíos , o son hasta mismos hermanos que fungen como tutores, que se ponen a estudiar con ellos para que les enseñen, aprendan que realmente están trabajando y el profesor que ya se sabe su rutina; ya tiene sus años, se ponga a estudiar, porque muchos ya se sabían de memoria de pe a pa, pum, pum, lo escribo en el pizarrón órale y a veces el mismo error que venía ahí se lo venía a corregir uno y el maestro x se ponía de mal humor, ¿Por qué? Porque él es profesor, no. Ahorita como dicen ellos esa debe ser la función, ¿Por qué la escuela x esta afamada? Porque en su momento trabajo como debía de ser y las otras se quedaron estancas, las que están estancadas o estamos estancadas nos están marcando como escuela problemática; entonces es ahí donde los padres debemos de juntarnos con nuestros hijos y ver que hacen realmente, no nada más agarrar y decir como algunos maestros “ que te firmen” porque algunos papás agarran pum, pum, pum firman, órale ahí está tu cuaderno firmado y no están viendo que dice el niño no hizo su trabajo, el niño no trabaja, no sabe sumar, no sabe leer; o el mismo maestro, ¡No es tierra!, pero hay unos maestros que no saben leer, ¿Cómo es posible que no sepan leer o sumar a esta altura? Y si estos conocimientos ya están derivados, pues ponte a estudiar, se supone que a ustedes los ponen cierta, escarmiento; puedes tomar cursos ¿No? o los fuerzan a tomar cursos o algo debe ser por el estilo.

M: Es decisión de cada quien.

A: Pero bueno, el punto es ese.

C: Por eso es que yo insisto, es muy importante saber en canal estamos; a ver el maestro “papá vamos a trabajar esto esté bimestre, vamos a hacer esto

porque de repente ya no sabemos ni, ni en dónde estamos ¿Estamos viendo la cabeza o estamos viendo los pies? ¿En dónde estamos? Y comprometer y, y realmente ver ¿Cómo quiero una escuela de calidad?; si tu papá o tu maestro, alguien está fallando, no es echar culpas; es ver y mejorar, estas son las opciones ¿No? que podemos hacer.

V: Siguiendo con la pregunta ¿Qué se necesita para que una escuela, como... por que las escuelas tienen mejor este...desempeño?, mmm... también es porque la persona que las dirige, porque, por ejemplo, este era un grupo y este, todo el grupo se aplicó con sus hijos, todo mundo y a, casi no faltaban papás en las juntas. Para que una institución sea prospera se necesita que, si los libros vienen mal, que tanto el maestro como el papá se comprometan a buscar las respuestas.

Lu: Correctas.

V: Correctas y decir” sabes que le quitamos esto porque a lo mejor esto está equivocado, pero mira nos salió esto; y entonces ya explicarles a los niños, oye mira esto estaba equivocado, pero es así el procedimiento; entonces son de los pocos grupos, bueno con mi otra hija nunca tuvo un maestro así tan, tan eficiente, pero, si tuvo buenos maestros; entonces ahorita está en una experiencia donde, sí es cierto, pocos maestros pueden coordinar a sus papás.

M: Ok seguimos ¿De qué forma se entera sobre los proyectos, logros y administración de recursos en la escuela?

V: Ahí, espere maestra. Antes de que nos involucráramos en esto, de eso nos enteramos de lo que se comentaba afuera, porque nosotros no estábamos en lo que estamos aquí, entonces mucha gente dice “no es que mi prima me dijo que ya le dieron cien mil pesos a la escuela” y que ya les pagaron” yo a veces me quedaba así de ¿Enserio les darán tanto? ¿Entonces dónde está? Y así ósea afuera le comentan y le dicen que hay recursos de esto, recursos de aquello; hasta que uno se involucra aquí y empieza a ver que desgraciadamente que mandan es...

A: Insuficiente.

V: Y las necesidades de la escuela son enormes. Por ejemplo antes que estaban estas lámparas se gastaba mucho en estar poniendo el balastro y que se queman rapidísimo, los papás no veíamos que si no había dinero de la, de la cooperativa, de la cooperación voluntaria a fuerza entrando en la dirección compraban lámparas para los salones; entonces a veces no, no sabemos y nada más están afuera “no es que ya llevo dinero y no lo entregaron”; entonces necesita uno involucrarse en dentro de la escuela para ver que recursos llegan y en qué se están aplicando, y entonces volvemos a lo mismo, para poder dar una buena información a las personas que están allá afuera y poder decir sabes que del recurso se colocó esto, se hizo esto, se hizo

aquello; porque si no volvemos a estar igual, allá afuera dicen pagaron un recurso de cien mil pesos y a tal escuela le dieron un recurso de tanto y digo, yo desde el tiempo que llevo aquí sólo una vez nos dieron mobiliario y usado que anduvimos pidiendo para unos salones de sexto, pero, nunca he visto así que de verdad llegue un específico; excepto cuando entro este, una no me acuerdo ¿Cómo se le llama?, cuando colocaron lo de la, el...

Lu: Lo del aluminio.

Li: En las ventanas.

V: Lo del aluminio, solamente es lo que así hemos visto más, más concreto. Pero los recursos en realidad son muy limitados

Li: Yo, yo creo que una forma de evitar tanta suspicacia, porque obvio no vamos a entrar todos los días porque en primera no nos dejan entrar.

M: Ya no, ya no.

Li: Bueno yo por ejemplo, ósea, oiga quiero pasar, no, bueno está bien me quedo afuera, ósea no pasa nada, no urge, no es algo así que yo quiera y diga ¡Ay si quiero entrar! Me entere de cuando la primer kermes que hubo un mayor aportación, al principio de este, las cuotas, pues casi nadie coopero verdad, entonces pues no había dinero, este la segunda kermes si me entere porque estuve, participe en las dos Kermeses, se puso la primer kermes para que se ocupó el dinero, la segunda kermes ya no se puso para que, ammm... como padre de familia, como... ser humano si dije ¿Dónde está el dinero no?; en la primer Kermes hubo apoyo y se nos dio el dinero para que hubiera todo y ahora que no nos dijeran nada; nada más pongan la mano de obra y háganlo. En la segunda Kermes ya no, nos dijeron tienen que traer quince bolsas de palomitas de tal tamaño, la salsa y el limón o lo que sea que le vaya a poner, de tu bolsa, es tú cooperación; entonces dije bueno está bien me toco palomitas porque no era mucho dinero ¿No?, bueno; pero ya no supe en que se gastó ese dinero porque no este, yo nunca vi allá fuera nada, ni nunca insistí por entrar a preguntar verdad. Entonces yo creo que una forma de evitar tantas perspicacias, tanto chisme; es a lo mejor poner en qué se ocupó.

Ma: Algo que hace falta también.

Lu: Es información.

Ma: ¿Qué hace falta? Y ¿Para qué?

Li: Falta la información allá afuera para callar bocas o no callar o a lo mejor dar más a que...

Lu: Conocimiento.

Li: Aja, conocimiento, porque a lo mejor uno dice pues bueno ahí se quedó el dinero, yo hasta donde sabia era para apoyar salón que, que no sirve, que se goteaba o no sé, a lo no, se juntaron creo que quince mil pesos, no sé cuánto; bueno, después una persona me dijo, este una persona de ese salón, yo le dije ¿Qué paso con el... ya te arreglaron el salón? , no, se ocupó para el salón de computo, dije ¿Otra vez?; voy y le digo a mi hijo ¿Leo has ido al salón de computo a tener clases de computación?, no mami, voy a ver películas; ¿Qué haces cuando estas en el salón viendo películas? , pues nada todos estamos viendo películas y pues ya sabes uno le pica al teclado; y yo dije pues sí, ósea si los niños entran a ver películas, que digo no es mala idea, pero sí, pueden dañar el equipo ¿Por qué se le sigue invirtiendo el dinero a eso? cuando realmente no hay esas clases. Después me dijeron que los niños de sexto si tuvieron clases de computación, entonces yo dije, bueno y los niños de sexto ¿De qué privilegio gozan? Porque todos tienen el derecho porque todos cooperamos tanto en traer como en gastar a la hora de la Kermes; entonces yo como padre de familia dije, entonces ¿Qué va a pasar la próxima Kermes?, ya no va a haber apoyo... ya no va a haber apoyo porque no hubo información de ese dinero; y la poca información que hubo se le dio solamente al grupo donde había la carencia del dinero. Esta persona me dice que no se hicieron las composturas porque no alcanzaba el dinero; entonces yo me pregunto ¿Si no alcanzo el dinero?, sé que no hay apoyo por parte de la SEP, sé que no hay apoyo por parte de la dirección, entonces ¿No es más fácil habilitar otra área? Cuando yo venía a esta escuela, ese salón de lámina era mi salón, hacían unos calores horribles, pues me los aguante un año, porque era lo que había ¿No?, pero ahí estábamos tomando la clase. A lo que voy, este falta de información o de comunicación ¿Qué se hace?, chisme; porque todos sacamos nuestras conjeturas y como fulanita nos dijo, aunque no le conste pero uno dice, pues ya me dijo a lo mejor si es cierto, y empieza de boca en boca, boca, boca y uno dice, pues para la próxima no voy o si voy, pues porque me encanta el relajo, me encanta estar ahí; pero me gustaría más que me dijera a lo mejor la persona o las personas que se encargaron de esto, que me dijeran, sabe que señora este, se hizo de esta manera, se hizo así, así y así por esto; a bueno entonces yo de primera voz me conforme o inconforme pero ya me lo dijeron de primera voz; entonces yo siento que todo esto, a lo mejor los apoyos de los padres de familia, el desinterés por la escuela es por la falta de información entre los directivos administrativos con los padres de familia que estamos allá afuera, no con los que entran, con los que están allá afuera: porque realmente hay padres que no pueden entrar, porque se tienen que ir a trabajar; yo veo a mamás que vienen corriendo con sus niños y ahí está tu abuelita te va a recoger yo ya me voy a trabajar, ¿Cómo le exijo yo a esa madre de familia que entre a preguntar? sí sé que su tiempo o su dinero o su, su, su quincena depende de que ella llegue a trabajar, no todos tenemos el privilegio de estar con nuestros hijos ¿Sí?. Entonces a lo mejor si ese cartel lo hubieran pegado afuera de la escuela, todos diríamos bueno pues se ocupó para eso; entonces ¿A qué se debe? pues a la falta de información y comunicación entre directivos, administrativos, mesa directiva con los padres de familia que están allá afuera, simple y sencillamente eso.

Ma: Y aparte de eso lo volvemos a hacer, ósea, desafortunadamente ya no damos el dinero, cuando nos vuelven a pedir el apoyo ¿Qué hacemos? Si no hacen nada como para que vamos a dar, si estoy viendo que yo doy sesenta, setenta, ochenta, cien pesos, pero se va a invertir, no duele, con mucho gusto lo doy, hasta doy más, así te lo digo, y te lo digo porque ahora que empezó con lo del año escolar, nuestro salón de primero estaba echo un asco; ¿Sabes hicimos? Nos reunimos todas las mamás y venimos a hacer todo el quehacer, varias mamás.

A: Déjenme hablarles y platicarles lo que hasta donde yo sé y tengo coherencia de lo que es, conforme vaya saliendo, quiero ver si se aclaran algunas dudas que andan por ahí volando mal, mal marcadas. Uno, este, saben perfectamente que no se pueden cobrar cuotas a la escuela forzosamente, dos, son voluntarias, tres, sí son controladas y son por medio de facturas, nota de remisión o lo que sea y se entregan siempre a final de año, antes nada más era a principio de curso; bueno nosotros lo hicimos, antes de cada año y entrando el año, por los que se van de sexto y ya no regresan; el dinero que llega a la escuela, el poco que recurso que tengo yo conciencia que entra, lo controla la dirección en una cuenta mancomunada, la cuenta mancomunada es con un padre, o un tutor o un x que legalmente está funcionando y que sepan coherentemente que esta y que no tenga compinches, que no existen; bueno hasta donde yo he visto que el director es transparente, no ha tenido compinches ni ninguna situación así . El poco recurso que entra tiene que facturarse, nadie se avienta la bronca tan fácilmente para que los investigue hacienda y los investigue la SEP porque es un desvió de recursos muy fuerte, no se pueden hacer factoras mayores entre cuatro mil y seis mil pesos, si es mayor a seis mil o algo así hay una investigación concreta, hasta donde yo sé, es el reglamento que yo leí. Se han firmado cheques para material, el material lo han entregado aquí una, yo he checado varias de material, si se mandó material de limpieza de marca porque tiene que ser de marca, no puedes ir al dogo y traerte unos veinte galones no, porque no es material que este marcado con tres x, esas facturas se mandan a supervisión, supervisión las manda a sus demás autoridades y las mandan de regreso selladas y firmadas, uno tiene que estar firmando veinte, treinta hojas con una factora x y se revisa, el poco recurso que entra es así legalmente, la SEP no les manda ni mil ni doscientos mil, trecientos mil, setenta y ocho mil pesos que por ahí anduvieron rumorando algunos papás

Lu: Son catorce mil pesos lo que dijo el maestro José Luis.

A: Sí, no, eso fue con el maestro José Luis porque eso fue parte de un proyecto que hubo, por eso el otro maestro anterior.

Lu: El director.

A: Se estuvo metiendo bueno el director José Luis se estuvo metiendo en lo de la escuela abierta y otros proyectos para que les dieran recursos, porque a la vez

esa funcionalidad les dan un recurso y eso recurso lo desvió para bienes de la escuela; ósea coloco eso y fue del bolsillo de ellos y de las persona que correspondientemente, finco las pantallas, las bases, el material para que estuvieran; cuando entramos en este ciclo que fue lo que varios comentaron ahorita, uno, no había fondos he, asociación de padres estábamos en ceros; dos, no podíamos nosotros exigir ninguna cuota, ni siquiera veinte pesos, todos decían no que sí, exíjala, no porque legalmente uno incurre en delito y es un delito en una propiedad federal, mínimo no sé, por año rumoran que son ocho años, y no voy a aventar gratis ocho años, bueno en mi caso si será por una necesidad de unos cuantos por una semana que se supone que de plazo te dan una semana, llegando la semana quien quiera dar su cuota pues adelante ¿No?; le comente a una persona que nos dijo pues pídanla; usted firmeme de que usted está exigiendo la cuota voluntaria a los papás y si usted firma de conformidad usted es la persona que va a dar con esto y sobre usted legalmente...nada, algunos papás como aquí el compañero con sus cuates del salón, se dieron la idea de juntar dinero entre ellos que se conocen del grupo, arreglar los detalles que necesitaban; yo algunos los cubrí, sin costo alguno, sin reposición de nada, pero por eso no había recursos, las kermeses y todo ese tipo de eventos sociales que se hicieron, yo se los dije, yo en la junta que se hizo yo se los explique que no se iban a hacer los detalles, que asociación tuvo no tuvo nada que ver. En la primera que no, que no nos aventamos la bronca nosotros; no se iba a hacer Kermes, si las querían hacer los directivos, las maestras y hasta los mismos papás con ellos es cosa de ellos y el dinero lo manejo la dirección y los de la dirección o los papás que estuvieran involucrados. Y tristemente afuera siguen diciéndonos; oigan el dinero, el dinero que entro de las kermese que esto que aquello, no sé; ve con el director y habla con tu director, tu director y los administrativos que estuvieron metidos en eso saben en que se invirtió yo no exijo cuentas de lo que no sé, no tenemos idea de cuánto entro realmente, porque yo la verdad no me involucre, no estuve, yo no sé cuánto entro; que si los señores pagaron, bueno no sé si el director o quién estuvo involucrado en eso; pegaron dos, tres pancartas nada más para darle la coherencia de lo que realmente paso, porque obviamente nosotros no tocamos ni un centavo de ahí ; del diez por ciento que se pudo adquirir de cuotas voluntarias eso fue lo que aceptamos nosotros como asociación y que nos lo tomaron a mal que no se hicieran kermeses, fiestas, esto, esto y esto lo siento mucho, yo no, yo no me vuelvo a aventar un compromiso de esos porque aparte de suspicacias hubo robos y ese no fui yo. Tristemente el poco dinero que entra o no entra se maneja, se controla y hay facturas; cada factura tiene su “bonchote” y hasta me da dolor de cabeza que por una letrita o por un puntito que le fallo al director en un cheque, se lo regresaron, le regresaron toda la papelería, no se él dijo que tenía que reponer cierta cantidad de cada cheque que él se equivoca y lo tenía que poner de su dinero porque no podía presentarlo como gasto de error, entonces eso, darse de topes en la cabeza , porque tú pones tu cantidad, pones tú, lo que vas a pagar a la empresa S.A de C.V, porque dije bueno yo trabajo para empresa social varias empresas que trabajan esa dependencia dependencias; no es que es S.A de C.V a fuerzas, dije no ahí no me meto

porque yo no soy de la empresa, adelante, ahí está, esos cheques se los regresan y lo que tenga que pagar lo paga él, de su dinero; nosotros...

Lu: ¿No estuvo usted en la junta del grupo dónde...?

A: Permítame, déjeme explicar; esos cheques que se dan se revisan los revisa el supervisor, los revisan allá, los regresan; y otra vez, cada que manda uno se los vuelven a checar para que sea , lleva una continuidad y tiene número de serie y toda la cosa; y el material ellos sacan sus fotos del material se tienen o que se pide; no se compran cosas ilógicas, lo de para el salón de computo que dijo usted no sé cuántas veces dice que le hayan metido; yo nada más tengo conciencia de que es la primera vez que se hace, traje a una empresa, un empresario que está aquí a que viera el problema porque yo no lo hice, yo le apoye porque dije, mientras más limpio y más rápido, más rápido trabaja se hizo lo que es coherente porque estas máquinas no son de la escuela son del gobierno del estado del distrito federal, no puedes agarrar y borrar, y volar claves que son de ellos porque entonces te metes en un problema, estas violentando material de estudio, es de gobierno entonces hasta ese punto quedo eso; y si funciona por ejemplo hay detalles como él dice, que los ponen a ver películas, caricaturas; no están para eso los salones, están para que estudien o aprendan algo; la prioridad de los jóvenes no fue este... por privilegio fue porque iban a hacer un examen de no sé qué cosa me dijo en director, meta esta clave...

Lu: De sexto año

A: Sí de los jóvenes de sexto; mete esta clave en todas las maquinas porque no tenemos maestro de computo; el profesor que estaba de apoyo tuvo un accidente, creo que nadie lo sabía, por eso no estaba; porque yo le había dicho mire maestro así se mete, antes de que tuviera el incidente, cualquier cosa ahí nada más se mete, mete su página y hace su trabajo para los que tiene de finalidad los equipos; no son equipos para entretenimiento, son equipos para trabajar y supuestamente herramienta digital para trabajar hasta donde tengo, parece hasta ahí llega la economía de la escuela.

Li: Mi pregunta, ¿No estuvo usted en la junta que se hizo con los de ese grupo?

A: Si estuvimos en esa junta, antes de eso nosotros estuvimos investigando y metiendo papeles para apoyo de la dirección nos dieron la respuesta de que no había recursos, no tenían recurso; y ese daño que se cubrió con el parchecito antes de la última junta que hubo que como sus compañeras dijeron cosas que no son coherentes; este, vinieron personas a revisarlo; nos mandó la arquitecta de Iztapalapa o...

V: De Aculco

A: De Aculco, la arquitecta de Aculco mando a una persona a revisar, el señor dijo que no tenía nada que nada más era una fisurita que no llegaba ni a nada,

bueno uno no es arquitecto, el señor no puede ser arquitecto, pero viendo las varillas oxidadas y el daño físico y en las tuberías de la instalación eléctrica, agua y oxido; eso yo digo que es daño seguro. Uno, si quieres meterle mano a una propiedad federal, tienes que avalar ese daño federal o daños y entonces si las personas que resolvieron con el director que se iba a hacer ese parchecito, estaba bien, bueno, yo no supe si el dinero se destinó, no se destinó, se apoyó, no se apoyó; yo firme un cheque con material para eso y el director tiene el cheque.

V: Ahorita...

Li: ¿El cheque de los fondos de qué fue?

A: Del dinero que reciben ellos

V: Ese salón le hicieron, le hicieron un parche, medio arreglaron, pero esto fue apenas...para rápido ese salón nosotros, la asociación de padres de familia solo recibimos como siete mil setecientos y tantos o algo así; la estamos...

A: No, fueron siete mil setecientos

V: Ocho mil diez pesos lo que se gastó ahí. Vamos a pegar un cartel

A: La próxima semana

V: La próxima semana

A: De todos los gastos...porque no hemos tenido tiempo para

Lu: La asociación de padres de familia va a dar su rendición de cuentas

V: Para que dejemos claro que la asociación de padres de familia no tiene nada que ver, porque ese día también en la junta, los padres del salón decían que nosotros teníamos que arreglar eso porque recibimos dinero, nosotros, de hecho, ni venimos al kermes.

Li: Yo creo los relacionaron por el hecho de que estaban ahí ¿No?

V: Ah, es que cuando comenzamos la junta fue porque la maestra pidió el apoyo para que se metieran oficios; entonces nosotros metimos oficios para ese salón, los metimos al grupo, los metimos a la DGSEI, los metimos a la secretaria de servicios públicos, bueno a Iztapalapa, la territorial y anduvimos, metiendo oficios por todas partes; pero siempre nos dijeron que ese salón ya había tenido un recurso para reparación hace cinco años.

A: O siete años.

V: Entonces no podían.

A: Que no podían ya, el mismo recurso para la misma situación; por eso fue que no nos dieron ningún recurso.

Lu: Sí, no les van a dar

V: Nos dijeron que nos podían dar mano de obra, pero que teníamos que comprar el material, eso, por eso nosotros estábamos en las juntas en ese salón. Pero después los papás con lo de las kermeses... porque si se dijo en los salones y también la maestra nos dijo que la kermes, la última kermes era para reparar ese salón y yo por lo que tuve entendido, bueno ya después el director dijo que no fue cierto, que los maestros jamás le dijeron a los padres de familia que ese dinero, esa kermes iba a ser para eso.

Lu: A nosotros nos dijeron eso.

A: Eso fue lo que paso, para que quede claro, por eso los papás del salón se quejaron de ¿Porque no había arreglado el salón? y ¿Dónde estaba ese dinero? Y entonces fue cuando dijo el director que se había invertido en las computadoras, pero solamente está la inversión de las computadoras; el dinero de las Kermeses eso si se tendría como... es que volvemos a lo mismo, como los papás allá afuera comentamos muchas cosas, pero nadie dice, haber vamos todos adentro y vamos a pedir cuentas de las kermeses. A los únicos que si agarran es a nosotros dos; oiga ¿Qué paso con el dinero de la kermes?, no sé porque yo no estuve en la kermes; yo nunca dije que... yo coopere pero nunca me involucre en la kermes; yo le puedo dar cuentas de la cooperación, de lo que se invirtió y las cosas que se repararon, tenemos este, haber aquí se colocó un vidrio, aquí se colocaron focos y todo; pero lo demás no, ósea si queda claro, para quitarnos de ese, de eso, si preguntan la kermes es por parte de...

V: Todas las kermeses fueron manejadas por la dirección, nosotros nunca tuvimos contacto con ese dinero, con ese recurso.

M: Bien, mmm seguimos, ¿Quién debe de ser el responsable del liderazgo en la escuela y qué características debe tener?

A, Lu, V: El director

A: El director como coordinador de su gente, del personal, de algunos padres que apoyan y dirigirlos, cómo apoyarlos para que la coordinación sea correcta y de su personal de mantenimiento y de limpieza que tienen un nombre muy bonito, pero no me acuerdo ¿Cuál es?

M: ¿Qué características consideran que debería tener este líder?

Lu: Transparencia

Li: Honestidad

V: Comprometido

C: Y ser claro... ser claro, ser claro y honesto porque los recursos en que se gasta deben ser claros

Ma: Dar respuestas

A: Eso, aquí está la respuesta, no como varita mágica ¿No? que llegue ahorita y diga sabes que quiero respuestas ahorita, no, sabes que espérate, se da la respuesta, pero lo más coherente y rápido posible

Lu: Y concreto ¿No?

A: No es bueno ni es válido que digas, yo no sé, yo no supe; ahí el maestro es su bronca no, porque tu coordinas al maestro, el maestro se coordina contigo y ven detalles de lo que hay que resolver

M: Bueno ¿Alguien más? Con alguna característica...

C: Tengo, bueno yo tengo una duda se hablaba de una escuela de calidad y creo que aparte de la mesa directiva también debe de haber una mesa en donde, este creo que es una a asociación que supervisa...

A: La que la maestra comentaba

V: Comentábamos que no existe que no existió

Ma: Eso, eso. Pero yo no sé ni quién es, cómo funciona...

Li: No existe

C: No, pero es que mire maestra, yo llegue a escuchar por el mismo director que bueno, se iba a trabajar como escuela de calidad, que se estaba formando; entonces pues yo espere en el ciclo esto. Pero esa es mi pregunta ósea ¿Qué paso en este ciclo? ¿Porque no se puedo hacer? ¿Qué aconteció para que no se diera?

A: Pero los papás no apoyan...

M: Bien seguimos, Podría resumir alguno de ustedes ¿Qué es el Consejo Escolar de Participación Social?

Todos: No lo conocemos

M: ¿Conoce quiénes podrían integrar el consejo?

A, C y Lu: No tenemos idea

Li: Podría ser cualquier padre de familia

A: Díganos ¿Cómo funciona?

M: ¿Los lineamientos también los conocen?

V, Lu y Ma: No

C: Para nada

M: ¿Con qué frecuencia se realizan juntas para tomar acuerdos para definir el rumbo de la escuela?

V: Pocas

Li: Al principio

Lu: Sólo al principio

V: En la asociación sólo al principio

Li: Dos veces

Lu: Cuando se forma la mesa directiva

A: Y ya después ya no se citan y ya no vienen

E: Se citan y no aparecen

V: Entonces con uno o dos pues no podemos hacer nada

A: Es el compromiso del que estamos hablando

C: Agarramos al papá y dice sabemos que, sabes qué hay necesidades, sí, estás punto y se acabó; no hay necesidades no pocos se ofrecen, pues ni modo, tristemente es así.

A: Sólo a los que les interesa vienen y que son personas que están dentro de la escuela trabajando coherentemente; no están hurgando cosas, divulgando cosas que no son; están participando, son gente que debe de estar dentro de lo que es coherente.

M: Bien esas serian todas las preguntas, damos por terminada esta sesión, les agradezco mucho su participación; realmente sus comentarios van a ser muy valiosos para la investigación y para el trabajo en la escuela. ¡Gracias!

ANEXO 7 GRUPO FOCAL 2

Participantes:

M: Moderadora

Ma: Maribel

I: Ivonne

R: Edgar Rafael

C: Carmen

E: Esmeralda

Mo: Mónica

Sesión:

M: Buenas días y bienvenidos a esta sesión, gracias por su asistencia y por darse un espacio para participar en esta discusión. Como muchos y muchas me conocen soy la profesora Andrea Perez Martinez.

Sin embargo, hoy vengo en calidad de alumna de la Maestría en Educación Básica con Línea de Investigación en Gestión Educativa y Procesos Organizacionales en Educación Básica, en la unidad 096 DF Norte de la UPN. Actualmente desarrollo mi tesis la cual se enfoca en el tema del funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social.

He decidió llevar a cabo mi investigación y la puesta en marcha de una propuesta en la escuela Manuel C. Tello. Por lo tanto, el propósito de esta sesión es conocer la perspectiva de ustedes en cuanto al funcionamiento del CEPS, así como identificar aquellos factores que limitan su funcionamiento dentro de la escuela, para posteriormente trabajar sobre estos a través de una intervención y mejorar su dinámica.

La técnica para llevar este ejercicio se llama grupos focales (focus group). Es una técnica de recolección de datos en la que el investigador y varios participantes se reúnen como grupo para discutir un tema de investigación determinado. Hay un moderador que dirige la discusión sobre un número reducido de temas a los que los participantes dan respuestas a profundidad. Las sesiones son grabadas en audio, en video o se toma nota en detalle.

Por lo tanto, debido a que éste es un medio para obtener información de gran importancia para la investigación es necesario que la sesión sea grabada para el análisis posterior.

Nuestra sesión durará hora y media, yo tomaré la función de moderadora por lo que mencionaré las preguntas y daré la palabra. La profesora Cecilia Araiza será mi asistente y tiene la función de llevar la relatoría de la sesión.

Para iniciar es necesario conocernos por lo cual se presentarán mencionando: nombre, función en el CEPS, ocupación y cuántas veces ha sido miembro del CEPS.

Maribel Barreto Sandoval: Soy Maribel Barreto Sandoval y soy consejera de... ¡Valla la redundancia!, del consejo escolar

Moderadora: ¿Cuál es tu ocupación?

(hay un silencio corto)

M: ¿Ama de casa, este...?

Ma: ¡Ahhh si! ¡Si soy ama de casa!

I: Yo me llamo Ivonne López Salinas y también soy consejera (hay risas) del consejo y soy mesera

E: Edgar Rafael Maldonado y soy el presidente del consejo de parte de participación y función social y me dedico al comercio

C: ¡Buenos días! Mi nombre es Carmen Gómez, soy secretaria general del consejo y en este momento me dedico de tiempo completo al hogar.

E: Soy Esmeralda Camero Mares, soy parte del consejo soy ama de casa.

Mo: Yo soy Mónica Vázquez Franco, soy profesora jubilada y presidenta de la asociación de padres de familia y soy consejera también

M: ¡Bueno! Entonces la sesión consiste en que yo les menciones una pregunta y ustedes me digan que opinan sobre ese tema... Y bien, la primera pregunta dice, ¿saben por qué es importante su participación en la escuela?

(hay un silencio corto)

C: ¡Sí!

M: ¿Por qué?

C: Bueno, antes que nada, como padres de familia creo que tenemos un interés en el desarrollo (mmm...) en el desarrollo de nuestros hijos, en qué lugar están creciendo, donde están estudiando y creo que deben de tener las mejores condiciones tanto hablando de las instalaciones, como saber qué tipo de enseñanza les estamos dando a nuestros hijos, y como padres debemos de estar involucrados en ello, para hacer el equipo que se debe de tener y también para mejores resultados...

M: ¡OK! ¿Alguien más?

(Interrumpe una segunda respuesta)

Mo: Bueno yo creo que la importancia es grandísima, porque en la educación de los hijos intervenimos los padres y los profesores (mmm) además se puede impulsar a través de un consejo, mejoras a la escuela, mejoras a la misma educación, incluso llegar a la parte (mmm) didáctica de los contenidos que se estén manejando y por otra parte y ¡de las más importantes creo!, es que somos una contraloría social, es decir, tenemos que estar realizando en que se están gastando los dineros que nos dan para los programas federales, y otros dineros, es decir, que haya mucha transparencia en manejo de recursos y ¡bueno! Sobre todo, canalizar también las inquietudes de los padres de familia, pero de una manera más estructurada (mmm)

M: ¡Ok! ¿Alguien más?

(Tercera respuesta)

R: Bueno creo que el consejo escolar representa la participación social, es para fomentar el aprendizaje y llevar por parte de los padres de familia llevar el (mmm) el apoyo, la colaboración, la coordinación y esto para el bienestar social y la educación de los niños, porque en la escuela se enseña todo lo que es educativo, que se refiere a las materias matemáticas, español, ciencias, civismo, todo eso y en la casa se inculcan los valores, y entonces todo debe de ser en conjunto con autoridades de la escuela, maestros, padres, hijos, este bueno, los educamos. Entonces todo esto debe de estar en conjunto para que cuando uno ya pisa la realidad ehhhh, ahora sí que, en las calles, pues no te agarren por sorpresa, entonces todo esto que supuestamente te enseñan en la escuela pero con esta conjunción del consejo escolar pues ya lo aterrizas de manera más adecuada y pues sabes qué, que vas en el camino correcto ¿no? Y la participación de los padres es muy importante porque va en conjunto con todo lo que realizas en la vida entonces no hay nada que se oculte o que salgas y te lleves la sorpresa de que no era así ¿no?, para esto es el consejo.

M: Entiendo, y bien la siguiente pregunta, ¿Cómo contribuye usted a la mejora escolar?

C: Involucrándome

M: ¿Alguien más? ¿En qué consiste esa involucración?

I: Apoyando en lo más que se pueda ¿no? (mmm) en limpiar, en educar, en venir a juntas, talleres, creo que eso es parte de, del consejo también y como padres debemos apoyar en lo más que se pueda, al profesor y a todos en la escuela.

M: ¿Alguien más?

R: Es como, este, encausar, cada una de las actividades ¿no? Y en lo que dije ese rato. Este, en la casa se educa, se, se generan los valores y en la escuela se hace lo de la educación en cuestión de materias. Los niños deben de saber hasta donde y cuando deben hacer las cosas y en la escuela pues tiene que poner toda la atención y desempeñar todo lo que se fundamentan en la casa ¿no?, ¿para qué? Para que esta educación sea de calidad. Y el modo de apoyar pues como padres de familia es generar todos estos valores, la responsabilidad y la obligación de los alumnos y este, enfocar todo lo que este en la escuela los apoyos, este, que se necesiten en la escuela; tanto barrer, este, limpiar, pintar, arreglar, (ehhh) todo lo que esté en la disponibilidad, que sea el enfoque para la educación de los niños (ehhh) ¿Cómo te das cuenta de esto? se comenta que, por ejemplo, que, ¡ah pues vamos a pintar el salón! Y los padres de familia pensarían que eso lo tiene que hacer el gobierno o las autoridades, pero ¡no!, eso lo puede hacer cualquiera que sienta que eso es una prioridad para la educación de sus hijos. El estar en un aula digna, da una educación digna ¿no?, entonces no es lo mismo que te eduquen en un basurero a que te eduquen en un aula con las características que deban de tener ¡no! Limpieza y, este la pulcritud en el aula, eso es en el aula, en el patio, en el baño, en la dirección y en todas las áreas comunes que debe de haber en la escuela, pero esto es en apoyo en conjunto, ¡sí! sabemos que debe ser una actividad del gobierno tanto federal como municipal, estatal, este de la zona, de los colonos, pero ahora sí que aquí debe de apoyar quien quiera apoyar sin recibir algún beneficio... para mí eso es el apoyo.

M: ¿Alguien más? ¡ok!, ¿En qué tipos de actividades consideras se puede participar en la escuela buscando la calidad de la misma?

Mo: Pues principalmente habíamos pensado en la realización de algunos concursos de cálculo mental, de ortografía, de lectura (ehh) incluso habíamos pensado en ver áreas literarias o cuestiones gastronómicas, pero esa, ¡esa es nuestra intención! Falta ver finalmente a que podemos llegar, que cosas faltan, que cosas no, pero pues esa sería una buena manera de, de motivar a, a ampliar la cultura de los niños. También habíamos pensado en algunas visitas ¿verdad?, escolares, pero todo será depende de la colaboración que se logre con los maestros del grupo y de también con los padres de familia, que tanto están dispuesto a apoyar este tipo de actividades.

M: ¿Alguien más?, ¿No?... bueno, ¿Qué actitudes del profesorado y directivo consideran necesarias para participar y proponer acciones de mejoras para la escuela?

R:La apertura, hay que ser de mente abierta (se escucha una voz que agrega un comentario; - Positivos), aceptar todo lo que, todo lo que sea benéfico para la educación, cuales quiera que sean me parezca o no me parezcan, si sé que es bueno para educarlos pues tiene que realizarse, ver una apertura en lo general, no con prejuicios, no con este, roces directos, no con este enfrentamientos, esto se ven con objetividad y el objetivo es la educación de calidad de todos y cada uno de los alumnos de esta escuela y eso nos va llevar a una educación para todos: para los padres, para los maestros, para los directivos hasta a los de, este, intendencia, aquí todos ¡todos! Jugamos un papel importante, tanto fuera y dentro de la escuela, esto es, este, algo fundamental ¡Jamás! debe de haber algún roce o conflictos, todo es en pro de la educación de calidad.

M: ¡ok!, ¿Alguien más?

(De inmediato la respuesta)

C: Hay que tomar en cuenta que, tanto padres como maestros que, estamos formando futuros ciudadanos y esto es un semillero y de éste van a salir abogados, doctores (mmm) no sé, enfermeras, gentes profesionistas, tener en cuenta siempre esa visión y esa misión, que no nada más vienen a matar el tiempo ¿no?, porque ya estoy percibiendo un sueldo, pues a ver qué pasa con esos niños ¿no?, hay maestro que ¡mis respetos! , pero hay otros maestros que dejan mucho que desear con actitudes que simplemente se ve que nos les gusta ese, no tiene esa...

(Interrumpen 2 voces) Vocación...

(Sigue la primera persona respondiendo la respuesta después de la interrupción)

C: ¡Vocación! Por hacer su trabajo y creo que quien escoge esa profesión, que la verdad es bendita y es algo muy delicado, todas las profesiones ¿no?, pero está en especial, repito, estamos educando futuros ciudadanos, ¿Cómo queremos que cambie una nación? Si desde el principio, si desde casa y la escuela no nos ponemos las pilas tanto, maestros, padres de familia de que estamos impulsando a una nueva generación para hacer un cambio, esa es mi opinión.

Mo: En la presentación que hicimos con el consejo técnico de la escuela, eh, sentí bastante predisposición ante la idea que el padre de familia fuera incluido en el proceso educativo, yo como maestra ¡Lo entiendo de alguna manera! Pero es que hemos estado cambiando muchísimo, nos quedamos en el tiempo en el que el maestro era totalmente la autoridad y el niño obedecía, ahora nos enfrentamos a niños que... ya han sido educados de otra manera, que tienen

otro tipo de acceso a, a las comunicaciones, a también su educación a través de los medios y ya es algo diferente y ya tenemos que entender los maestros que ya estamos trabajando con un tipo muy diferente de personitas. Otra cosa a la que se tiene que abrir también es que los padres de familia ¡ya!, ya estamos dentro del plantel ya no es la mente desde la casa apoyando con las tareas y comprando el material que se solicita, si no que nuestra presencia aquí se haga cotidiana (mmm) nosotros como consejo estamos intentando apoyar a los maestros, porque es también nuestro compromiso, pero, por ejemplo, en la junta, se dijo que no es apoyar, ¡No, si es apoyar! Aparte que lo dicen los lineamientos si pretendemos apoyar porque sabemos que un maestro en la actualidad necesita el apoyo, hay muchísimo trabajo administrativo, hay cosas que por estar cubriendo, se descuidan otras, entonces se les podría dar maestro usted que necesita darles ejercicios o , es decir, ayudarles a cumplir su labor, pero que no se vea como una intromisión y no nada más como una colaboración, pero ahorita el choque es muy difícil, porque por lo que veo este es el primer año en que esto sucede, entonces ahorita pues se tiene que empezar a suavizar las cosas para que el maestro colabore, porque si el maestro no colabora no se avanza completamente.

M: ¿Alguien más que quiera dar su aportación?, ¡Seguimos!, ¿considera que la escuela es un espacio donde la comunidad educativa se expresa con libertad, sus opiniones son tomadas en cuenta?

C: Mmm... No

Se quedan pensando en qué contestar

M: ¡Sean sinceros! ¿Por qué no?

Mo: No

I: No

C: Siento que, de pronto hay muchas trabas ¿no?, por ejemplo: este, puede que los maestros nos puedan ver como... que venimos a invadir un espacio o que venimos a señalar, cuando no es así como, tomándolo como seres humanos, pues es incómodo ¿no? Que tal vez te digan: ¡Oye!, por aquí no es, es así o tener que acomodar, pero aquí es un equipo y a veces venimos a... hacer ese complemento, como que no es muy grato ¿No? Ósea un niño, por ejemplo ¡Yo lo veo con mis hijos! Que son pequeños, más o menos como de 24 años, no le gusta que le digan lo que tiene que hacer, ahora una persona que ya tiene una profesión, por así decirlo, que ya tiene (mmm) una vida hecha, pues como que no le va parecer que llegue alguien, es que no es llegar a invadir, no es llegar, volvemos a decir esta palabra ¡Apoyar! Y a que tus ideas si son productivas con mis ideas, sumarlas y crecer, ¿Por qué somos un país tercer mundo?, porque aquí, que tienes una buena idea, ¿Por qué te voy a dejar crecer?, ¿Qué pasa a veces hasta con los mismos maestros? unos con otros ¡Se jalen!, ¡ahh, pero este porque me ha va venir a decir, oye maestro estas mal!

¿no? Ósea porque no tomar todo positivamente y este, ayudar con las ideas y entre todos los padres de familia, maestros, este ¡vamos a trabajar en equipo! En vez de estarnos jalando, ¡ha ja! debemos de ver siempre positivamente en cómo podemos contribuir para que, para finalmente llegar a mejorar, si mejoramos una escuela vamos a hacer impacto allá fuera, pero entender esto a veces es difícil, ¡Para muchos! entonces, ojala que se hiciera conciencia de que es importante la participación activa tanto de padres como de maestros.

M: ¿Alguien más?

(Respuesta inmediata)

I: Yo como decía la otra vez la señora Mónica, nos dijo que esto es como un matrimonio y los únicos beneficiados son los niños y yo creo sí, tanto los maestros como nosotros los padres de familia debemos de tener eso ¡lo mejor! Para la familia, por que como dicen mis compañeras, que al final y al cabo lo mejor va a ser para los niños y no es como antes de que, ¡Ay no tengo nada que hacer en mi casa!, pero, al contrario, tengo muchas cosas que hacer a veces, yo en lo personal, dice mi esposo “¿Otra vez junta?” y yo de ¡Sí! Pero ni modos, ¡Me gusta estar! Y como dicen mi compañera Carmen, no es tanto venir y decir, “¡Es que maestro tu estas mal en esto!” ¡Por que no!, él tiene la carrera, la preparación, los años, la experiencia, pero a la mejor ahora en vez de leerles así, salimos al parque, les leemos para que los niños se atraigan y animen y tengan esa cosa, que no siempre sea lo mismo en el salón de clases, o incluso en la casa ¿No? A veces yo con las niñas lo hago: “¡haber vénganse aquí a leer mientras yo pico la verdura!” y estamos platican y a lo mejor no es mucho su cambio, pero ya no están en su mesita de tareas y que apúrrate encerradas en su cuartito, están aquí platicamos, entonces es eso, un poquito el cambio de darles la idea y no tanto invadirle su espacio, simplemente como dice mi compañera Carmen, es dar ideas ¡Y eso! Que somos como un matrimonio y que se haga lo mejor para los hijos ¿No?, bueno esa es mi opinión.

M: ¿Alguien más?

(Se escucha una serie de ruidos, al no haber respuesta, el moderador continúa con la entrevista)

M: Mmmm, ¿Cuál considera que debe ser el principal propósito de la escuela?

Ma: La educación de los alumnos, en este caso, ese es el principal objetivo, darles un ambiente propio, un ambiente digno, limpio, este... un ambiente positivo repito, ver que necesidades hay ¿no?, tratar de hacer todo en conjunto para poder brindar mejores opciones, este para que ellos entiendan mejor ¿no? Como decía la señora Moni, cuando se hizo la presentación ante los maestros, ¡motivar también al maestro! Todo eso es importante ¿no? ¡digo! ¿Quién no siente bonito que alguien llegue y te diga, “¡Oiga Profa. ¡Usted lo hizo muy bien!”, “¡Muy bien, maestra Andrea que bien le quedo la biblioteca!”, creo que

a todos es un aliciente, hasta uno como ama de casa, “¡hoy cocinaste riquísimo!” ¿A quién no le gusta que lo alienten?, creo que es importante, que es una palmadita el decir, ¡oye, hoy lo hiciste mejor, mañana te va a salir súper mejor! ¿no?, entonces motivar, eso es una parte bien importante que a veces se olvida. Ponemos el dedo en la llaga de decir, ¡Te equivocaste, y estas mal y lo hiciste mal!

M: ¿Alguien más?

R: Aquí cambiar el tiempo de calidad ¿No?, vas a estar ¡No sé! Tres horas, cuatro horas dando clase, pero con calidad, no es nada más venir a ocupar un espacio para cubrir mis necesidades personales, esto de la educación yo creo que es algo más allá que, que recibir dinero. Recibir dinero o recibir tu sueldo ¿no? El profesor tiene una obligación titánica con los niños (ehh) de educar para tener unos buenos resultados, entonces aquí el profesor tiene que tener toda la ética y el valor civil para realizar y llevar esto a cabo de la mejor manera posible, ehh... nosotros estamos tan encasillados que todo la ciudadanía esta encasillada en recibir con bienes materiales, pero hay muchas más cosas que no son materiales que a la mejor te dan un aliciente más fuerte que algo material, entonces yo creo que aquí pues se tiene que empezar a trabajar en conjunto y empezar a ver y a ver todo lo bueno y desechar todo lo malo ¿No?. No, no seguir cuestionándonos, juzgándonos, ¡No!, todo lo que salga mal, pues desecharlo y punto, y todo en beneficio de los niños, creo que eso es algo fundamental.

M: ¿Por qué cree que lagunas escuelas tienen mejores resultados?

(Hay un silencio corto)

Mo: Pues es circunstancial, ¿no?, lo que pasa es que se pueden dar en una escuela la situación de que hallan más padres dispuestos a dar tiempo a la escuela, y a lo mejor la cabeza de la escuela exige más, ¡Ha ja! O motiva más, eh... a veces en escuelas se concentra personal más preparado, que nada más de la norma básica para enseñar, hay muchos factores, hasta el nivel económico tiene que ver, definitivamente, si el nivel económico es bajo, se tienen buenos resultados, pero hay muchas trabas, ¡Muchísimas trabas! La economía es importante también.

E: Pero yo creo que también viene siendo como que, el que hay escuelas que se abren más a las opciones ¿No?, como talleres, hay muchas escuelas, ¡qué bueno!, yo veo que taller de música, taller de arte y que los niños, bueno “¡A mí me gusta esto, por acá!” y otras que se limitan sólo a las materias básicas y hasta allí. También eso tiene que ver con que el niño sea más seguro, más abierto y salga más preparado de las escuelas, y eso lo podemos hacer en una escuela de gobierno que la verdad no lo tiene como tal, ¡Creo que lo máximo es computación e inglés! ¡Y no todas la tienen!, el inglés es el, es el básico y no el que realmente se necesita, la computación viene siendo la rama

ya más importante, más que la teoría es la práctica. Entonces yo creo que en parte eso también puede ser importante para la educación y que los niños salgan más preparados.

M: Ok, ¿nada más?

E: Yo creo que también creo que es importante lo que es la coordinación y el trabajo, porque la escuela se refleja a partir de lo que se trabaja dentro de ella, ya sea como consejo, como asociación, como maestros, como directivos, si todo engrana bien, todo trabaja bien yo creo que todos los padres y todo el mundo fuera de la escuela se va a dar cuenta que esa escuela es mejor que otras, pero esto va a partir de este trabajo que se va realizando dentro de ella...

I: También como dicen que como los padres y los maestros tiene que motivar a los niños, porque a lo mejor hay niños que son muy buenos para ciertas cosas, pero necesitan motivar, ¡no se! A lo mejor aquí en esta escuela no sé qué tanta sea la limitación, pero, por ejemplo: hacer torneos de futbol, ¡a los niños les encanta!, ¿No?, o mini olimpiadas de correr, de saltar, entonces ¡Yo digo eso! Otra vez volvemos a lo mismo, ¡Motivar tanto padres de familia, maestros, alumnos, ¡Los niños más que nada! yo siento que también es eso, motivarlos en lo que sea, en los límites que tenga a lo mejor la escuela, entonces para mi es eso lo más importante...

M: ¡Bueno!, siguiente, ¿Qué precepción tiene la comunidad escolar sobre la escuela? Ustedes que están allá fuera...

(Se percibe una respuesta)

Mo: ¡Pésima!, ¡pésima! A mí me han intercedido en varias ocasiones para decirme, “¿Y que está esperando el director para rendir cuentas de las kermeses que se realizaron...?”, pero siempre me están diciendo y bueno luego es difícil contestar ¿verdad? Por qué nosotros no somos los que debemos contestar, (riendo sigue contestano) es el director, ¡Pero bueno! (deja de reír) Eh... se quejan mucho de los maestros que faltan, que si faltan sin avisar, que si llegan tarde, que si no revisan la tarea, que si se están saliendo a platicar todo el tiempo, ¡etcétera, etcétera! Yo creo que... por ejemplo cuando nos presentamos en la junta los maestros se molestaron y dijeron no generalice, ¡bueno, dice!, ¡yo solo estaba diciendo que se maneja en torno a la escuela, yo sé que a muchos no les quedaron el saco y dijeron “yo cumplo, yo esto, no va para mí!” pero por ahí a lo mejor alguna gente si se, si se llegó a sentir agredida, y pues nosotros hemos, mmm, ya como, ya como consejo hemos hablado de que ¡bueno! Estos maestros nos tocaron, ¡Este director nos tocó! a ellos les tocamos estos padres de familia, ¡ha ja!, y manejamos el concepto de familia. Yo a mi familia voy a luchar por ella y no a la primera de cambio la voy a romper, algo está funcionando mal, ¡tengo que buscar primero en todas las estrategias posibles para resolver la situación ¡ha ja! A lo mejor hay quejas de una maestra, porque quieren correr maestros, quieren hacer muchas cosas,

quieren correr al director, allá afuera es un polvorín, pero nosotros decimos ¡bueno! ¿Por qué no? Esta es mi maestra, ¿Cómo la puedo yo motivar, como la puedo yo apoyar para que ella empiece a dar buenos resultados también? Porque yo les he dicho que un maestro motivado, ¡da! ¡Pero todo, todo y más!, porque se siente bien, ¡se siente apreciado!, un maestro cuando se siente despreciado dice: “¡Pues! Hago como que trabajo...” y entonces esta es la idea de nosotros, mmm, fortalecernos, ¿Qué se quite, ¿no? Esa sensación de ¡Ya llegaron estos metiches!... (Se escuchan risas de las personas entrevistadas) ¡No tiene nada que hacer, que mejor se vayan a lavar sus trastes, etcétera! ¡No, no, no!, pues estamos aquí y pues queremos conservar a nuestros maestros, nuestro director y todo el personal, pero si debe de haber cambios...

I: ¡A mí me gusto algo que dijo la maestra Cecilia! Cuando nos presentamos, “Denle la oportunidad de conocernos a nosotros como maestros y a ustedes como padres de familia y ¡yo creo igual! También he escuchado comentarios que... hay que ver sinceramente que tan mal les ha ido también con los maestros, yo tengo cinco años con la grande y creo que los maestros que me han tocado, ¡Para mí en lo personal!, yo no puedo decir, el señor Rafael, Mónica, de Maribel, ¡yo, en lo personal, me han gustado!, hemos trabajado bien, pero yo creo es eso. También nosotros como padres de familia abrimos un poquito la mente con ustedes y decir, ¡bueno! Lo que decíamos el otra vez, la educación es en la casa y aquí se enseña y ¡Yo no puedo venir y decirles a ustedes, “oiga, oiga es que mi hija dice mala palabras, si yo las digo ¡o vio que ella las va a repetir! Y usted no le va a quitar esa maña porque decía en el kínder de las niñas: “Así como traen de lacas van de la escuela”, entonces uno también se da cuenta, entonces si es eso, ¡Que nos den tiempo de conocerlos!, pero obvio que no vamos a decir ¡Un año, cinco años o salir ya para que los voy a conocer... (se escuchan risas) ,aquí me toco y ni modos! ¡Aquí yo no digo, esta escuela me toco, por que no!, yo la escogí, a mí me la recomendaron, halla por donde vivo, mi niña va en la “Tello”, ¡A que buena escuela! A bueno, entonces yo digo, ¿si tiene tan buenas referencias, porque los que estamos aquí no decimos, “pues si es cierto”?, ósea si es muy buena escuela, tiene muy buenos maestros, ósea a lo mejor era el ante o ¡no sé, no sé qué paso! Pero yo deberás digo: “mis niñas van en la Tello” ¡Es una de las mejores escuelas! A lo mejor hay que volver a motivarnos tanto padres de familia otra vez, como maestros, y digo, eso que dijo la maestra Cecilia si es cierto, ¡Conozcamos, también a nosotros como consejo, permítanos que nosotros demos nuestras ideas, nuestras opiniones y no tanto en la forma de atacarlo si no de : “¡Oiga maestra mire, como que a esta Ángela no le gustan las matemáticas, pero si la motivo por otro lado, a lo mejor va a aprenderlas más!”, digo, lo digo en ese sentido. Pero también ustedes se deben quitar esa idea de ¡Ay! Ya viene otra vez este papá a decirme... ¡Vamos a conocernos! ¿No?, (entre risas dice) ¡Bueno, es mi opinión!

M: Ok, ¿alguien más?

R: Pues yo creo que allá fuera se hablan muchas cosas negativas, pero también creo que es momento de analizar todo... maestros, director, mmm personal de oficina, de intendencia, padres de familia, ¡todos! Absolutamente todos tiene una responsabilidad y una obligación, y hay que demostrar y hay que trabajar por todo esto que se está haciendo, pero a la voz de ya, que se refleje todo lo que se va hacer, todo lo que se pretende, que tenemos en puerta para que todo el mundo se dé cuenta, pero hay que involucrar a todo el mundo, a toda la comunidad escolar, hay que involucrarla porque de otra manera no podrían realizarse. Van haber quienes se quiebren en el camino, va haber quienes entren, va haber quienes salgan, pero esto, este trabajo es largo y tiene que ir bien enfocado, aquí en los dimes y diretes se quedan a un lado, pero simple y sencillamente hay que trabajar....

(Interrumpe una respuesta)

I: ¡Sí!, y con hechos demostrarlos ¿No?

(Continúa la respuesta anterior)

R: Cada quien, en su trinchera, pero dar su mejor esfuerzo, todos, uno como padre de familia siempre anda buscando, yo por ejemplo: vengo de Villada y Pantitlan, ¡Está lejos! Entonces hay muchas escuelas cerca de mi casa pero yo ando buscando algo mejor ¡No lo sé! , no sé cómo escoger, yo creo nada mas por el simple hecho de que el Distrito es diferente del Estado, yo por ese motivo vine a caer a este lugar... y yo quisiera llevarme una mejor impresión de lo que yo decidí. Yo, este, tenía eh, como opción terminar este año con mi hija aquí, pero voy a continuar aquí trabajando, ayudando, colaborando para el bienestar de todos los alumnos, y al mantener el bienestar de todos los alumnos, sentir el bienestar de todos en conjunto, entonces espero que esta escuela sea una escuela de esas que todo mundo anda buscando, ¡Eso espero de esa escuela! y pues todos estamos aquí de paso, pero que bueno que las cosas queden bien y por mucho tiempo, eso es un proyecto a largo plazo que le vamos a meter la velocidad que merece, porque esto apremie por que los padres están hablando mucho, pero no hacen nada, así que hay que ponerlos a cambiar a todos...

M: ¡Bien!, ¿De qué forma se entera sobre los proyectos, logros y administración de los recursos en la escuela?

(Interrumpe una pregunta)

Mo: ¿de qué forma se entera?

M: ¡Ah ja!

Mo: Pues pidiendo libros contables, exigiendo el informe cada tres meses, por ejemplo del consejo (mmm) por ejemplo yo en la Asociación de Padres de Familia, yo ¡bueno! sé que debo dar (emmm) rendir cuentas tanto como al

consejo, como al director de la escuela, yo creo que rindiendo cuentas a alguien, es como se puede transparentar ¿No?, las cosas y ¡Pues así, es básicamente es más o menos como una auditoría!, mis hijas son contadoras y entonces pues más o menos ¿No?, pero la verdad aquí no se maneja eso (hay risas por parte de la persona que está respondiendo) ¡No hay tantos problemas en eso!, cualquiera entiende que es tu ingreso y egreso, nada más, pero sí, bueno nada más andamos revisando y sobre todo platicando pidiendo de buena manera, ¡Maestro, este, hagamos un informe, haber quien me ayuda a hacer un cartel, muchísima comunicación con los padres de familia, para que todas las preguntas que surjan allá fuera, pues se vean respondidas, ah ja, así tranquilamente y formar grupo, que los padres empiecen a colaborar en la escuela, porque es un pretexto que digan “¡No, es que se roban el dinero!” , bueno yo en el consejo de padres de familia estoy dando un informe, ¡Voy a dar un informe! Mensual, el informe próximo, ¡Es más voy a poner las cantidades y en que se gastaron ¡Y ni así mucha gente va a cooperar!

(Se escuchan comentarios apoyando el último punto de la respuesta, continua la respuesta)

Mo: Buscar un pretexto para no cooperar, aquí hay fallas de todos, y los papás también fallamos bastante, porque mucha gente ¡Bueno! No en lo personal, porque todos los que estamos aquí, estamos muy interesados en esto, pero si podemos observar como muchos vienen y dejan a los niños como guardería y ¡Adiós!, ¡ni siquiera saben absolutamente nada de su hijo y nada, y fallas ¡Vemos fallas adentro y afuera y en todo ¿No? Hay que cambiar todos, no nada más directores, los maestros ¿verdad? Y los de intendencia (se escuchan risas e interrumpe una segunda respuesta)

E: Yo creo que es lo que más significa ¿No? también la limpieza, tanto de baños como de salones

Ma: Y de calles, yo creo que eso es lo que más...

R: Yo creo que saber todo lo que sucede en la escuela tantos gastos y todo lo que tiene que ver con lo administrativo, pues tienes que descubrirte en ir y preguntar ¿No? ¡Como padre de familia, cualquiera lo puede hacer! Aquí el padre puede ir y preguntar “¿A ver, ¿qué están haciendo?, ¿qué han hecho?, ¿cómo lo han hecho?, ¿cómo van?, ¿qué les falta?, ¿qué no les hace falta?, ¿qué les sobra, qué necesidades tiene, en qué se les puede ayudar?”, es la manera de acercarse ¿no? y independientemente que estés en la asociación, en el consejo o en, como maestro, ¡cualquiera puede preguntar! ¿No? pero pues igual si, preguntas es porque vas a apoyar ¡No porque vas de metiche a ver que te dicen! ¿No? Porque la cuestión de ser metiche es que vas, pero nunca a hacer el bien, si no por hacer un daño, (se escuchan varias opiniones respecto de los “chisme”) ... aquellas negativas de la escuela ¿No? y eso pues no conviene a nadie, porque sería ilógico preguntar haciendo ese tipo de cosas cuando tienes a tu hijo en esa escuela y que tu hijo es el reflejo de lo

que haces, entonces es la manera de averiguar, todo eso es sólo ir y preguntárselo al director solamente...

M: Mmm... ¿Cómo les gustaría que fuera la rendición de cuentas en la escuela

(Hay varias respuestas a la vez, y es difícil percibir las todas)

Varios: ¡Transparente!, ¡Dar informes!

I: ¡Ah ja!, ¡por ejemplo, ahora recibí tanto, pero arregle este salón y me gaste tanto, y como dice la señora, al fin y al cabo es eso más que nada, sacar el informe cada mes, cada mes, cuantos ha recibido, en cuanto los ha gastado para que también los papás, se sientan un poquito más tranquilos, y que se vea también las mejoras en la escuela, porque si ellos no ven, bueno ellos dicen: “¡Yo ya aporte, ya me dieron la información, pero sigue igual o yo veo igual!”, entonces nunca se va solucionar, volvemos a ver lo mismo y el año que entra también va a ser lo mismo, lo mismo de siempre, pero ¡No! Más que nada que se vea la mejora y que den la información completa cómo es...

(Interrumpe otra respuesta a la pregunta planteada)

R: Esto debe de ser explícito con todas las explicaciones que tengan que ver por absurdas que parezcan y tienen que ser mensuales para que todo el mundo este enterado y que no haya suspicaces que puedan discutir, mientras sean así las cosas y todo, ¡Yo, este! Soy de la idea que todo tiene que ser filmado y grabado para que cuando alguien tenga algo que reclamar, presentar el material para que se vea, porque todo mundo somos muy juzgones para lo malo pero no para apoyar, entonces, a este tipo de personas pues hay que entenderles con bases y fundamentos, este todo esto para rendirles cuentas, porque excusas hay muchas, pero si tú tienes toda la, este, honestidad de tu trabajo realizado, entonces tienes que tener la veracidad de lo que estás diciendo... yo creo que esa es una forma de explicar toda esta situación de las cuentas.

M: ¿En la escuela qué mecanismos se utilizan para evaluar el estado en que se encuentra?

(Hay un silencio de tiempo corto)

Varios preguntan: ¿Físico?, ¿Inmueble?, ¿Educativa?

M: ¡En general!

R: Lo educativo, ¡Pues los exámenes! Que cambiaron de nombre... ¡Los de ENLACE! ¿Cómo se llama?

M: ¡PLANEA!

R: ¡PLANEA!, esa sería en la cuestión educativa, cómo los recibo, cómo los dejaron, cómo los voy a entregar, ¿No? Ehh... esa es la cuestión educativa, en la cuestión de infraestructura pues este, focos, baños

(Interrumpe un segundo comentario)

Ma: ¡Con la pura observación! ¿no?

(Varios comentarios relacionados vuelven a interrumpir)

Continúa la respuesta interrumpida:

R: Y yo creo que más que todo esto debe de ser en la cuestión de fundamento de valores, porque de que sirve que cada semana estés cambiando un foco, ósea, ¡No tiene lógica! Un foco mínimo te tiene que durar comúnmente, entonces, pero si tú tienes y fundamentado los valores desde la casa: apágala, ciérrala, préndele, mmm por favor, permiso, ¡Si todo eso lo tiene fundamentado desde casa! Pues los niños, ¡El baño de la escuela es el baño que tienen en la casa!, no hay más, y entonces si eso está mal, pues en la casa ¿Cómo estoy?... entonces eso, eso no corresponde a los maestros, se lo tenemos que hacer ver a los padres de familia con folletos, con información, con, este... buscar maneras de involucrar a los padres ¿No?, pues los maestros a lo suyo ¡Las materia! Y pues yo creo que hay quienes van más allá un poco más de, este de cuestiones educativas, pero eso es porque ¡Los están incentivando o se le está dando el valor que tiene! y que pues aquí, este, todo es visual y pues con el examen que se implementa para los niños.

M: Ok, ¿alguien más?... ¿Quién debe ser el responsable del liderazgo en la escuela?

La mayoría responde: ¡El director!

Ma: El director se supone que debe de ser ¡La cabeza de toda la escuela! Por eso es la institución, si no el director no tiene ¡Liderazgo! Entonces, ¡De nada sirve la escuela! Porque si el director te pregunta a ti qué es lo que él tiene que hacer, entonces ¿Quién es el que está mandando? Se supone que el debe de pensar en todo ¿No? y debe de arrear a todo su grupo de ¡Maestros! “saben que maestros, ahora hay que hacer esto, los niños a lo mejor no están aprendiendo con esta técnica, pues vamos a ver cómo se puede ¿no?”. Ustedes mismo tienen que buscar para dar resultados, ¡Digo! El director se supone que debe de manejar y de hablar con ustedes para ver qué es lo que está pasando dentro de la escuela y si algún maestro va mal con su grupo el ¿Por qué va mal? ¿Por qué no está saliendo ese grupo completo? ¿Por qué unos si saben y otros no?, igual y él dice o dicen ustedes como maestros que es padre, maestro y alumno, ¡Sí! Pero si también el maestro aquí deja que hagan los niños lo que quieran, y no tiene una, por decirlo así, (mmm) ¿Cómo se dice?... ¡Autoridad en algunos niños! Todo su grupo se va para abajo. El director ¿Qué es lo que debe de hacer?, ¡Hablar con el maestro! ¿Qué es lo

que está pasando? Por eso debe decir él, ¡El es el líder! De toda la institución, sin él, entonces ¿Qué hay?

M: ¿Qué características consideran que debe tener este líder?

E: Responsabilidad, respetuoso, debe tener carácter, ¡Más que nada carácter!

Ma: ¡Carácter!

I: ¡Carácter!

E: Para empezar, creo que es lo más importante ¿No? una persona que sepa mandar, sea transparente, responsable de lo bueno y de lo malo no nada más salga a dar lo bueno y de lo malo pues ¡Espérame tantito! Déjame ver a quien te echo por delante... ¡Dar la cara por todo y todo!

Mo: Debe saber administrar, (mmm) los recursos humanos y los recursos materiales, eso es así ¡súper importantísimo! Hay escuelas que funcionan perfectamente cuando no es el director, ¿Qué significa esto?, no que el director no haga falta si no que el director tiene también establecidas sus normas que ¡Aun estando ausente se sigue trabajando como se debe!

Ma: Por eso también hay una maestra que es la subdirectora ¿No?, si el director falta ¡Esta la subdirectora por eso!

Mo: Bueno esto es reciente, pero antes cuando no había más que la secretaria... (hay un comentario al respecto)

I: Pero bueno la secretaria también se hacía responsable ¿no?

(Continua la persona que estaba respondiendo anteriormente)

Mo: ¡Bueno sí!, pero sin necesidad de que ellas fueran a los grupos y todo esto, ella sigue haciendo su propia labor. ¡Las escuelas marchan, hasta parece que el director estuviera ahí, pero eso es porque el director tiene muy buena comunicación con los maestros, tiene muy bien definidos sus objetivos!

R: El director es quien asume la responsabilidad y obligación de todo el plantel educativo, y debe de estar capacitado para hacer ejercer su profesión...

(Se escuchan varios murmullos y no hay más opiniones al respecto)

M: ¡Bueno!, vamos a continuar con unas preguntas sobre el consejo escolar, ¿Quién me puede decir que es el Consejo Escolar de Participación Social?

(Hay un silencio de tiempo corto)

Mo: Pues es un grupo que está integrado tanto por padres de familia, como por maestros cuya función es mejorar la educación.

M: ¿Alguien más?

R: Este, es el grupo de padres de familia, dirección y maestros, ex alumnos y comunidad escolar, se invita para que hagan un mejor trabajo en cuestión de la educación, ¡Bueno! en este caso de la escuela, pues lo que traemos en mente, nosotros es lo de la educación de calidad, el enfoque es eso, y eso es lo que se va a trabajar, para eso es el consejo, para este, para coordinar, ayudar, apoyar, hacer lo que se tenga que hacer para tener una escuela de buena calidad.

M: ¿Qué lo motivo a ser miembro del consejo escolar?

Ma: ¡Apoyar y mejorar si se puede la calidad de la escuela! ¿No? Como decimos, todos allá fuera hablan horriblemente de esta escuela, ¡Yo fui alumna de aquí! Y obviamente pues si se ve diferente... realmente a mi si me gustaba venir aquí y los maestros eran excelentes, había maestros que te enseñaban ¡Muy, muy bien! ahora todos allá fuera dicen que ha decaído esta escuela, una maestra cuando estuvimos aquí en la junta de consejo técnico, ¡Decía! Que ella no creía que esta escuela se había decaído porque tenía más de 500 alumnos, hay gente allá fuera que dice “Es que yo no quería esta escuela”, ¡A mí me mandaron a esta escuela, porque supuestamente yo pedí una escuela de tiempo completo, porque yo pedía otra escuela mucho mejor, ¡Me mandaron a ésta, ya ni modo, me toco aquí, ya ni modo! ¡Así te lo dicen! De mi lado pues yo también decía, yo tenía buenas referencias de aquí porque decía, ¡Aquí toda mi vida he vivido! Yo soy de esta colonia y digo, ¡Bueno, es buena escuela! Pero ya estando dentro ya vez las cosas bien diferentes, desafortunadamente las cosas que haya fuera te dicen a veces ¡Ya las empiezas a creer! Y dices ¡Ay, no es cierto! Si hay maestros que no trabajan y hay maestros que les enseñan muy bien, es lo que yo te comentaba, ¿Qué es lo que está pasando? Ahí el director debe de ver a sus maestros también, que le echen ganas y como decía mi compañera, “Hay que, pues... ¿Cómo se dice?... Motivar, para que los maestros puedan llegar a, pues ¡No sé! A lo mejor a no estancarse ellos ahí”, ¡Yo el día que tuvimos la junta el día lunes que nos dijeron que viniéramos acá para conocer a las vocales también, yo escuché como una mamá, ¡Que tú tuviste ese grupo!, decía: “¡Es que la vez pasada que nos dijeron que viniéramos a lavar el salón, todos los papás se presentaron!” ¿Por qué?, dime tú ¿Por qué todos los papás se presentaron?

(Se hace una respuesta ante la cuestión planteada)

El compromiso que tienen con los niños, también uno como docente influye mucho, motivando y organizando al grupo.

(Continúa la persona que planteo la cuestión)

Ma: ¡Tú lo has dicho! ¡Hay papás que no vienen, ¿Por qué?, porque tampoco ve que la maestra se involucra mucho con sus hijos... entonces los papás dicen: “¿Pues cómo para qué me voy a involucrar con ella, si tampoco les pone tanta

atención?”, ¿No?, ¿Tú como maestra?, creo que es la carrera que tú escogiste ¡Y te gusta! Entonces ¿Por qué hay maestros que ya no están enseñando con esa dedicación? ¡Eso es lo que yo pregunto!, ¿Por qué?...

M: ¿Alguien más? ¿Qué los motiva estar aquí en el consejo?

E: ¡Pues para mí, a lo mejor ayudar a la escuela! mi hija está aquí y la verdad yo quiero que tanto ella como los demás niños pues tengan un mejor lugar, limpieza y educación, un lugar libre de violencia, y la escuela tiene un poquito ese problema en el tema de violencia y yo creo que en parte de eso fue lo que a mí me motivo, la violencia y la limpieza.

Mo: Yo sabía de los consejos de hace un montón de años, ¡Siempre vi que nada más los directores daban nombres, ¡Pon tu nombre y fírmale ahí! Y ¡jamás! ¡Ni siquiera! se dejó... decíamos que era letra muerta eso de los consejos aquí se abrió la posibilidad, y como era de la mesa directiva, los lineamientos dicen que debe de haber alguien de la Asociación de Padres, pues dije ¡Este es el momento! ¿No?, ¡No me gusta la escuela, a mí me tocó la escuela! Y así ya me quedé porque se quedó el maestro David, sino, no me hubiera quedado aquí, ¡Sinceramente!, pero dije, ¡Bueno ya estoy aquí!, soy jubilada, tengo tiempo, ¿Por qué no entrar? A ver qué se puede hacer, a ver hasta donde logramos tener un alcance importante en la escuela.

M: Ok, ¿Alguien más?

R: A mí lo que me motivo, es que veo muchas personas que les interesa, pero también veo que no, aun no tiene las agallas para lanzarse ¿No? yo dije, ¡Pues adelante! vamos a ver que se puede hacer, me gusta abrir conciencias, cambiar las perspectivas que uno ya trae de años, de generaciones, de un país que sólo pide, pide y pide pero no da, (ehh) nosotros estamos acostumbrados a que papá gobierno nos solventa en todo, que si necesitamos que papá gobiernos nos mantenga, pero yo creo y soy de las partes que se trabaja ¿No?, ¡Se trabaja para las cosas que uno quiere y por eso es que estoy yo aquí en este consejo, ¡Y creo yo! Que se puede, hay mucho que reparar, hay mucho que enderezar, pero creo que es eso, ¡Soy de la idea! Que si se puede ¿No?, se puede crear grandes cosas, nos podemos sorprender de nosotros mismos a corto plazo, ¡Yo creo eso!

M: Ok, ¿Alguien más?, La pregunta era, ¿Qué los motivo a ser miembros del consejo?

C: Mi principal motor, mis hijos. Creo que alguna vez una persona me dijo, “¡Tal vez tus hijos no hagan lo que les digas, pero si lo que te vean hacer, tú vas a impactar a tus generaciones con tu ejemplo, y también vas a lograr cambios cuando los demás te vean haciendo algo! ¡Porque eso se contagia!” muchas veces la gente piensa negativamente ¿No?, este, pues “creo que esto está mal, pues es que esa maestra, o este papá, etc.”, pero la pregunta es ¿Qué estás haciendo tú por cambiar tu entorno?, entonces creo que es bien

fundamental, que con el ejemplo tú vas a impactar no sólo la vida de tus hijos, y no por que digan, “¡Ay, es que la señora ¡” ¡Bueno, al menos ese no es mi objetivo!, creo que el dar, al contrario, vas a recibir más, es mejor dar, que recibir.

M: ¿Conoce los lineamientos del consejo escolar de participación social?

R: (mmm) No en su totalidad, pero si sabemos que aquí hay artículos, hay una normatividad específica, hay hasta dónde y dónde no te puedes meter, ¿No? y pues, este, hay este consejo se basa en ocho padres de familia y siete que son maestros y director, personal o ex alumnos para hacer una buena labor social y bueno, una participación que instruya a las personas, tanto de afuera, como de adentro...

I: Bueno, ¡Yo sí!, porque ya revisamos los lineamientos. Y este, puse las cuatro importantes de fomento y motivación hacia la participación social, de reconocimiento social de los alumnos maestros, directivos, empleados, escolares y padres de familia, del desarrollo social y cultural y deportivo y de desarrollo de la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.

Mo: Yo casi conozco bastante de lineamientos, ¡No en su totalidad, porque no me los sé de memoria! Pero si se dónde exactamente buscar, pero si me he estado informando bastante de esta situación.

M: ¿Y qué actividades consideras serian útiles para que el Consejo Escolar de Participación Social tenga un mejor funcionamiento?

R: Primeramente que, que este... que ya este hecho, ¡Que ya este registrado!, (se comienzan a dar opiniones de acuerda esto)... porque ni somos de aquí, ni somos de allá (se escuchan risas), entonces ya por el momento ya cuando tienes el cargo ya, pues ya hay que hacer lo que es la practicidad, el proyecto, este, el trabajo y las mejoras de la escuela que ya platicadas, que se escuche de afuera hacia dentro, de adentro hacia afuera , que todo mundo se involucre a hacer conciencia, concientizar al grupo , a los maestros, a los alumnos, a los padres de familia, a la comunidad, este, todo lo que este, todo el problema que tenemos allá fuera de comerciantes, de moto taxis, todo lo que sea en beneficio de la educación, porque, ¡Todo, todo! Va a beneficio de la educación de los niños, ¿No? y en tener una escuela digna, de hacer un alumno digno.

C: Yo creo que se necesita comunicación entre el consejo, hasta ahorita, ni siquiera nos conocemos. Y yo creo que, por accesibilidad, porque la norma dice que las asambleas tienen que ser en un horario fuera de clases, pues a veces nosotros decimos ¡que se haga en este momento! A veces fuera, ah ja, porque quien se mete adentro esto es porque ésta dispuesto a dar también parte de sus tiempos, y ¡No se vales que pues una persona esté llevando la voz de todos, porque no todos pensamos igual y a lo mejor alguno de los maestros que no esté en ese momento, podría estar aportando ideas ¡Valiosísimas! Que

nos vamos a perder. Siento como que hay un restemor por ahí, ¿verdad?, un temor de que tal que nos quieran venir aquí a mayoritear o ¡No!, porque no venimos en contra de los maestros, ¡venimos a favor! Y entonces, ¿Qué mejor que podamos estar la mayoría?, porque estamos buscando ideas, ¡Ideas que nos sirvan, experiencias!, en tal escuela ha funcionado muy bien o tales consejos, han tenido estos proyectos y han salido, ¡Pero, fabulosos! Eso es lo que nosotros queremos, ¡La comunicación y la confianza, la tolerancia, de eso se trata y para que pueda funcionar es esto, pero si desde el momento que no se ha hecho en tiempo y forma esto! “Maestro venimos, ¡de verdad venimos en buen plan! A tratar de darle mejor reconocimiento a los maestros ¡mejorarlo todo!, no venimos a cortar cabezas, no venimos a nada de eso...” y si nos sentimos muy defraudados por que nosotros hemos sido totalmente tolerantes, “Que, por eso, que por el otro, que por aquello, ¡ok!” pero hasta que no tengamos eso registrado, pues ¡estamos en espera y en espera! Y de eso se trata, de ¡Venir en muy buen plan! A cooperar con nuestra escuela y finalmente es la escuela que me queda más cerca, y ¿Por qué no tomar el reto, de hacer crecer esta escuela?, si hay más papás como nosotros, dispuestos a entrar a los comités, ya del trabajo ¡Pues que bueno, esto se va para arriba! Pero ¡Rápido, no en este año, a lo mejor se va a llevar varios años, pero yo sé que después vamos a poder decir con orgullo, ¡Oye mira mi hija estudio en la “Tello”!

M: ¿Alguien más desea dar alguna aportación?, con esas últimas aportaciones damos por terminada la sesión, agradezco mucho el que hayan estado aquí, todas sus experiencias, opiniones y perspectivas son de gran valor para la investigación y tendrán un gran impacto para ésta y para la operación del CEPS de la escuela, gracias.