

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA ESCUELAS DE
CALIDAD EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

JORGE LUIS ROMERO CABRERA

DIRECTORA DE TESIS: DRA. LUCÍA RIVERA FERREIRO

CIUDAD DE MÉXICO, FEBRERO DE 2016

DEDICATORIAS

Principalmente quiero dedicar este trabajo a Dios, por haberme regalado el don de la vida, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia, felicidad y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Gracias Dios por estar al lado mío en cada paso que doy cuidándome y dándome mucha fortaleza para seguir en pie y lograr realizar mi sueño como profesional, un sueño que creí distante y ahora en día lo estoy logrando.

Con mucho cariño y amor, a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro, y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles, siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por esto les agradezco de todo corazón el que estén a mi lado, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mis hermanos, que con su amor me han enseñado a salir adelante, gracias por su paciencia, por compartirme sus vidas, pero sobre todo, gracias por estar en otro momento tan importante en mi vida, esto también va dedicado a ustedes con todo cariño.

Y por último, pero no menos importantes, a mis sinodales, por el tiempo que me han dedicado para leer este trabajo, por su confianza y el apoyo que me dieron para la aprobación de mi tesis, en especial a la Dra., Lucía Rivera por su paciencia, comprensión, experiencia transmitida y sus valiosos consejos que me hicieron fuerte en este largo proceso.

Gracias a todos aquellos que no están aquí, pero que me ayudaron a que este sueño se volviera realidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 El origen del tema	10
1.2 Problema y objetivos	12
1.3 Referentes conceptuales	14
1.3.1 Calidad.....	14
1.3.2 Planificación.....	17
1.3.3 Evaluación	17
1.3.4 Gestión institucional.....	19
1.4 Estrategia metodológica	20
2 EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD: INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES	24
2.1 Investigaciones.....	25
2.2 Evaluaciones.....	30
3 ORIGEN Y TRANSFORMACIONES DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD.....	37
3.1 Antecedentes	37
3.2 Características del Programa Escuelas de Calidad	40
3.2.1 Problema a atender	42

3.2.2	Objetivos	43
3.2.3	El PEC y su estrategia de intervención.	45
3.3	Esquema de financiamiento	47
3.3.1	El PEC y el Banco Mundial	53
4	GESTIÓN DEL PEC EN LA DIRECCIÓN OPERATIVA 5	57
4.1	La Dirección Operativa 5	57
4.2	El proceso de gestión del PEC en la DO5	62
4.3	Recepción de documentos	63
4.4	Dictaminación	63
4.5	Capacitación a las escuelas	65
4.6	Ajustes a Proyectos Escolares (PETE-PAT)	66
4.6.1	Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)	66
4.6.2	Plan Anual de Trabajo (PAT)	67
5	GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD	69
5.1	Distribución de los recursos financieros del PEC	70
5.2	Artículos en los que se puede gastar según la D.O	71
5.3	Catálogo de cuentas	73
5.4	Escuelas participantes	74
5.5	Gasto total generado	76
5.5.1	Gasto por zona escolar	76

5.5.2 Gasto por tiempo de permanencia en el PEC	78
5.5.3 Gasto total por cada rubro de fortalecimiento académico y rehabilitación de espacios educativos.....	80
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	100

INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos a los cuales se enfrenta el Sistema Educativo Mexicano es promover y proporcionar una educación de calidad, mediante escuelas de calidad, entendiendo por estas, aquellas que asumen en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos, se compromete con la mejora continua de los procesos y de los resultados educativos, se constituye en un centro seguro y útil a su comunidad que cuenta con infraestructura, contribuye con equidad al desarrollo integral de sus alumnos para que desarrollen las competencias requeridas para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, su participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida, y así, que responda a las necesidades del contexto histórico y social que vivimos en la actualidad.

La creciente demanda educativa exige cada vez mejores sistemas educativos, es por ello que durante el sexenio presidencial de Vicente Fox Quezada se apostó a la educación, por considerarla, la base y el motor primordial de desarrollo social, el cual se sustentó en tres principios fundamentales, los cuales fueron; calidad, equidad y gestión, mismos que se abordaran más adelante.

Con la creación del Programa Escuelas de Calidad que inicia sus operaciones a partir de su instrumentación por conducto de la Secretaría de Educación Pública (SEP) a principios del año 2001, con el objetivo de instituir en las escuelas beneficiadas por este Programa, un nuevo modelo de gestión escolar con enfoque estratégico de cambio.

Dicho cambio trataba de enfocarse principalmente en fortalecer su cultura organizacional y funcionamiento orientado a la mejora de aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente, que atiende con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.

Es así que éste trabajo aborda el tema de la gestión de los recursos financieros procedentes del Programa Escuelas de Calidad (PEC). Además, analiza cómo el PEC influye en fortalecer la coordinación de la gestión institucional, entendida esta como las interacciones entre los organismos gubernamentales, a través de nuevas formas de gestión pública y mecanismos de sistematización para la transparencia y rendición de cuentas entre las instancias federales, estatales y municipales; todo ello para la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar.

Es decir, el PEC promueve la formación de las comunidades educativas con capacidad de tomar decisiones para la mejora continua del proceso educativo. Esta nueva forma de gestión escolar, es una transformación que se realiza en paralelo al fortalecimiento de la gestión institucional. Se busca que las instituciones educativas a nivel federal, estatal y local tengan una mejor coordinación y corresponsabilidad de sus acciones para apoyar y reconocer a la escuela como una organización autónoma con el fin de lograr nuevas formas de gestión en las escuelas.

La inquietud de trabajar este tema surgió cuando cursaba el séptimo y octavo semestre de la Licenciatura en Administración Educativa, concretamente durante la realización de las Prácticas Profesionales en la Dirección Operativa 5 (D.O.5) de secundarias generales.

En ese período, colaboré directamente en la mesa que tenía a cargo el Programa Escuelas de Calidad. Durante estos dos semestres, participé en la revisión de Planes Estratégicos de Transformación Escolar (PETE) y Planes Anuales de Trabajo (PAT) de las escuelas que deseaban formar parte o renovar su incorporación al PEC para el ciclo escolar 2012-2013.

Esta práctica me permitió darme cuenta de la forma en que se gestiona un Programa que tiene como fin elevar la calidad de la educación. También observé cómo realizan las escuelas el proceso de incorporación para tener acceso al recurso otorgado por el Programa y las características de los proyectos que entregan para justificar la solicitud de recursos.

El diseño de la presente investigación consta de cinco capítulos, en el primer capítulo se describe el proceso de investigación, se plantean las actividades realizadas durante las prácticas y cómo fue que gracias a esta experiencia surgió el planteamiento y delimitación del problema, y se definieron los objetivos, los referentes conceptuales y la metodología, incluyendo como parte de la misma el escenario, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos utilizados para obtenerla y posteriormente clasificarla y analizarla.

En el capítulo dos se describen una serie de investigaciones y evaluaciones que dan cuenta de los aspectos estudiados y problemas encontrados en la implementación del PEC a lo largo de los 14 años de su aplicación en la educación básica. Esto permitió entre otras cuestiones, reconocer los aspectos más y menos estudiados de este programa.

Hablar del Programa Escuelas de Calidad sin duda alguna constituye uno de los grandes retos a enfrentar durante la presente investigación, ya que se debió procesar y desgranar una cantidad enorme de información, es por ello que consideré dedicar un capítulo especial al PEC para dar una explicación acerca de los aspectos fundamentales que conforman tal Programa.

Es así, que en el capítulo tres se exponen los aspectos fundamentales que conforman el PEC, comenzando por su origen, los programas que le antecedieron, el problema inicial que se propuso resolver, los objetivos y la estrategia de operación, así como sus principales transformaciones, en especial los cambios en el esquema de financiamiento y su relación con el Banco Mundial.

En el capítulo cuarto se detalla el proceso de gestión del PEC por parte de la Dirección Operativa 5 de secundarias, se muestra un panorama general de los lineamientos y criterios específicos que aplica para la difusión y funcionamiento del Programa en las escuelas bajo su adscripción.

En este mismo capítulo se mencionan las funciones tanto de la D.O. como de las escuelas, específicamente los Directores en su calidad de responsables de formalizar

la solicitud de incorporación o reincorporación de sus escuelas al programa, presentando las planeaciones respectivas y cumpliendo con los requisitos que se establecen en la convocatoria al comienzo del ciclo escolar.

En el capítulo cinco se muestra el resultado del proceso de asignación y comprobación de recursos por parte de las escuelas, es decir, en qué gastan y cómo se relaciona el uso de los recursos con los planes y problemas a resolver detectados en el diagnóstico. Los resultados obtenidos representaron una gran sorpresa y de alguna manera provocaron un cambio en la perspectiva inicial que tenía del Programa.

Finalmente, en el último apartado se exponen los resultados más destacados, así como las principales conclusiones derivadas de este estudio sobre el uso de los recursos financieros por parte de escuelas secundarias del Distrito Federal.

El PEC es uno de éstos programas, en sus Reglas de Operación se menciona que el Programa, “sitúa a la escuela de educación básica como unidad de cambio y aseguramiento de la calidad educativa, y a los alumnos como centro de toda iniciativa, reconociendo su capacidad, así como la de docentes, directivos y padres de familia, en suma, de la comunidad educativa, para lograr una transformación del centro escolar aún en condiciones poco favorables para cumplir su misión y alcanzar su visión” (Reglas de Operación, 2006: 2).

Ahora bien, con lo mencionado en el párrafo anterior, este trabajo intentara descubrir si el tema financiero y la asignación de recursos a las escuelas participantes están colaborando para el logro de los propósitos del PEC y la concepción de la escuela como unidad de cambio y garantía de calidad educativa. .

CAPÍTULO 1

1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se explica cómo surge el interés por abordar el tema de la presente investigación, en una primera parte detallo como es que fui participe en el desarrollo de dicho Programa en su fase XII, perteneciente al ciclo escolar 2012-2013 dentro de la Dirección Operativa No.5 de secundarias y lo que me llevó a abordar el tema del financiamiento del Programa Escuelas de Calidad.

Posteriormente se mencionan las preguntas que surgieron a raíz de dicha problemática, así como los objetivos y la estrategia metodológica que se siguieron en el trabajo, en donde se describirán los actores, el escenario y cómo es que se fue sistematizando la información recabada dentro de la Dirección.

La intención de este capítulo es mostrar todo el proceso que se llevó a cabo para llegar a este tema en particular y a su vez resaltar la importancia de tratar un asunto de esta característica.

1.1 El origen del tema

Mi estancia dentro de la D.O.5 estuvo acompañada de básicamente 4 actividades que fui desarrollando a lo largo del séptimo y octavo semestre. La primera actividad, realizada durante el mes de septiembre del año 2012, consistió en recabar toda la información que se llegara a generar sobre los cursos de capacitación del ciclo escolar anterior (2011-2012) y que fueron financiados por el PEC en su fase XI.

La segunda actividad abarcó el mes de octubre del mismo año y consistió en capturar la documentación que cada una de las escuelas iba entregando, de acuerdo con lo

formalmente establecido en los lineamientos del Programa para formar parte de la fase XII (2012-2013) del PEC.

En el mes de noviembre del mismo año se llevó a cabo una tercera actividad que se centró en colaborar en la dictaminación de los Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Plan Anual de Trabajo (PAT) con el fin de observar si las escuelas estaban adquiriendo los recursos contemplados en su planeación y si lo estaban haciendo de acuerdo con lo establecido por el Manual de Uso de los Recursos del PEC.

Por último, a principios del 2013, la cuarta actividad fue de nueva cuenta la revisión de los PETE-PAT de las escuelas, pero ahora para la realización de una captura de datos sobre el gasto real de las escuelas, es decir, cómo fueron utilizados los recursos financieros del PEC. Se elaboró la respectiva base de datos, se capturó la información y se presentó un balance general del financiamiento del PEC en el ciclo escolar 2012-2013. También se elaboró un catálogo de cuentas para identificar en que sí y en qué no se tenía permitido gastar.

Cabe resaltar que las actividades antes mencionadas no estaban establecidas dentro del Programa de Prácticas Profesionales de la UPN como una actividad a llevar a cabo necesariamente.

A partir de esta experiencia, pude darme cuenta de la realidad que se vive en la parte operativa relacionada con los recursos financieros otorgados a las escuelas, y en general, de todo lo que implica ser beneficiado por un programa que tiene como fin elevar la calidad de la educación. Esto aumento en mí el interés por conocer con mayor detalle la dimensión financiera del PEC, especialmente en lo relativo a la asignación de recursos económicos procedentes del PEC en las escuelas de la DO5, debido a que no se conoce con precisión sobre como es el verdadero uso que se le da a estos, además de considerar al tema de los dineros como el punto de equilibrio de este Programa.

1.2 Problema y objetivos

Sintetizando las situaciones contrastantes observadas durante mi estancia en la D.O.5, mismas que abarcaron desde el proceso de incorporación que seguían las escuelas para formar parte del PEC, hasta la rendición de cuentas que estas entregan al final de la fase correspondiente al Programa. A continuación describiré algunas de ellas.

- Una dificultad se presentó al momento de que las escuelas trataban de ingresar a la plataforma en donde llevarían a cabo el llenado de sus planeaciones (PETE-PAT), ya que por razones desconocidas el sistema dejaba de funcionar, retrasando dicho llenado.
- Otro problema se exhibió en la entrega de documentación, en donde de los siete requisitos necesarios para poder ser considerados beneficiarios del Programa, no todas las escuelas entregan todo lo requerido.
- Por otra parte las ambigüedades se siguieron presentando en las planeaciones al momento del plantear metas y objetivos, así como visión y misión, además de que las estrategias no llegaban a ser congruentes con los objetivos, o bien no se precisaban las actividades a llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos.
- Los notorios contrastes respecto a los cursos de capacitación financiados por el PEC, particularmente la variabilidad de costos.
- Y por último, en la etapa de redición de cuentas, me surgieron algunos cuestionamientos de cómo se estaba llevando a cabo el manejo de los recursos financieros del PEC en las escuelas, si realmente las escuelas están adquiriendo bienes y servicios que son necesarios o que garanticen un fortalecimiento académico y una rehabilitación de espacios en cada una de las instituciones, que son precisamente los dos aspectos en los que, de acuerdo a las reglas de operación, se debe invertir el financiamiento otorgado.

Fue así como decidí adoptar como eje central de esta investigación el tema del uso de los recursos PEC, para entender y conocer si se está avanzando significativamente en la atención de necesidades institucionales, o si se está logrando generar y elevar el aprendizaje en los estudiantes. Por lo que formulé las siguientes preguntas de investigación. Cabe mencionar que el hecho de ser beneficiados por el PEC en el aspecto financiero, no siempre garantizara una mejora en las condiciones de la escuela ni elevara el aprendizaje de los alumnos, aunque pareciera lo contrario por el hecho de que uno de los objetivos del PEC con el financiamiento es justamente para eso.

- ¿Cómo interviene la Dirección Operativa 5 en el proceso de distribución del gasto en las escuelas incorporadas al PEC?
- ¿Cómo y en qué gastan las escuelas los recursos otorgados por el PEC para fortalecimiento académico y la rehabilitación de espacios educativos?

A partir de estas preguntas, el objetivo general de esta investigación fue analizar cómo interviene la Dirección Operativa 5 de educación secundaria en la asignación y comprobación de recursos financieros provenientes del PEC, qué criterios y procedimientos establece y cómo inciden éstos en la planeación, seguimiento y rendición de cuentas que realizan las escuelas.

De lo anterior se desprenden dos objetivos específicos: describir cómo interviene la DO5 en el proceso de asignación de recursos a las escuelas, qué criterios y procedimientos operativos establece para su comprobación; exponer cómo justifican las escuelas la necesidad de los recursos financieros procedentes del PEC, en qué gastan y cómo comprueban su uso.

1.3 Referentes conceptuales

En este apartado mencionaré brevemente los referentes conceptuales básicos, así como algunos de los autores claves en los que me apoyaré para describir, analizar y explicar el problema a lo largo de este proceso de investigación.

1.3.1 Calidad

Schmelkes (1997) concibe el término de calidad en la educación, a partir de las variables que están en función de los resultados y rendimiento académico. Sin embargo, la autora señala que no se puede medir adecuadamente la calidad escolar en términos de calidad de los resultados, si no se toman en cuenta los factores extraescolares. La autora también apunta que no se puede llamar calidad en educación solamente la obligatoriedad de los niveles educativos, sino también es importante la equidad en la distribución de oportunidades.

Abreu y Calderón (2007) señalan que cuando se mide la calidad en la educación no sólo importa el número de años que se asiste a la escuela sino también lo que se aprende en ellas. Es decir, al igual que Schmelkes coinciden en que calidad en la educación aparece cuando los alumnos logran la adquisición de habilidades cognitivas que sean pertinentes para la vida.

Si bien, lo mencionado en los párrafos anteriores en donde la calidad de la educación recae principalmente dentro de una perspectiva institucional, la realidad es que la calidad en la educación también se complementa y logra a través de la participación de los miembros de la comunidad escolar, como por ejemplo, de la cultura participativa tanto de los padres de familia, de los docentes y de cada uno de los miembros de la comunidad en la búsqueda por mejorar el logro educativo de los estudiantes.

Lo anterior se asemeja a la idea de Benavides (2009) acerca de la educación, al considerar que esta permitirá al ser humano darle sentido a su mundo, así mismo como individuo y como sociedad, por lo cual detalla que es importante la buena calidad educativa debido a que, mediante ella, los mismo seres asumiremos determinada

forma de pensar, de ser, de actuar, de decir, sin que sea necesario recoger individualmente lo acumulado en el pasado de la humanidad, sino solo aquello que es legitimado por la misma sociedad a la que pertenecemos. De todo esto ahora se desprenderán los conceptos de eficiencia y eficacia como parte del tema de calidad y que servirán para reforzar dicho concepto.

- **Eficiencia**

El concepto de eficiencia se asocia con la asignación de los recursos escasos con que cuenta una sociedad para satisfacer las preferencias de sus miembros, en esta línea “es una asignación de recursos, tal que no existe otra asignación disponible que mejore a alguien sin perjudicar a nadie, los criterios de asignación óptima dada la renta de una sociedad se conocen como criterios de eficiencia, y forman la base de la llamada economía del bienestar”. (Milgrom y Roberts, 1993: 28).

La eficiencia analiza la utilización de los recursos en la producción de bienes o servicios y compara esta relación con otras organizaciones similares, en este sentido, los recursos que se les asignan a cada una de las escuelas participantes en el Programa serán manejados y utilizados con base a las planeaciones previamente elaboradas por las mismas instituciones con la intención de satisfacer las necesidades y preferencias de los miembros de la comunidad escolar.

- **Eficacia**

De acuerdo con Murillo (2004), una escuela eficaz es aquella que consigue el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería esperable teniendo en cuenta la situación socioeconómica de las familias y el rendimiento previo de los alumnos.

Ahora bien complementando la idea de Murillo, Gómez Morín (2006) plantea que para lograr una eficacia en las escuelas existe la propuesta de la Nueva Escuela Mexicana

que tiene como una de sus bases la participación social en la escuela, que significa corresponsabilidad en la planeación educativa y en el ejercicio de los recursos, que implica ir más allá de la simple dotación de infraestructura, para trabajar por una construcción social de la educación, por lo cual, lo anterior son aspectos que intenta atender el PEC para tener escuelas eficaces y de calidad.

Y por último Rey y Santamaría (2010) nos dicen que no es un hecho que una escuela sea eficaz aun cuando haya dinero invertido en ella, aunque cabe considerar que sí llega a influir un poco en la mejora del rendimiento académico del alumno. Afirmando la teoría de que se puede llegar a ser eficiente pero no eficaz y viceversa. Es decir, que puede haber el recurso suficiente para lograr un cambio en la escuela, pero que puede ser mal manejado de tal forma que no se llegue a la consecución de los objetivos de la misma, y por lo contrario en ocasiones con lo más mínimo se puede lograr una mejora en la escuela. Además de que tomando en cuenta que la eficacia de una escuela se mide con base en resultados de aprendizajes académicos, estos dos autores le dan mayor importancia a los factores externos, es decir, origen familiar y clase social a la que pertenecen, con ello acompaña la idea de Benavides (2009), en donde ambos resaltan que el desenvolvimiento dentro de la sociedad retoma mayor relevancia en el desempeño del ser humano, considerando a la escuela solo como un complemento.

Es así que conjuntando la óptica central de cada uno de los autores anteriores, damos cuenta de que efectivamente, el PEC pretende escuelas eficaces mediante apoyos económicos, pero eso no garantizará el logro de la misma.

Por lo que entonces, a diferencia del concepto de eficiencia, la noción de eficacia se relaciona solo con los resultados del proceso evaluado, suele expresarse como la relación entre los resultados esperados u óptimos y los resultados efectivamente conseguidos por la institución.

1.3.2 Planificación

La planificación es un término empleado en el lenguaje rutinario cuando alguien se quiere referir a la definición previa de las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas. De esta manera, es posible definir los pasos para el desarrollo de las más diversas acciones, desde las más cotidianas hasta las más extraordinarias. Así, a partir de esta programación se definen opciones y se elige un curso determinado, entre las múltiples alternativas, para llegar al destino deseado.

Por lo cual planificar “es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales. Formalmente, significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos, operacionalmente, se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos”. (Ander-Egg, 1995: 47)

Por lo anterior, el esfuerzo por llevar a cabo una planificación en las escuelas que forman parte del Programa en la realidad pareciera un “dolor de cabeza” para las mismas debido a los problemas expuestos anteriormente por Miranda (2008), en este aspecto de planificar también va inmerso el sentido de organización, cooperación, y formalidad para la atención de necesidades y elaboración de actividades y estrategias que vayan encaminadas al logro óptimo de los resultados esperados por las escuelas y el Programa.

1.3.3 Evaluación

La evaluación es considerada como un proceso sistemático, que al identificar, obtener, analizar e interpretar información acerca de las prácticas institucionales permite comprender cuál es el curso de acción de las mismas y tomar decisiones para mejorar la intervención de los actores institucionales

Otros autores destacan la mejora permanente como una de las principales funciones de la evaluación “La evaluación debe plantearse siempre con funcionalidad formativa y de mejora permanente, aunque, no obstante y en algunas ocasiones se pretendan otras funciones complementarias y enriquecedoras con su práctica, El fin fundamental de la evaluación en el ámbito educativo es perfeccionar el sistema y, en consecuencia, los factores o componentes funcionales que inciden, de modo directo, en las personas que reciben su acción”. (Casanova; 2004: 9)

Borrell y Chavarría (2003) conciben a la evaluación como un proceso de recogida y análisis de información relevante, plural y objetiva sobre el funcionamiento de la escuela y su contexto con la finalidad de tomar decisiones para la mejora de los procesos, funcionamiento, resultados y relaciones interpersonales.

Por lo señalado anteriormente damos cuenta que Cassanova, Borrell y Chavarría coinciden y conducen la idea que pretende el PEC, la cual es llevar a cabo evaluaciones internas sobre la operación del Programa y los resultados que ha obtenido, aunque cabe señalar que las evaluaciones externas que hacen expertos en la materia acerca del PEC no están siendo consideradas por los administradores del mismo por razones que no se han llegado a conocer, y que posiblemente con ayuda de dichas evaluaciones externas se pueda lograr esa mejora continua y permanente con éxito, la cual se ha visto progresar de manera lenta debido a lo comentado inicialmente.

1.3.4 Gestión institucional

De acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

Lo anterior nos describe básicamente, observado desde el punto práctico las funciones y la relación que particularmente llegan a tener tanto el departamento técnico de la Dirección Operativa 5, como las escuelas y todos sus actores que llegan a formar parte del PEC (Programa Escuelas de Calidad), sin dejar de lado todos y cada uno de los objetivos que sustentan dicho Programa.

Además, La gestión institucional es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa, misma que se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación”. (Villarreal, 2006: 4)

Por otro lado la gestión institucional, no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas. La gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de

una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

En los últimos años se habla de calidad educativa como el centro de atención y como la mejor medida para dar solución a todos los problemas que el sistema educativo ha enfrentado sin éxito, la palabra calidad abarca muchos aspectos, si se logra implantar en la educación será escasamente en algunas escuelas, pues la palabra calidad es muy amplia y exige condiciones especiales para que una escuela pueda lograr conjuntar todos los componentes de la calidad.

1.4 Estrategia metodológica

El escenario fue la D.O.5 (Milpa Alta, Tláhuac, Xochimilco y Tlalpan) ubicada hasta el año 2013 en Camino Real a San Mateo S/N, Pueblo San Lucas Xochimanca, Delegación Xochimilco. D.F.

Las fuentes de información fueron principalmente los documentos de planeación (PETE y PAT) que elaboran las propias escuelas y entregan a la DO5 como parte de los requisitos para pertenecer al PEC. Tales planeaciones establecen cómo y en qué se gastará y distribuirá el recurso otorgado por el PEC.

Los instrumentos utilizados para procesar y sistematizar tal información fueron distintas bases de datos disponibles en la DO5, cabe mencionar que en algunas de estas colaboré directamente en su diseño, esta colaboración formó parte de las actividades mencionadas al comienzo del este capítulo.

A continuación mencionaré en qué consistieron y cómo fueron estructuradas las bases de datos.

Una primera base consistió en la captura de datos acerca de los cursos de capacitación para el personal docente, de tal forma que las columnas quedaron en el siguiente orden.

- 1) Escuela que solicitó el curso
- 2) Nombre del curso
- 3) Institución que lo impartió
- 4) Costo del curso
- 5) Duración del curso
- 6) Fecha en que se llevó a cabo

La construcción de una segunda base de datos fue con base en los requisitos que las escuelas tenían que entregar para formar parte del PEC, el diseño abarcó las siguientes variables:

- 1) Cédula de inscripción
- 2) Decisión colegiada
- 3) Compromiso de colaboración
- 4) Análisis de la prueba ENLACE
- 5) IASTP (Informe Anual de Seguimiento Técnico Pedagógico)
- 6) Informe financiero
- 7) PETE-PAT (Plan Estratégico de Transformación Escolar - Plan Anual de Trabajo).

La tercera base de datos se concentró en el tema de la dictaminación, para su construcción se tomaron en cuenta 7 aspectos que los PETE's debían contemplar, cada uno de los cuales fueron calificados en una escala de 3, 2, 1.

- 1) Diversidad con el alumnado
- 2) Nivel de aprendizaje
- 3) Distribución de áreas
- 4) Intercambio con otras escuelas
- 5) Participación de los CEPS (Consejo Escolar de Participación Social)
- 6) Participación de familias
- 7) Aprovechamiento de recursos

Y por último, la estructura de la cuarta base de datos se construyó con base en el gasto real que las escuelas realizaron una vez obtenido el recurso o financiamiento por parte del PEC, por lo que la estructura de la base contó con los siguientes aspectos:

- 1) Acervo bibliográfico
- 2) Capacitación
- 3) Equipo electrónico
- 4) Papelería
- 5) Prevención social
- 6) Mobiliario y equipo de oficina
- 7) Transporte, material didáctico, de laboratorio y de limpieza
- 8) Construcción y rehabilitación de espacios escolares

Ya una vez elaboradas estas bases de datos, se elaboró una serie de informes, en donde de forma gráfica y textual se enmarcaron algunos aspectos a resaltar de los resultados finales y que tuvieron mayor relevancia en el proceso para llegar a saber cómo, cuánto y en qué forma estaban siendo utilizados los recursos del PEC, esto considerando desde la entrega de documentación hasta el informe de gastos que la escuela entrega a la D.O.

La elaboración de cada una de estas bases de datos me permitiría llegar a un análisis más concreto acerca del tema financiero y descubrir la utilización real que se le da al dinero del PEC.

Además, la fabricación de dichas bases de datos y la elaboración de los informes me fueron de gran ayuda para poder llegar de cierta forma a una conclusión sobre el uso de los recursos y el impacto que provoca en los aprendizajes y enseñanzas en cada una de las escuelas beneficiadas por el Programa.

CAPÍTULO 2

2 EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD: INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES

Un poco para entender el tema del financiamiento como tema central de esta investigación, mencionare parte de los orígenes del mismo y enseguida abordare algunas investigaciones y evaluaciones para dar sustento de porque la importancia de hablar de este tema.

El financiamiento del PEC tenía como objetivo principal establecer en la escuela pública de educación básica un nuevo modelo de autogestión, con base en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles acordes a la diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, a fin de constituirse en una Escuela de Calidad.

Además, el PEC había sido anunciado como un programa que otorgaría un financiamiento a aquellas escuelas que cumplieran ciertos requisitos para participar en él, todo lo anterior con el fin de que realizaran una planeación estratégica y que principalmente generaran propuestas sistemáticas de mejoramiento para la escuela a beneficiar.

Es así, que directores de escuelas, maestros y padres de familia debían trabajar en equipo para elaborar planes de mejoramiento escolar, las cuales incluyen problemas y necesidades de la escuela, y ya una vez seleccionadas para participar en el PEC, estas tendrían acceso a dicho financiamiento.

El PEC, hasta la elaboración de esta investigación llevaba en operación 13 años y durante este tiempo se habían producido una cantidad considerable de investigaciones

y evaluaciones que lo analizan desde diferentes perspectivas, enfatizando determinados aspectos. En este apartado se realiza un breve recorrido de esta producción, incluyendo algunas evaluaciones cualitativas internas y otras externas.

El Programa Escuelas de Calidad es un asunto que se ha tratado con frecuencia, hablando del impacto, lo que quiere atender, objetivos y resultados, se ha llevado un seguimiento de cómo ha sido el desarrollo del mismo, pero existe un contenido del Programa en el que no se ha tomado el interés necesario y que es en donde puede tener mayor relevancia, ya que sin esto, tal política no tendría o no podría lograr los objetivos establecidos en el comienzo de su implementación en cada ciclo escolar, y este tema es el financiero, ¿Qué se dice de eso?, ¿Quién y cómo lo gestionan en las instituciones?, son algunas preguntas que no han quedado bien resueltas, que posiblemente estén a la deriva y generen mucha incertidumbre sobre ello.

2.1 Investigaciones

Ponce de León (2005) menciona en su investigación acerca del PEC y su incidencia en la escuela primaria, que una política se hace pública como proyecto objetivo y desinteresado con la finalidad de remediar una condición de desequilibrio social, cultural o educativo, establece una orientación sobre qué conocimientos o acciones son relevantes para determinados problemas concretos, asimismo, el autor menciona que el hecho de implantar esta política educativa que dio paso al PEC reformaría la gestión educativa, superaría diversos obstáculos en el logro educativo, como son el estrecho margen de la escuela para formular iniciativas propias, el desarrollo insuficiente de una cultura de la planeación y evaluación en la escuela, así como, los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directores escolares a ejercer un liderazgo efectivo, además de la escasa comunicación entre los actores escolares, entre otros aspectos.

Señala que entre las situaciones que afectan el funcionamiento del Programa en el D.F. está la relación tensa entre el Gobierno Federal y el Gobierno del D.F. por la disputa de la responsabilidad de la educación básica, esto a raíz de que el gobierno local manifestara su intención de hacerse cargo de los servicios educativos, no solo de educación básica, sino que también del nivel medio y superior, cuestión a la que el Gobierno Federal se ha negado sistemáticamente.

Por su parte, Gómez (2008) destaca en su estudio la ausencia de una plena vinculación entre los generadores de la información (evaluadores externos), particularmente el CIDE, y los tomadores de decisiones (administradores del programa, a nivel federal) que surge a consecuencia de la asimetría entre los criterios evaluativos, centrados en la consistencia y validez de la información generada, y los criterios empleados por los hacedores de Política, ubicados en el terreno de la negociación política para la permanencia del programa. Es decir, las evaluaciones externas al PEC realizadas por expertos buscan detectar los posibles “nudos problemáticos” en el proceso de diseño e implementación del programa, que pudiesen obstaculizar el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, con el fin de proponer soluciones técnicas a su mejoramiento. El problema es que la información generada no es recuperada por las autoridades encargadas de la operación del programa de manera consistente, de tal forma que colabore para cumplimiento del objetivo principal del programa que es mejorar la calidad del servicio que se imparte en las escuelas públicas de educación básica.

En esta investigación se señala también que no existe ningún interés por ambas partes, es decir, evaluadores y tomadores de decisiones por hacer coincidir el producto de sus labores, al contrario, los tomadores de decisiones perciben aún a la evaluación como algo ajeno a sus procedimientos tradicionales de administración, enfocados en el “estira y afloja” de la negociación política sobre la permanencia del programa y no en la revisión de la relevancia del programa para los fines que persigue el nuevo esquema de gestión educativa, basada en un análisis crítico de la información provista por las evaluaciones externas.

Otro estudio, realizado en escuelas primarias del Estado de México (Martínez, 2010), coincide hasta cierto punto con las investigaciones anteriores al señalar que la Política que dio origen al PEC ha dejado de ser una “Política Pública” y se ha convertido en una mera elaboración de proyectos para simular que se está haciendo algo por mejorar la educación del país. En los hechos, el PEC se ha preocupado más por mantener una función de vigilancia de los recursos entregados a las instituciones, que por lograr y comprobar la mejora de la calidad en el servicio educativo, de tal manera que el autor menciona que pareciera que el aspecto académico se tiene olvidado por parte de los dirigentes del Programa.

Ponce de León, Martínez y Gómez coinciden en señalar que el Gobierno Federal ha dejado de lado instancias como son los Gobiernos estatales y municipales en la operación del Programa, esto ha sido así desde el proceso de creación del programa, donde las entidades no tuvieron participación, en un evidente ejercicio autoritario del poder centralista federal.

Básicamente, el PEC mantiene relaciones directas con las instituciones, son los encargados del Programa quienes ponen en marcha y vigilan por los resultados del mismo, lo que concluye a lo expuesto por los primeros dos autores en su idea de que en el Programa milita la posibilidad de que existan intereses personales, que se preocupen más por la permanencia del este, dejando de ocuparse por el tema de debate que es la mejora de la calidad de la educación en el país.

En otra investigación realizada por Mejía (2004) acerca del PEC y la política de descentralización educativa, el autor acompaña y justifica la postura que se tiene acerca de la nula relación que llega a existir entre los distintos niveles de gobierno en el país sobre la operación del Programa expuesta anteriormente.

Lo anterior, argumenta la postura de Martínez (2010) que señala primeramente que el trato es directo del PEC con las instituciones, dejando a un lado la participación de los gobiernos locales, además el mismo Mejía subraya que esta idea es parte de la propia descentralización, en donde los mismos actores de la comunidad escolar son quienes se harán cargo, señala el autor, de ejecutar los dos tipos de descentralización que

pueden existir, como lo son la descentralización administrativa y la descentralización pedagógica, en donde la primera señala que se transfiere el uso de los recursos para suministrar una mejor educación, esta forma comprende la transferencia de las siguientes funciones: elección de directores, contratación de recursos humanos (maestros y de apoyo), pago de salarios, mejoramiento de la infraestructura y adquisición de equipamiento, adquisición de material didáctico, etc., y la segunda busca adecuar el currículo a las necesidades y características locales, procurando que exista una formación más pertinente.

En coincidencia con Mejía, y tratando de dar respuesta a los señalamientos ya expuestos anteriormente, Banderas (2006) menciona en su estudio que todo parte de la idea de descentralizar, es decir, el PEC busca fortalecer dos procesos, por un lado la gestión institucional entre las instancias que administran el programa y, por otro, la gestión escolar con la finalidad de colocar a la escuela como el eje principal de cambio, al igual que Mejía, Banderas habla de una descentralización organizacional y pedagógica, en donde esta autora dice que dicha descentralización se debe en parte al nuevo modelo de gestión escolar que impulsa el PEC, el cual ha generado demasiada carga administrativa para las instancias responsables de la operación del PEC, específicamente con la elaboración de informes, por lo cual esta carga afecta la coordinación entre las escuelas, gobiernos municipales, estatales y las instancias superiores del mismo Programa.

De acuerdo con Banderas, “las nuevas formas de gestión institucional y escolar creadas por el PEC tienen complejidades que crean problemas de operación que no son fáciles de resolver, y que vuelven problemática las relaciones institucionales, tanto para dar asesoría y seguimiento a la ejecución del programa, como para realizar una evaluación de los resultados del mismo. Sin embargo, este es un problema al que se le pueden ir encontrando soluciones en la medida en que se mejore la eficacia en la ejecución del PEC.” (Banderas, 2006: 114-115).

Luego entonces, una solución sería que la comunidad escolar supervise directamente la ejecución del PEC en su plantel, lo cual puede ayudar a resolver el problema de la

falta de recursos humanos de las instancias superiores del PEC para dar seguimiento a cada una de las escuelas incorporadas.

En general, lo que se puede apreciar como coincidencias en estos cinco estudios diferentes sobre el PEC es lo siguiente:

- No existe comunicación entre los administradores del Programa o Gobierno Federal con los Gobiernos estatales y municipales, así como con los evaluadores externos.
- El Gobierno Federal se está preocupando más por la permanencia del PEC, que por lo que se pretendía originalmente con su creación.
- La negativa del Gobierno Federal por considerar evaluaciones externas, así como también involucrar a los Gobiernos estatales tanto en su creación como en la puesta en marcha del Programa para lograr un mejoramiento en la operación del mismo, son situaciones consideradas como ajenas a los procedimientos tradicionales de los administradores del Programa.
- Los operadores del Programa se están preocupando más por la forma en que se hace uso de los recursos que por el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- Existe la posibilidad de que se viva una descentralización, sin intención de serlo así, debido a las contextos que se han presentado para los responsables del PEC.

La razón por la que sólo fueron 5 los estudios analizados es básicamente para dar un adentramiento acerca del tema que estoy abordando, sus componentes, coincidencias, defectos y virtudes del Programa, es decir, me parecieron suficientes para dar un panorama de lo que se ha dicho sobre éste Programa y cómo es que se ha manejado.

2.2 Evaluaciones

En cuanto a las evaluaciones externas realizadas al programa por parte del CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económica) entre los años 2001, 2002 y 2003 que hablan sobre cómo ha sido el funcionamiento del Programa, se pretendió en cada una de ellas *“analizar la evolución del Programa Escuelas de Calidad y detectar los posibles “nudos problemáticos” en el proceso de diseño e implementación del programa, que pudiesen obstaculizar el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, con el fin de proponer soluciones técnicas a su mejoramiento, la información así generada no es recuperada por las autoridades encargadas de la operación del programa, de manera consistente con el cumplimiento del objetivo principal del programa de mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, a través de la construcción de nuevos modelos de gestión escolar, práctica docente y participación social”*. (Gómez, 2008: 3)

Bracho (2004) nos dice que cuando el Programa estaba entrando en función se tenía la idea de que la operatividad del mismo no era de la forma en que se pretendía al momento de su creación, a tal grado de que había críticas infundadas que buscaban mermar el impulso inicial del mismo, principalmente sobre el rechazo de las escuelas a ser evaluadas y al escaso compromiso de entrega de resultados, al mal uso de los recursos de las escuelas y en la imposibilidad de los estados de cubrir oportunamente con las aportaciones solicitadas.

Dicho lo anterior, el CIDE comenzó con la elaboración de evaluaciones de modo externo, es decir, independientes a las realizadas por parte del mismo Programa o llamadas internas, en este sentido, Bracho (2001) lleva a cabo la primera evaluación externa acerca del PEC, la cual siguió dos rutas paralelas, una primera, abordó los principales fundamentos en política educativa —tanto a nivel nacional como internacional— del modelo propuesto por el Programa. La otra, con base en el análisis de los modelos internacionales que han tenido propósitos similares y las experiencias nacionales en gestión escolar, se enmarcó el análisis del PEC como diseño e

instrumentación de una política pública. Asimismo, se analizó la congruencia entre objetivos del programa, y entre éstos y las metas propuestas, la consistencia con las estrategias planteadas, su apego a la normatividad y los problemas de instrumentación enfrentados en sus primeros meses de operación.

De esta manera, el resultado de esta primera evaluación arroja muestras evidentes de lo contrario, es decir, las escuelas sí aceptan el seguimiento permanente de instancias evaluadoras y presentan resultados que permiten su reincorporación en el Programa; los supervisores se han interesado y contribuyen a hacer llegar el modelo PEC a las escuelas; éstas últimas presentan estados financieros y comprobaciones de los recursos utilizados conforme a lo establecido en sus planes estratégicos; y los estados han cubierto los niveles de aportación requeridos e inclusive han excedido las expectativas de aportación, habiendo generado además estrategias flexibles de financiamiento, diferenciadas por tipo de escuelas

En lo que respecta a la segunda evaluación, Bracho (2002) menciona que a partir de esta evaluación se identificaron los mecanismos de comunicación y flujos de información entre estas instancias y sus respectivos ambientes administrativos, y se clarificaron los objetivos e indicadores del Programa, agrupándolos por agentes y agencias relevantes. Asimismo, se sugirió la inclusión del criterio de subsidiariedad, un margen de tiempo de cinco años como mínimo para empezar a detectar resultados de aprendizaje, así como la creación a nivel estatal de una Comisión Ejecutiva que propiciara que todas las instancias estuvieran en contacto, involucradas y comprometidas con el PEC.

Para la tercera evaluación, Bracho (2003) realizó un estudio exploratorio en el campo de la gestión institucional, abordando la relación entre la estructura organizativa del Programa y la estructura tradicional del sector, específicamente en el nivel intermedio de enlace que desempeñan los supervisores y asesores técnico pedagógicos entre las autoridades educativas y la escuela, e indagar de qué manera los estados han implementado estrategias específicas de trabajo con estos actores y si tiene algún

fundamento la afirmación de que estos agentes son el principal cuello de botella en el proceso de mejora escolar.

Asimismo, se analizó la capacidad de adaptación y de cambio que enfrentaron las instancias estatales involucradas en el logro incremental de los objetivos del Programa, analizando a nivel comparativo la manera en que cada una de las entidades federativas interpretaron las reglas de operación nacionales y las hicieron efectivas en sus respectivas convocatorias estatales en el ciclo 2003-2004, principalmente en términos de cobertura y focalización.

Los resultados obtenidos permitieron detectar un nivel importante de aprendizaje estatal y de adaptación a sus condiciones locales, principalmente en aspectos referidos a la equidad y el federalismo. Se observa que a partir de PEC II se empieza a atender a un ritmo lento pero creciente más escuelas provenientes de localidades con alta y muy alta marginación, y existe una fuerte presencia del Programa en más de la mitad de los municipios del país, y en un porcentaje similar en los municipios con mayores niveles de marginalidad, por lo que se concibe al PEC no como un programa que pretende que un grupo reducido de escuelas mejoren sus estándares de desempeño, sino como un programa de cambio en la escuela que permite otorgar enseñanzas, a través de evidencias concretas, al sistema educativo como un todo.

En lo que respecta a evaluaciones más recientes, FLACSO en su evaluación llevada a cabo por Miranda (2008), básicamente nos dice que los resultados obtenidos de la evaluación son fundamentalmente la identificación de 3 problemas los cuales son, primero, problemas de consistencia en el diseño lógico y metodológico de los planes estratégicos; segundo, la debilidad de ser capaz en la priorización de problemas e innovación en las soluciones; y tercero, problemas de capacitación, participación y apropiación efectiva de los instrumentos de planificación y gestión estratégica para construir ambientes de rendición de cuentas.

Dentro de la primer problemática se hace referencia particularmente al PETE y esto es que las escuelas que participan en el PEC no alcanza a desarrollar todavía de manera satisfactoria las secuencias lógicas fundamentales entre cada una de las etapas

establecidas en la metodología de planeación estratégica que el PEC ha contemplado, es decir, que el esfuerzo de planeación en las escuelas enfrenta problemas de fragmentación y desarticulación que impiden garantizar el cumplimiento óptimo de resultados.

El segundo nudo problemático es la existencia de diversas dificultades y limitaciones de conocimiento y competencia técnica que impiden a los actores de la comunidad escolar compartir esquemas básicos de trabajo y dificulta cumplir adecuadamente con las exigencias metodológicas y técnicas que exige el proceso de planificación escolar, “esta falta de compromiso por parte de los actores escolares se asocia a los posibles problemas estructurales de funcionamiento de las escuelas, tales como: la sobrecarga laboral y administrativa, la cultura del aislamiento, la exclusión en la información y decisiones clave, y la falta de liderazgo.” (Miranda, 2008: 6)

El tercer problema detectado consiste en que las comunidades escolares muestran dificultades para desarrollar un pensamiento y una gestión con carácter estratégico, lo que contribuye significativamente a que un plan de mediano plazo, como el PETE, no se vincule adecuadamente con un plan de corto plazo, PAT, que debería definir actividades puntuales, dichas comunidades no son capaces de construir o fortalecer los mecanismos para promover el diálogo e intercambiar puntos de vista. Lo cual no ayuda al sentido de pertenencia a una comunidad, o a crear compromisos, ni tampoco a crear una visión común en la organización escolar.

En consecuencia, el segundo y tercer problemas van de la mano debido a que al no haber disponibilidad o cooperación por parte de los actores de la comunidad escolar afectará las capacidades de los mismos para priorizar problemas, valorar su factibilidad de atención y definir con claridad soluciones que sean efectivas para mejorar resultados.

En una evaluación elaborada por Fundación IDEA (2012), organización sin fines de lucro, independiente y apartidista, cuya misión es diseñar y promover políticas públicas innovadoras que generen igualdad de oportunidades para los mexicanos a través del desarrollo económico y la reducción de la pobreza, nos dice en su estudio que existen

diferencias entre las escuelas beneficiarias y las no beneficiarias, las escuelas beneficiarias por lo general son más urbanas que las no beneficiarias, y de mayor tamaño, esto representa un reto significativo para aislar correctamente los efectos causales del programa.

Hasta el momento, algunas evaluaciones aplicadas al programa son de “caja negra”, es decir, “tratan de identificar cambios atribuibles al programa en variables de resultados, más no en las variables que miden si los procesos participativos que PEC busca detonar en realidad ocurren en las escuelas y les permiten alcanzar sus académicos”. (IDEA, 2012: 13)

Puede llegar a existir un grupo que lo constituyen escuelas que cumplen con los requisitos para participar en el programa y han solicitado el apoyo, pero no reciben el programa por motivos ajenos a las escuelas (por ejemplo, si el Programa no contara con los recursos para cubrir todas las escuelas que cumplen con los requisitos).

En conclusión, las evaluaciones resaltan los siguientes aspectos.

- A partir de la implementación del Programa Escuelas de Calidad existía una total desacreditación hacia el programa referente a sus metas, objetivos y en general a lo que éste pretendía lograr con su ejecución, a tal grado de que la disponibilidad y participación de las escuelas era nula y el compromiso con el Programa no existía, de manera que se creía que las mismas escuelas no permitían ser seguidas, monitoreadas, ni evaluadas sobre el uso que le estaba dando a los recursos del PEC.
- Con el surgimiento de las evaluaciones (externas), el panorama se fue aclarando hasta el grado de que se llegó a mostrar lo contrario, es decir, que las escuelas sí aceptaban el seguimiento constante de instancias evaluadoras y sí presentaban resultados de cómo estaban siendo usados los recursos del PEC.

- Las evaluaciones cada vez más iban poniendo en evidencia las buenas intenciones del Programa durante los primeros años de su implementación, ya que se decía que el PEC no sólo estaba llegando a zonas de marginación del país, sino que a su vez trataba de generar un cambio en la calidad de la educación.
- Ya con el paso del tiempo las evaluaciones fueron mostrando una clara dificultad en la elaboración de las planeaciones escolares (PETE-PAT), desde la incapacidad de lograr un vínculo entre ambas planeaciones, siendo que el PAT se desprende del PETE.
- Tales evaluaciones denotan cierto problema en las escuelas al momento particularizar necesidades o problemas del plantel y que requieren una atención, lo cual provoca que las mismas escuelas no hagan una buena gestión de los recursos y que a su vez no encuentren soluciones determinantes para mejorar los resultados.

El Programa Escuelas de Calidad se ha estudiado en diferentes aspectos y formas, el análisis de las investigaciones y evaluaciones presentadas anteriormente son solo una parte de la infinidad de estudios que hay sobre este tema, pero tomando en cuenta el objetivo de este trabajo fue como se consideró analizar específicamente estos trabajos, y con ellos dar cuenta de lo que se dice sobre el tema financiero.

En general, estos trabajos pese a que se enfocan en determinados objetos de estudios tienen conclusiones similares respecto a la forma en que ha operado el Programa, quiénes son los que intervienen en su implementación y a su vez como es que se le da seguimiento a los logros obtenidos en cada una de sus fases o ciclos escolares.

Los estudios abordados anteriormente nos hablan del Programa como tal, es decir, de cómo es que ha sido su operación a lo largo de su existencia, si las escuelas han ido creciendo o se han estancado según sea el caso con este Programa, nos dan un panorama global del mismo desde lo administrativo hasta lo pedagógico, lo cual representa una ausencia en el trato del tema de los “dineros” específicamente, siendo

este el asunto de interés en la presente investigación, es así que este trabajo se hace útil para complementar la idea o los contenidos de trabajos como los que se estudiaron primeramente.

De las mismas investigaciones y evaluaciones del PEC se desprende que al no existir trabajos que hablen acerca de las transformaciones que ha generado el Programa por medio del financiamiento, y que nos permita conocer de qué manera se ha avanzado en lo que respecta al rendimiento académico de los alumnos y a la mejora de la calidad educativa en su conjunto, se genera la interrogante de si el financiamiento de dicho programa ha contribuido realmente al fortalecimiento de aquellos factores asociados al liderazgo directivo, considerando que su presencia o ausencia puede significarse como un factor diferenciador respecto de los avances o retrocesos en el rendimiento académico de los alumnos. En este sentido, cabe resaltar en que sería demasiado pretencioso con este ejercicio cubrir dicho vacío, no obstante, sólo se avanza un paso más en la exploración de una posible respuesta.

CAPÍTULO 3

3 ORIGEN Y TRANSFORMACIONES DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

En el siguiente capítulo se aborda cómo y por qué surge el PEC, que había antes de su creación formal y cuáles han sido los cambios que ha sufrido en el transcurso de su puesta en marcha, tanto en sus objetivos problemas que desea atender y en la estrategia de implementación.

De especial interés por el tema que aborda este trabajo, son las transformaciones o modificaciones que ha tenido el esquema de financiamiento del Programa, tomando como referencia los aspectos a los que se les da más importancia, los rubros y porcentajes de distribución a 14 años de su creación.

La intención de éste capítulo es dar muestra de las variaciones que ha sufrido el financiamiento al Programa Escuelas de Calidad con el paso de los años y la forma en que influye el Gobierno Federal, Estatal y Local en dicho financiamiento, así como el papel que juega el Banco Mundial al decidir apoyar la consecución de los objetivos del que planteaba el Programa.

3.1 Antecedentes

El tema de la calidad en la educación básica ha tomado un auge en los primeros años del siglo XX, la expansión de las oportunidades educacionales para los grupos sociales desfavorecidos se ha convertido en uno de los temas prioritarios de la agenda pública en México. Es verdad que en las últimas décadas han aumentado los años de escolaridad promedio de la población, de la misma forma que es un hecho innegable

que ha habido una significativa movilidad educacional intergeneracional, resultado de las políticas educativas iniciadas décadas atrás. Sin embargo, se sigue ampliando la brecha de las oportunidades educacionales entre diferentes estratos sociales, la razón parece simple, los niños pobres acceden a la primaria, pero sus niveles de aprendizaje son bajos, de manera que muchos de ellos no llegan a concluir su educación básica.

En el año de 1997 surge por medio de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal lo que se dio a conocer en principio como “El Proyecto Escolar” (una estrategia para transformar la escuela), el cual estaba dirigido a la educación básica y tenía como objetivo que las escuelas de manera muy particular desarrollaran un proyecto sobre alguna problemática existente en la escuela.

En dicho Proyecto Escolar al final se buscaría lograr rebasar esta problemática, para que los niños y niñas que atienden, adquieran los conocimientos y puedan desarrollar las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósitos educativos para la primaria, una vez terminado y aprobado el proyecto a nivel escuela ingresaría al proyecto Programa Escuelas de Calidad (PEC).

Dicho proyecto PEC se valía de un diagnóstico elaborado por el Instituto Federal de Investigaciones Educativas (IFIE) en donde se daban a conocer una serie de barreras en la educación, como lo eran: poca o nula información hacia la sociedad acerca de los procesos educativos y sus resultados, así como la escasa participación de los padres de familia en las escuelas de sus hijos, bajos niveles académicos de acuerdo a pruebas de CENEVAL, énfasis no solo en cobertura escolar sino en la calidad, etc.

Este diagnóstico proporcionó un amplio panorama acerca del estado en el que se encontraba la educación pública en México, de esta forma las autoridades educativas se daban cuenta de la necesidad de acelerar el proceso del proyecto escolar para dar pie al siguiente programa oficialmente denominado Programa Escuelas de Calidad (PEC), dado a conocer en 2001.

De esta manera la iniciación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) promovido por el Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006 pretende abatir factores

que obstaculizan el logro educativo de los educandos y que se derivan de la gestión del sistema educativo y de la escuela, es decir, “el PEC forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación (PRONAE 2000-2006), como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela, los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo, la escasa comunicación entre los actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la baja participación social y las deficiencias en infraestructura y equipamiento. La democracia y una nueva gestión están en la base de la propuesta del PEC, el cual está centrado en la escuela. Se busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, hacia un esquema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo” (SEP, 2007, p.12).

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) nace en el sexenio de Vicente Fox, concretamente su aplicación comienza en el ciclo escolar 2001- 2002, “como parte de una política nacional de transformación de la Gestión Educativa, que busca el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los centros escolares de educación básica en un marco general de flexibilización, descentralización y desburocratización de la gestión educativa”. (SEP, 2011)

Su propósito fundamental era fomentar la democracia y mejorar los resultados de aprendizaje, principalmente hacia los estudiantes que padecen condiciones de marginación, y que con el paso de las décadas y con el aumento de la matrícula en el país en la educación básica han surgido necesidades de expansión de oportunidades hacia sectores de las sociedades marginadas que son desfavorecidos en lo educacional y que a su vez se han ido convirtiendo en temas de mayor importancia, si bien es cierto que se han abierto brechas de oportunidades para que los niños de

dichas sociedades accedan a la primaria y secundaria como niveles básicos de la educación, el problema emerge en que sus niveles de aprendizaje son bajos.

Otro de los asuntos de importancia y que preocupa a la mayoría de la sociedad hace tiempo es la mejora en la calidad de la educación sobre todo desde el comienzo, es decir, en el nivel básico, es así que nace esta política del Programa Escuelas de Calidad, no solo con el fin de que exista un progreso en la preparación y educación de los niños sino que a su vez sea verdaderamente de calidad y que les permita superar los diversos obstáculos que llegan a impedir el logro de un aprendizaje.

3.2 Características del Programa Escuelas de Calidad

Desde el inicio de las operaciones del PEC en el año 2001, fue ubicado como parte de las políticas de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), reportando directamente al Subsecretario correspondiente. Sin embargo, se identificaba como un programa estratégico, que no estaba directamente inserto en la estructura formal de la SEByN.

En el ciclo escolar 2003-2004 es cuando el PEC queda bajo la responsabilidad de la Dirección General de Investigación Educativa (DGIE) de la SEByN, la cual, por conducto de la Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad (CNPEC) es actualmente la instancia que norma, interpreta y define los aspectos que regulan la implementación del PEC. (Bracho, 2004)

Además, el PEC pretendía fortalecer y articular los programas federales y estatales orientados hacia el mejoramiento de la escuela básica que forma parte de una política nacional de reforma de la institución escolar y se fundamenta en la necesidad de hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos,

es decir, busca la equidad en la calidad de la educación que se ofrece en las escuelas de enseñanza básica. (SEP, 2001)

En el mismo sentido como señala el Observatorio Ciudadano de la Educación, el PEC “pretende transformar gradualmente la cultural institucional, que incluye formas de gestión, planeación y control de la administración educativa. No es un reto sencillo si se reconoce que la estructura tradicional de organización no sólo no contribuye, sino que se resiste a los cambios democráticos que pretenden, como en este caso, impulsar un modelo escolar autogestión con base en los Consejos Escolares de Participación Social. Como parte del reconocimiento explícito a los graves obstáculos que una empresa de esta naturaleza contiene, el PEC invocó al criterio de subsidiariedad. Es decir, consideró como necesario un lapso de cinco años como mínimo para evaluar los frutos en la mejora de los aprendizajes de los educandos, pues el primer esfuerzo se concentró en la mejora de la gestión institucional entre el centro y las entidades federativas, la difusión de los objetivos del programa entre jefes de sector, supervisores, directores, profesores y padres de familia. Solo a partir del 2004-2005 se supone tendría lugar el inicio de la reforma a la gestión escolar” (OCE, 2006:23-24).

Es así, que el PEC trataba de promover la transformación de la escuela pública mexicana En un contexto heterogéneo donde no todas las escuelas están igualmente dotadas y sólo algunas suelen contar con todos los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para un mejor desarrollo educativo de sus alumnos, considerando que numerosas escuelas funcionan con frecuencia en condiciones precarias.

3.2.1 Problema a atender

En un inicio el PEC priorizó atender aquellas escuelas que contaban con una mayor población urbano-marginada, debido a que éste tipo de escuelas públicas tienen

insuficiente poder de decisión para resolver sus necesidades escolares. Sin embargo, el PEC al extender su espectro de atención, fomenta que todas las escuelas de educación básica, conozcan y ejecuten un nuevo modelo de gestión escolar, procurando aprovechar el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, en un ambiente de deserción, mala calidad educativa y prácticas rutinarias, formales y rígidas.

“El Programa pretende transformar el enfoque de la política educativa, de una posición central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, a un esquema que posibilite la creación de un modelo de gestión con enfoque estratégico de la escuela hacia el sistema educativo, que involucre a las autoridades responsables de los tres gobiernos (federal, estatal y municipal). El PEC considera que la participación de los equipos de supervisión, directivos, maestros, alumnos y padres de familia es indispensable para formar una auténtica comunidad escolar, la cual tendrá la capacidad de identificar sus necesidades y problemas, así como las metas realizables dirigidas a mejorar la calidad del servicio educativo.” (SEP, 2014)

La intención del PEC es transformar la organización y funcionamiento de las escuelas que voluntariamente se incorporen, institucionalizando en cada centro la cultura de rendición de cuentas, así como el ejercicio de planeación y evaluación. Con el apoyo de la reflexión colectiva y el involucramiento responsable de todos los integrantes de la comunidad escolar se busca avanzar en la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar y como punto de partida promover prácticas pedagógicas innovadoras y flexibles.

Los problemas concretos que atenderá el PEC presentes en la educación básica son: la falta de autonomía en la toma de decisiones, el desarrollo insuficiente de la cultura de la planeación, excesivos requerimientos administrativos para las escuelas, prácticas pedagógicas poco flexibles, ausencia de aprovechamiento de las evaluaciones externas para las mejoras, la escasa vinculación con los actores

escolares, bajo aprovechamiento académico, una limitada participación social, el ausentismo, condiciones deficientes en equipo e infraestructura.

3.2.2 Objetivos

Las Reglas de Operación del PEC se actualizan cada ciclo escolar según los requerimientos del Programa, por lo que el objetivo actual es (2014), “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.” (R.O. 2014, 7)

Al igual que en los problemas a resolver el PEC ha sufrido cambios en sus objetivos que a continuación mostrare en la siguiente tabla, haciendo énfasis en 3 periodos que fueron al comienzo (2001), a la mitad de su implementación (2013) y en el 2012 que fue en el año hasta donde tuve la oportunidad de participar en la gestión del mismo.

TABLA 1: OBJETIVOS DEL PEC

FASE DEL PEC	OBJETIVO
I	Fomentar la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad.
II	Transformar la organización y el funcionamiento de las escuelas incorporadas al Programa, institucionalizando en cada centro escolar la cultura y el ejercicio de la planeación y evaluación para favorecer el logro de los aprendizajes de los educandos.

III - IV	Establecer en la escuela pública de educación básica un nuevo modelo de autogestión, con base en la toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo con el fin de construir una escuela de calidad.
V – VI - VII	Instituir en las escuelas públicas de educación básica un modelo de autogestión, enfocado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente mediante una gestión escolar estratégica que atienda con equidad a la diversidad, a partir de la participación social y rendición de cuentas.
VIII - IX	Fortalecer en cada escuela beneficiada una dinámica de transformación de la gestión escolar, a través de la provisión de herramientas y métodos para su planeación y su evaluación con enfoque estratégico, con la concurrencia de las estructuras de educación básica.
X	Contribuir a mejorar al logro educativo en los alumnos de las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el PEC mediante transformación de la gestión educativa.

**Elaboración propia con base en el MGEE, 2010*

3.2.3 El PEC y su estrategia de intervención.

El Proyecto Escolar formo parte del Programa como estrategia para integrar a todos los que participan en la educación y formar un equipo de trabajo que se fije metas, de esta manera se conocerán los problemas que afronta la escuela y a partir de esto recibirá apoyo integrándola al Programa. También funciona como instrumento de

planeación, ya que facilitara diseñar el quehacer de la escuela, docentes, alumnos y padres de familia.

Un Proyecto Escolar es la articulación de un conjunto de actividades, tanto técnico-pedagógicas, como operativas y administrativas, en correlación con la capacidad de la comunidad educativa y de los recursos técnicos y económicos que se requieran para el logro de los objetivos fijados en el proyecto del centro educativo. (Estrada, 2005: 169)

El Proyecto Escolar es un instrumento de planeación de la escuela, pero a diferencia de los Planes Anuales que usualmente se realizan al comenzar el ciclo escolar, y donde se plasman las actividades ordinarias que la escuela pretende realizar para lograr los objetivos, y que año con año son prácticamente iguales, el Proyecto Escolar es un instrumento para planear el cambio de la escuela.

“Los dos primeros años de operación del PEC, uno de los requisitos a cubrir por las escuelas era presentar un proyecto escolar, el apoyo que recibieron en aquel entonces consistió en la distribución masiva de dos cuadernillos sobre cómo elaborar diagnósticos y diseñar proyectos escolares, estos materiales formaron parte del proyecto Gestión de la Escuela Primaria del sexenio anterior. En el tercer año de su puesta en marcha, las escuelas en lugar de proyecto escolar tenían que presentar un Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)” (Rivera, 2005: 124).

El PETE que sustituyó al Proyecto Escolar, delimita el campo de acción de la escuela y permite a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar en el mediano plazo, establece el referente estratégico como base para la escuela, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad, considerando su propia programación y su presupuesto. Además, concreta su operación en el corto plazo en un Programa Anual de Trabajo (PAT) que especifica las acciones a realizar en un ciclo escolar y que debe incluir un plan de gastos de los recursos asignados a la escuela.

El PAT debe establecer metas, recursos y apoyos requeridos, estimación del costo de las acciones a implementar, tiempos de realización y responsables de cada una de ellas, debe tener una relación y vinculación directa con el PETE.

Desde el 2003, el PEC impulsa un modelo que se sustenta en los fundamentos de la gestión educativa estratégica, se explica mediante tres conceptos claves: reflexión, decisión y liderazgo y su finalidad es integrar una nueva forma de entender y conducir la organización escolar. (MGEE, 2010: 14)

De acuerdo con Loera (2004), el MGEE recupera componentes clave derivados de los movimientos de cambio educativo que reconocen los rasgos más relevantes y aportan fundamentos emanados del proceso de transformación educativa de las escuelas beneficiadas por el Programa Escuelas de Calidad. Así, emerge una propuesta innovadora con el propósito de contribuir y orientar la transformación de la gestión de las escuelas, con un enfoque estratégico.

TABLA 2: CAMBIOS EN EL PEC

	2001	2006	2012
PROBLEMA A RESOLVER	* Baja calidad educativa en escuelas de zonas marginadas principalmente.	* Baja calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica.	* La escasa participación de los centros escolares en la toma de decisiones
OBJETIVOS	<p>* Igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos,</p> <p>* Equidad en la calidad de la educación que se ofrece en las escuelas de enseñanza básica.</p> <p>*Mejorar la calidad del servicio educativo y de los resultados de aprendizaje.</p>	<p>* Mejorar aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente.</p> <p>* Que atienda con equidad a la diversidad, apoyándose en un esquema de participación social, de cofinanciamiento, de transparencia y rendición de cuentas.</p>	<p>*Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo,</p> <p>* Que cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.</p>

ESTRATEGIA DE INTERVENCION	* Se establece el Proyecto Escolar como parte del proyecto de Gestión de la Escuela Primaria	* A partir de 2003 entra en acción el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)	* En 2010 nace el Modelo de Gestión Educativa Estratégica
----------------------------	--	---	---

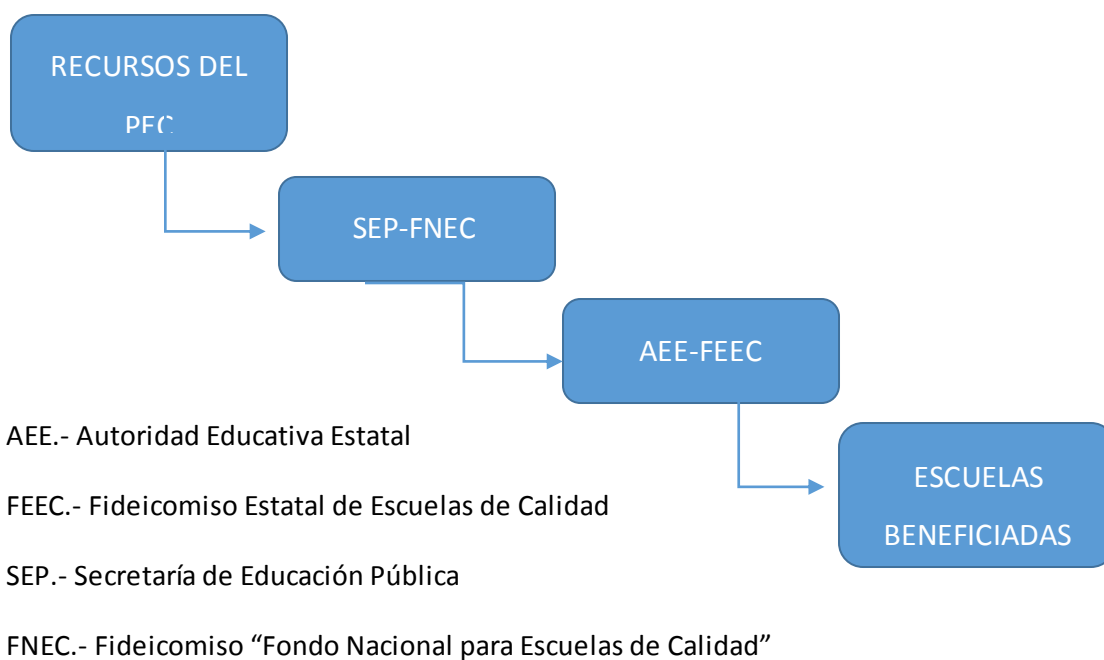
**Elaboración propia con base en las Reglas de Operación del PEC, años 2001, 2006 y 2012*

De manera general, la anterior revisión permite dar cuenta de que el programa ha cambiado en la forma de concebir el problema, en los objetivos que se ha propuesto y ha cambiado en la implementación de la estrategia de intervención. Lo que a su vez ha generado una inestabilidad al no tener bien definidos cada uno de los tres aspectos, el Programa ha sido objeto de cambios y transformaciones que lejos de atender a las problemáticas genera dudas e incertidumbres conforme sigue vigente el Programa ya que no terminan por solucionar un problema o lograr ciertos objetivos cuando los cambios ya están ocurriendo. Cabe mencionar que la anterior tabla solo se ocupa de mostrar los cambios hasta el 2012, que abarca el periodo foxista y de Calderón.

3.3 Esquema de financiamiento

El financiamiento dentro del PEC, se lleva a cabo por medio del fideicomiso, en donde se ven involucrados, los distintos actores, como son el gobierno federal, estatal y local, así como los maestros, padres de familia y organismos privados que tienen la obligación de aportar dinero para el financiamiento de las escuelas que se incorporan al PEC.

A continuación se mostrará un esquema en donde se observa la distribución de los recursos PEC a las entidades federativas y a su vez lleguen a las escuelas beneficiadas.



**Elaboración propia con base en SEP 2008*

“El Gobierno Federal creará el Fondo Nacional para Escuelas de Calidad (FNEC), que será administrado por la Secretaría de Educación Pública y a través del cual se asignarán recursos a las entidades federativas en la proporción que represente su población de 5 a 14 años respecto del total nacional, de acuerdo con la información estadística oficial más reciente disponible al momento de publicar estas.” (SEP, 2001: 94)

La SEP, mediante el FNEC transferirá a las entidades federativas los recursos correspondientes a sus respectivos Fideicomisos Estatales de Escuelas de Calidad una vez depositado el recurso de contrapartida local. Por cada peso que aporte el gobierno del Estado a su FEEC, la SEP aportará tres pesos al mismo.

“Los recursos del FNEC que resulten como disponibilidades financieras se mantendrán en el mismo y serán considerados como recursos regulares de su patrimonio para su subsiguiente aplicación de acuerdo con las prioridades del Programa y su destino se regirá por lo dispuesto en las presentes Reglas de Operación o si el Programa recibe

a través del fideicomiso recursos adicionales después de realizar las transferencias regulares de los recursos autorizados a las entidades, el Comité Técnico del FNEC podrá resolver sobre la reasignación de dichos recursos para ampliar su cobertura, o bien, para apoyar los proyectos de innovación”. (R.O., 2014)

Cuando el Programa Escuelas de Calidad comenzó a entrar en acción en el año 2001, dicho Fondo contó con \$350, 000,000.00 millones de pesos, que distribuyó a entidades federativas en un 94 por ciento de los recursos federales (\$329, 000,000.00 millones de pesos), por lo que el 6 por ciento restante (\$21, 000,000.00 millones de pesos), fue destinado por la autoridad federal a la operación y la difusión del programa.

Por otro lado las aportaciones iniciales o también conocido como financiamiento para las escuelas beneficiadas, era de \$100,000.00 ya sea para escuelas de nuevo ingreso o reincorporadas.

Para el 2002, en este año el Programa Escuelas de Calidad recibió \$1,200,000,000.00 millones de pesos de origen federal, que fueron distribuidos de la siguiente manera: el 94 por ciento (\$1,128,000,000.00 millones de pesos) se transfirió al FEEC y el 6 por ciento restante (\$72,000,000.00 millones de pesos) sería destinado para los gastos nacionales de operación, equipamiento, capacitación, evaluación, difusión, asesoría e investigaciones para apoyo del Programa.

Y en este año en lo que respecta al financiamiento sufrió un cambio en las aportaciones iniciales ya que habían reducido a solo \$50,000.00 por escuela participante en el Programa, siendo de nueva incorporación o reincorporación, es decir, una disminución de la mitad de la cantidad originalmente impuesta, excepto algunos caso especiales en donde la autoridad educativa consideraría respetar los \$100,000.00 como lo era en el comienzo del Programa.

Como se muestra en la tabla siguiente a pesar de que el cambio en el financiamiento del Programa fue en el segundo año de su puesta en marcha, hasta la fecha la aportación inicial sigue siendo la misma que se estableció en 2002.

Así mismo en lo que respecta a los porcentajes de distribución para fortalecimiento académico y para rehabilitación de espacios los cambios fueron graduales, como se muestra en la siguiente tabla.

TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS ESCUELAS PEC

CICLO ESCOLAR	2001-2003	2003-2005	2005-2013
Porcentaje destinado a gastos en componentes útiles para la enseñanza y el aprendizaje de la comunidad escolar. (Adquisición de libros, útiles y materiales escolares, didácticos y de apoyo, entre otros)	20	25	30
Porcentaje destinado a gastos de infraestructura. (Rehabilitación, mantenimiento, construcción y ampliación de espacios educativos, así como para la adquisición de mobiliario)	80	75	70

**Elaboración propia con base en las Reglas de Operación PEC 2002-2013*

Retomando el tema del FNEC, en el 2003, “Los recursos federales destinados al Programa Escuelas de Calidad este año serán distribuidos de la siguiente manera: el noventa y cuatro por ciento se transferirá a los FEEC, bajo la fórmula establecida en estas Reglas, y el seis por ciento restante será destinado para los gastos nacionales de operación, equipamiento, capacitación, evaluación, difusión, asesoría e investigaciones para apoyo del Programa, así como cualquier otro rubro o concepto necesario para la adecuada implementación del Programa.” (SEP, 2003: 7)

Para el año 2004, los recursos federales para el PEC fueron de \$1,258,568,128.00, es decir, aumentaron en comparación del año 2003, estos recursos serían distribuidos entre las entidades federativas de la siguiente manera: el 95 por ciento se transferirá a los FEEC, bajo la fórmula establecida en estas Reglas, y el 5 por ciento restante será destinado para los gastos nacionales de operación, equipamiento, capacitación, evaluación, difusión, asesoría e investigaciones indispensables para apoyar al Programa, así como cualquier otro rubro o concepto necesario para su adecuada implantación.

En el año 2005, el recurso federal para el Programa disminuyó a la cantidad de \$1,247,538,843.00 en donde a diferencia del año pasado y al igual que los años 2001, 2002 y 2003 el recurso sería distribuido entre las entidades federativas de la siguiente manera: el 94 por ciento se transferirá a los FEEC, bajo la fórmula establecida en estas Reglas, y el 6 por ciento restante será destinado para los gastos nacionales de operación, equipamiento, capacitación, evaluación, difusión, asesoría e investigaciones indispensables para apoyar al Programa, así como cualquier otro rubro o concepto necesario para su adecuada implantación.

Siguiendo con el 2006, el recurso federal siguió considerablemente en declive llegando a la suma de \$1,174,315,998.00, siendo hasta el siguiente año (2007) cuando existió un aumento a este recurso con un monto de \$1,185,345,285.00, tal cantidad fue ascendiendo al total de \$1,258,200,000.00 en el 2008, de los cuales \$1,179,405,919.00 corresponden FEEC bajo la fórmula establecida en las presentes reglas y \$78,794,081.00 para gastos de operación centrales.

Para el 2009, el recurso federal del PEC alcanzó su máximo monto con un total de \$1,500,107,970.00 de los cuales se dividieron de 3 formas, la primera sería de \$1,224,190,873.00 y que corresponderían a subsidios para ser transferidos a los FEEC bajo la fórmula establecida en las presentes Reglas, la segunda sería de \$95,917,097.00 para gastos de operación centrales del Programa y por último la cantidad de \$180,000,000.00 que serían transferidos a las entidades federativas para apoyo a la supervisión escolar.

Hacia el 2010 nuevamente tuvo un descenso, tal recurso fue autorizado de \$1,477,418,501.00 en donde al igual que el año anterior fue distribuido de tres formas, la primera; \$1,224,190,872.00 que corresponderían a subsidios para ser transferidos a los FEEC conforme a lo establecido en las Reglas de Operación, la segunda; fue la cantidad de \$179,363,906.00 se transferirá a las entidades federativas para el financiamiento de proyectos que conlleven el fortalecimiento de la gestión institucional y la supervisión escolar, una vez que la SEB determine los criterios para la implementación de los mismos, y la tercera; \$73,863,723.00 los cuales se destinarían para gastos de operación centrales del Programa.

En el 2011 “Los recursos correspondientes a subsidios, de \$350,000,000.00 (trescientos cincuenta millones de pesos 00/100 M.N.) serán transferidos a los FEEC de las entidades federativas participantes para el financiamiento de proyectos de innovación que permitan fortalecer la gestión institucional, así como la supervisión escolar; serán distribuidos en los tiempos y de conformidad con los criterios para la aportación estatal. Así mismo, la cantidad de \$100, 000,000.00 (cien millones de pesos, 00/100 M.N.) se destinarán para financiar el desarrollo de proyectos de innovación de la gestión pedagógica que articulen estrategias para incrementar el logro educativo de los alumnos.” (SEP, 2011: 8)

3.3.1 El PEC y el Banco Mundial

El Banco Mundial (BM), en 2004 consideró al PEC uno de los proyectos más prometedores dentro del proceso de modernización del sistema de Educación Básica en México, el cual promueve un acercamiento real a las escuelas, elevando su calidad. El BM señaló que “el PEC es un programa de gran potencial que ha mostrado ser exitoso desde su implementación, por lo que, en consideración de los funcionarios del Banco Mundial, el proyecto merece ser apoyado hasta lograr su plena institucionalización” (Tricia, 2004:2).

En el año 2005 el Gobierno de México solicitó al (BM) un financiamiento para apoyar al mejoramiento de los resultados de los aprendizajes en las escuelas de educación básica del país, mismo que fue aprobado por la coherencia entre los objetivos de la estrategia del Banco para México y la contribución del PEC en la mejora de la calidad de los servicios de educación básica, en garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos en la educación básica.

En diciembre de 2005, el Banco Mundial, aprobó un préstamo “por un total de US\$240 millones, que tiene como objetivo mejorar la administración de las escuelas primarias públicas a través del fortalecimiento y la ampliación del PEC aplicado por el gobierno. El PEC es un programa voluntario e innovador cuya intención es reducir la brecha de calidad entre las escuelas a través de la entrega de donaciones para financiar planes de mejoramiento en algunas de ellas. El programa otorga autonomía escolar ya que fomenta la toma de decisiones compartidas entre directores, maestros y padres en torno al mejoramiento de la escuela” (Banco Mundial, 2005).

Según el BM, el préstamo tiene un período de reembolso de 15 años e incluye cinco años de gracia. Dicho préstamo pretendía los siguientes alcances:

- Participación federal del programa de donaciones escolares del PEC, que los estados complementan con fondos adicionales y ayudan a implementar en su jurisdicción. Para formar parte del programa, la escuela debe contar con administración participativa y presentar una propuesta satisfactoria de un plan de transformación escolar estratégica. Se calcula que unas 33.000 escuelas públicas resultarán beneficiadas por estas donaciones.
- Seguimiento y supervisión del programa para asegurar el cumplimiento de las normas de operación en todo el país y entregar amplia información al público acerca de las operaciones y los resultados del programa.
- Estudios sobre políticas, actividades de evaluación del programa y experimentos piloto para probar posibles ajustes tanto al diseño como al financiamiento del programa (Banco Mundial, 2005).

La mejora de la calidad de la educación fue identificada como prioridad para elevar el nivel de competitividad de México en la sociedad del conocimiento. Asimismo, el proyecto PEC-BM se concentró en apoyar y generalizar el uso del modelo de gestión educativa, conducir a mayores niveles la participación y autonomía en las escuelas con la ampliación de las medidas de rendición de cuentas y uso de las evaluaciones.

Según Silveira (2010), el proyecto PEC-BM ha realizado importantes progresos, ha cumplido sus indicadores de resultados específicos, objetivos y resultados intermedios, es decir:

- Se incrementó el número de escuelas PEC de manera extraordinaria. En el ciclo escolar 2005-2006, 21 mil 500 escuelas de educación básica, 10.3 por ciento del total de planteles en México participó en el PEC. Para el año 2009, el Proyecto apoyó 40 mil 790 escuelas de educación básica, que representan 20 por ciento de las escuelas de educación básica total. De éstas, 27 mil 974, casi 69 por ciento de las escuelas incorporadas al PEC están situadas en las zonas de media, alta y muy alta marginación.
- La participación de las comunidades en la planificación y la toma de decisiones a nivel de escuela han aumentado constantemente en el marco del Proyecto. Con respecto a los procesos de planificación escolar, en el momento de la evaluación, 62 por ciento de los miembros de la comunidad en las escuelas PEC sabía lo que significaban sus respectivos PETE; y 51 por ciento había participado en el diseño o ajuste del instrumento.
- Del mismo modo dentro de los indicadores de la rendición de cuentas en el momento de la evaluación, 96 por ciento de los miembros de la comunidad observó que los padres de familia fueron informados acerca del rendimiento de los estudiantes, y 82.8 por ciento de los miembros de la comunidad observó toma de decisiones participativa entre los padres de familia, maestros y

directores acerca de asuntos de la escuela. Al final de la Fase I, las cifras cambiaron favorablemente, 99 por ciento y 90.2 por ciento, respectivamente.

- Las puntuaciones de la prueba ENLACE de las escuelas incorporadas al PEC han aumentado más rápido que las escuelas no PEC, clara evidencia de que el Programa ha incidido en la calidad del aprendizaje.

El PEC había trabajado durante 4 años 2001-2005 y existía la inquietud por el impacto y sostenibilidad, es por eso que el gobierno consideró que la presencia del BM consolidaría los avances del Programa y brindaría apoyo crucial para ampliarlo y fortalecer las normas fiduciarias; se aprovecharía el apoyo técnico y financiero que el BM brindaba al sector de la educación en México.

En los últimos 5 años (2005-2010), el Banco Mundial ha colaborado estrechamente con el PEC en los niveles federal y estatal; ha podido observar cómo trabaja el Programa en la escuela, confirmando que:

1. Las soluciones de arriba hacia abajo son en ocasiones ineficientes y no funcionan cuando se ponen en práctica.
2. La focalización es complicada debido a los múltiples objetivos del PEC y a las realidades políticas.
3. La creación de autonomía legal no produce automáticamente cambios en la gestión escolar.
4. La gestión a nivel escolar puede mejorar la calidad.
5. Promover la cooperación entre las escuelas también tiene impacto sobre el aprendizaje escolar.

En general, el Programa ha estado sujeto de cambios y transformaciones, todo con el fin de hacer crecer y mejorar la calidad de educación que se brinda en las escuelas públicas del país. El PEC ha sido de igual forma beneficiado fuertemente por el Banco

de México que jugó un papel importante al momento de contribuir con el financiamiento.

En cuestiones de financiamiento, hablamos de una heterogeneidad debido a que el financiamiento que se le brindaba al programa en cada año bajaba o aumentaba, al igual que los porcentajes destinados a fortalecimiento académico y a infraestructura del centro escolar los cambios se iban notando con el paso de las fases.

CAPÍTULO 4

4 GESTIÓN DEL PEC EN LA DIRECCIÓN OPERATIVA 5

En este capítulo se hablará acerca de la Dirección Operativa 5 (D.O.5) de secundarias en el D.F. y la participación que esta tiene en la inclusión de escuelas al PEC, es decir, la forma en que se involucra o interviene en cada una de las bases que conforman específicamente la fase XII del PEC, perteneciente al ciclo escolar 2012-2013.

La Dirección Operativa 5 depende de una estructura jerárquica que se compone por instancias que se encargarán de vigilar el buen funcionamiento de las acciones de la D.O.5., y que se describirán brevemente en una primera parte, hasta llegar a la descripción de dicha Dirección en su composición de áreas y departamentos.

4.1 La Dirección Operativa 5

La D.O.5. (Dirección Operativa 5 de Secundarias en el Distrito Federal), la cual se ubicaba hasta el año 2013 en Camino Real a San Mateo S/N, Pueblo San Lucas Xochimanca, Del. Xochimilco, cabe mencionar que sus oficinas se hallaban dentro de la secundaria general No. 180 “Octavio Paz”, actualmente sufrió una reubicación y ahora se encuentra dentro de una unidad habitacional sobre Calzada del hueso S/N Col. Villa Quietud, Del. Coyoacán.

El marco institucional que forma la estructura para que la Dirección Operativa 5 lleve a cabo sus funciones es en primer plano la AFSEDF (Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal) dónde según la SEP (2013), es la dependencia responsable de atender los servicios de educación inicial; preescolar; primaria y secundaria. Además se ofrecen servicios para estudiantes con

necesidades educativas especiales, para adultos y formación inicial y continua de profesores y en lo que se refiere a escuelas secundarias, la AFSEDF buscará que los jóvenes que egresan de secundaria tengan la capacidad de reflexionar y analizar, ejercer sus derechos, producir e intercambiar conocimientos, cuidar de la salud y del ambiente.

Su tarea principal es que todas las escuelas funcionen regularmente. Es decir, que cumplan con el calendario escolar y las jornadas de trabajo se destinen de manera óptima al aprendizaje. Pretendemos que en nuestros planteles escolares se ofrezca una educación de buena calidad. Donde los estudiantes desarrollen día a día las competencias básicas y el gusto por seguir aprendiendo a lo largo de su vida. Una educación que proporcione a los niños y adolescentes las herramientas para la comunicación; el pensamiento matemático; el conocimiento del mundo social y natural en que vivimos; las bases para la convivencia, para ejercer con responsabilidad sus derechos y obligaciones, en fin, que forme a los futuros ciudadanos del Distrito Federal.

En segunda instancia se encuentra la DGOSE (Dirección General de Operación de Servicios Educativos), la cual organiza, opera, supervisa y evalúa los servicios de educación inicial, especial, preescolar, primaria, secundaria y adultos en las delegaciones del Distrito Federal. Según la SEP (2012) entre las funciones que cumple esta Dirección son:

- ✓ Promover y apoyar la participación del personal docente y directivo, así como la de los padres de familia y comunidad escolar en general en los planteles de educación inicial y básica en todas sus modalidades, incluyendo la indígena y especial, a fin de propiciar la participación social en los servicios educativos de su competencia.
- ✓ Vigilar, en términos de la Ley General de Educación y de las demás disposiciones aplicables, que las instituciones registradas o incorporadas a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, que imparten educación inicial y básica, en todas sus modalidades, incluyendo la

indígena y especial, en el ámbito de competencia, cumplan con las disposiciones para la prestación del servicio educativo.

- ✓ Coordinar y promover, con las áreas de competencia, las actividades de formación, capacitación y desarrollo profesional de los docentes a fin de ofrecer una educación de calidad.
- ✓ Participar, con las áreas competentes de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, en la ejecución de los procesos de planeación, programación y evaluación educativa; administración escolar; así como de administración de recursos humanos, financieros y materiales.

En tercera instancia se ubica la CSES (Coordinación Sectorial de Educación Secundaria) quien según el Manual de Organización de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (2007), esta tendrá la tarea planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la educación secundaria, en las modalidades generales, para trabajadores, que se imparten en los planteles públicos y privados incorporados, ubicados en el ámbito geográfico de su competencia en el Distrito Federal, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la DGOSE.

Además de que propone a la DGOSE estrategias, procedimientos e instrumentos para cuantificar, clasificar y regular el comportamiento y desarrollo de la demanda de servicios de educación secundaria, así como propuestas sobre las necesidades de construcción y mantenimiento de inmuebles escolares, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos, coordinando la distribución de materiales técnico – pedagógicos y administrativos, así como de mobiliario y equipo a los planteles con base en los lineamientos establecidos por la misma DGOSE.

La CSES se encargara de dirigir la difusión de la normatividad técnico – pedagógica y de administración escolar, planes y programas de estudio, contenidos, métodos, auxiliares didácticos e instrumentos para la operación y evaluación del aprendizaje, establecidos por las áreas competentes de la Secretaría, así como vigilar su cumplimiento y a su vez integrar y evaluar las propuestas de actualización de normas,

contenidos de los planes y programas, que presenten directivos y docentes, a través de las Direcciones Operativas.

Y por última instancia se encuentra la D.O.5 que tiene a su cargo 88 escuelas entre las que se encuentran secundarias diurnas o generales, telesecundarias, nocturnas y para trabajadores pertenecientes a las delegaciones Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan y Xochimilco y que a su vez están distribuidas en 17 zonas escolares o inspecciones.

Su misión es ofrecer servicios educativos de calidad y con equidad para desarrollar competencias para la vida en los estudiantes de las Delegaciones Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan y Xochimilco”, mientras que su visión es ser la Dirección Operativa líder del nivel secundaria formada por comunidades educativas autogestoras que formen estudiantes sobresalientes académicamente a nivel nacional, bajo el enfoque humanista y fortalezca la vida democrática del país.

La D.O.5., está conformada por 4 áreas o departamentos los cuáles son los siguientes:

La Administración de Personal; en esta área se ubica el control de personal y nóminas, servicios al personal, jurídico, recursos financieros y recursos materiales, otra área es la de Operación del Servicio; en ella se encuentran los libros de texto, servicio a las escuelas, escuela segura y las incidencias, en el tercer departamento que es de Integración Programática; se encargan del control escolar, edificios y de la informática, mientras que en la cuarta área está el Apoyo Técnico Pedagógico; que se compone por siete mesas de trabajo las cuales se encargan de llevar a cabo la gestión de algunas actividades relacionadas con Programas federales de políticas educativas que tienen por objeto la mejora de la calidad de la educación, estos programas son PNL (Programa Nacional de Lectura), CEAS (Coordinación Estatal de Asesoría y Seguimiento), Actividades Extraescolares, SAE-USAER (Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular), ETC (Escuelas de Tiempo Completo), Capacitación, Actualización docente y el PEC (Programa Escuelas de Calidad). En total hay 14 ATP's quienes se encargan de llevar a cabo la aplicación y en general toda la gestión de estos programas en conjunto con las escuelas participantes.

El PNL (Programa Nacional de Lectura), el cual trata de recuperar, producir, sistematizar y circular información sobre la lectura, las prácticas de la enseñanza de la lengua escrita, y sobre las acciones para la formación de lectores en el país y en otros lugares del mundo, con el fin de favorecer la toma de decisiones.

La CEAS (Coordinación Estatal de Asesoría y Seguimiento), que se encarga de apoyar las acciones de la Reforma de Educación Básica en las Entidades Federativas, misma que está conformada por un grupo de especialistas en educación, asignado por la Autoridad Educativa.

El Programa Extraescolares (Proyectos o actividades extracurriculares), este programa tiene como propósito general es fortalecer el desarrollo de las competencias para la vida en los educandos mediante la vivencia y aplicación de los proyectos educativos que se trabajan en las diferentes asignaturas como reforzadores del conocimiento significativo.

El programa de Capacitación y Actualización está dirigido a docentes, directivos y supervisores. Su propósito es difundir ampliamente la oferta de cursos, y coadyuvar al desarrollo de competencias específicas que fortalezcan el desarrollo profesional de profesores, directivos e inspectores.

Entre sus actividades se encuentra la impartición de los talleres breves de formación continua, o carrera magisterial, el Programa proceda; leo, pienso y aprendo; la preparación de PISA y ENLACE y el reparto de libros que acompañan a estas actividades.

Y la séptima mesa de trabajo tiene a su cargo el PEC (Programa Escuelas de Calidad) y que para fines de este trabajo se detallara en qué consiste el proceso de incorporación a dicho Programa.

4.2 El proceso de gestión del PEC en la DO5

- Difusión de la convocatoria

La D.O.5., es la instancia encargada de difundir la convocatoria en las escuelas secundarias que deseen formar parte del PEC, aclarando que solo difunde, es decir, no es la encargada de realizar dicha invitación, ya que esta es elaborada por la AFSEDF (Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal). Es en el mes de agosto (al inicio del ciclo escolar) cuando dicha convocatoria es promocionada por la D.O.5., ante las escuelas secundarias y zonas escolares que quieran formar parte del Programa. De acuerdo con la convocatoria difundida para el ejercicio del ciclo escolar 2012-2013 en su fase XII del PEC consta de una serie de requisitos los cuales son los siguientes:

- Para el caso de escuelas de nueva incorporación:
 1. Deberán atender población indígena, alumnos con discapacidad o dificultades de aprendizaje, además de que más del 50% de su matrícula tenga resultados de insuficiente en la prueba ENLACE, descargar de la plataforma del PEC el formato correspondiente a la decisión colegiada y entregarlo debidamente con datos completos, sellos y formas en original. En caso de que las escuelas solicitantes compartan el mismo inmueble, presentar el compromiso de colaboración, en el que especifican y acuerdan que en caso de ser beneficiadas trabajaran en conjunto para la mejora de la institución.
 2. Presentarán el análisis de resultados de la prueba ENLACE.
 3. Por último registrarán en la plataforma a través de la página de la AFSEDF el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). (más adelante se describirán a detalle)
- Para el caso de escuelas reincorporadas:

1. Los requisitos serán los mismos que en el caso anterior, además de manifestar por escrito y en la plataforma la voluntad de participar en la fase próxima del Programa con los siguientes requerimientos: IASTP (Informe Anual de Seguimiento Técnico-Pedagógico) correspondiente a la fase anterior del PEC en la que participaron, sus informes SIPEC (Sistema de Información del Programa Escuelas de Calidad) en el que reflejarán su estado de ingresos y egresos correspondientes a los recursos económicos recibidos durante la fase anterior del Programa.

4.3 Recepción de documentos

La participación que tiene la D.O.5., en esta etapa es de forma receptiva, es en el mes de septiembre cuando la Dirección se encargada de llevar a cabo el acopio de los requisitos o documentos necesarios ya anteriormente mencionados para formar parte del proceso de selección al PEC. La mesa de trabajo del PEC en la D.O.5 cuidará de que todos los requisitos lleguen en tiempo y forma a este lugar con el fin de que posteriormente se lleve a cabo una captura de datos para dar cuenta del total de escuelas que desean formar parte del Programa Escuelas de Calidad en la fase en turno, así como los documentos o requisitos que entregaron y que les faltan por hacer.

4.4 Dictaminación

Este proceso de dictaminación es conocido como la revisión de las planeaciones o proyectos escolares (PETE-PAT) que las escuelas ya en su momento entregaron a la D.O.5 y que revisa un comité dictaminador compuesto por los mismos ATP (Asesores Técnicos Pedagógicos) de la Dirección quienes a su vez están distribuidos en mesas

de trabajo ajenas al PEC, dicha dictaminación se hace bajo una serie de criterios que están establecidos en las Reglas de Operación del PEC y que son los siguientes:

De acuerdo con la SEP (2001), para el caso de la revisión de PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar) deberán considerar lo siguiente:

- El PETE escolar deberá estar fundamentado en un diagnóstico de la situación de la escuela, especialmente del estado que guardan los resultados educativos, con respecto a la misión establecida en el artículo tercero constitucional, la Ley General de Educación y los propósitos educativos que establecen el plan y los programas de estudio nacionales.
- Que el PETE establezca metas para favorecer la equidad y mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece la escuela: mejoramiento de los índices de permanencia y egreso, disminución de la reprobación, mejoramiento del aprovechamiento de todos los estudiantes.
- Que el PETE escolar incluya estrategias y acciones en cada ámbito del trabajo educativo que se realiza en la escuela: el aula, la organización y funcionamiento escolar, la relación entre la escuela y los padres de familia.

De acuerdo con la SEP (2001), para el caso de la revisión del PAT (Plan Anual de Trabajo) los criterios serán los siguientes:

- Que el Programa Anual de Trabajo establezca con precisión las metas y los costos de las acciones que se apoyarán.
- Que las acciones del Programa Anual de Trabajo sean congruentes con el diagnóstico y el proyecto escolar.

Una vez hecha la revisión de ambas planeaciones en algunos casos de hacen recomendaciones u observaciones a estas debido a que existe la falta de precisión, ya sea en el gasto, en el material que adquirirán con el recurso obtenido o en general con el incumplimiento en los criterios establecidos ya antes descritos. Estas modificaciones que las escuelas realizaran a sus planeaciones son nombradas como ajuste al PETE-PAT, dicho ajuste se entrega en el mes de enero el cual de igual forma la D.O. se hace cargo de recibirlo.

4.5 Capacitación a las escuelas

Esta capacitación se lleva inmediatamente después de ser cumplidas las etapas anteriores y una vez que las escuelas realizaron las aperturas de cuenta en dónde se les será depositado el recurso otorgado por el PEC. La capacitación otorgada por parte de la D.O. y sus ATP's es para asesorar a las escuelas beneficiadas sobre cómo hacer uso del recurso autorizado por el PEC, cómo, dónde, qué, quién, cuándo y cuánto gastar el dinero, es decir, una buena administración de los recursos financieros, para que al final del ciclo escolar las escuelas hagan entrega de la rendición de cuentas a la D.O. mediante el IASTP (Informe Anual de Seguimiento Técnico-Pedagógico) y en el SIPEC (Sistema de Información del Programa Escuelas de Calidad) y así comenzar con el proceso de selección de la siguiente fase del PEC.

Tal capacitación o asesoría otorgada por parte de la D.O a las escuelas forma parte de una serie de acuerdos que pactan los mismo ATP's de esta dirección al comienzo de la fase en turno del Programa, es decir, son reglas informales internas establecidas por los asesores, y no directamente por la SEP, para facilitar el proceso de inclusión de las escuelas.

4.6 Ajustes a Proyectos Escolares (PETE-PAT)

Las planeaciones se realizan con base en los formatos que vienen predeterminados por el Programa sin dejar de lado que para que el PETE/PAT funcione se deben reconocer cuáles son las áreas críticas y de oportunidad para la mejora de la institución, lo que permitirá definir el rumbo a seguir, y estos son de la siguiente forma:

4.6.1 Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)

Los datos generales de la institución que deben contemplarse son:

- Nombre de la escuela
- CCT (Clave del Centro de Trabajo)
- Nivel-modalidad
- Turno
- Zona escolar
- Domicilio, entidad, municipio.
- Teléfono
- Correo
- Director (a)
- Ciclo escolar

Se va a estudiar y analizar el contexto en que se encuentra la escuela con base en evaluaciones externas, de los estudiantes, las condiciones de los espacios en que los alumnos socializan dentro y fuera del plantel escolar, ya una vez hecho esto se sistematizará la información y se priorizarán los aspectos a mejorar y que se deben trabajar de manera inmediata para mejorar las condiciones del aprendizaje en el centro

escolar en función de 4 dimensiones las cuales se mencionaran en la planeación. **(Ver anexo 1)**

Con base en estas 4 dimensiones se determinaran objetivos, metas e indicadores de la planeación en cada una de las mismas dimensiones considerando los resultados obtenidos por cada dimensión en el análisis ya antes mencionado y así mismo con la misión y visión que se habrán construido.

Se deberá construir por lo menos un objetivo por dimensión, a partir del o los objetivos se definirán las metas que aseguren su logro (propósitos cuantificables), se construirán los indicadores de cada meta para evaluar si las que han alcanzado los dejarán avanzar hacia el logro de los objetivos trazados.

Y por último, las estrategias para el logro de los objetivos, este es otro aspecto que forma parte de la elaboración del PETE, en donde se deberá considerar que estas sean los caminos idóneas para asegurar el logro de cada uno de los objetivos planeados. **(Ver anexo 2)**

4.6.2 Plan Anual de Trabajo (PAT)

En esta planeación los formatos se conocen como “A”, “B” y “C”

El formato “A” se compone inicialmente por la dimensión, indicadores y el objetivo de la dimensión. **(Ver anexo 3)**

Como segunda parte de este formato “A” se mencionan las metas, actividades a llevar a cabo, fecha de realización, responsables de dichas actividades y recursos a necesitar y apoyos directos. **(Ver anexo 4)**

Estos formatos se realizan de igual forma con cada una de 4 las dimensiones.

Para el formato “B” (Solicitud de apoyo financiero al Plan Anual de Trabajo) se apunta el número de la meta para la cual están solicitando el apoyo económico, la actividad a realizar, sus componentes financiables, es decir, si es de fortalecimiento académico o

para rehabilitación de espacios (más adelante explicare a detalle estos dos términos), el costo por acción o adquisición y su financiamiento total de la misma en caso de que sean dos o más productos. **(Ver anexo 5)**

Y por último el formato “C”, en él se manifiestan en resumen todos los apoyos solicitados por cada una de las escuelas y solo se mencionan 3 aspectos que son los componentes financiados, el costo total de estos, y el porcentaje de su financiamiento total. **(Ver anexo 6)**

CAPÍTULO 5

5 GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD.

En el siguiente capítulo se hablará acerca de cómo fue la utilización del financiamiento que se les da a las escuelas secundarias que forman del Programa Escuelas de Calidad en el D.F., específicamente hablaré de la fase XII correspondiente al ciclo escolar 2012-2013.

En una primera parte abordaré aspectos básicos como lo son las aportaciones iniciales a las escuelas, las cuales van dependiendo conforme el tiempo de permanencia de cada una de estas, así como los artículos en los que se tiene permitido gastar dicho dinero, mostrando una comparación sobre lo que se dice y se hace.

Enseguida se hará un acercamiento a las escuelas que formaron parte de esta fase del Programa, detallando el total de estas escuelas, si estas son diurnas, telesecundarias, etc. clasificándolas por zona escolar y delegación a la que pertenezcan.

Posteriormente se plantearán tres clasificaciones, sobre lo que se ha gastado los recursos, las cuales son, primero; el gasto total hecho por todas las escuelas en general, segundo; gasto por zona escolar o inspección y tercero; gasto por el tiempo de permanencia que tengan las escuelas. Por último se hará mención del total de dinero que se gastó en cada una de las categorías tanto de fortalecimiento académico como en la rehabilitación de espacios educativos.

5.1 Distribución de los recursos financieros del PEC

En la fase XII del Programa Escuelas de Calidad (PEC), que corresponde al ciclo escolar 2012-2013, participaron un total de 88 escuelas secundarias generales/diurnas, para trabajadores, telesecundarias e inspecciones o zonas escolares de las delegaciones Milpa Alta, Tláhuac, Xochimilco y Tlalpan y que forman parte de la Dirección Operativa 5 (D.O.5.)

La distribución de los recursos financieros está establecida en las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad y es de la siguiente manera como se muestra a continuación en la tabla, este reparto dependerá de los años de permanencia que tengan en el Programa.

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

ANOS DE PERMANENCIA	APORTACIÓN INICIAL	FORTALECIMIENTO ACADEMICO	REHABILITACION Y ACONDICIONAMIENTO DE ESPACIOS EDUCATIVOS
0	\$ 50,000.00	30%	70%
1	\$ 45,000.00	35%	65%
2	\$ 39,000.00	40%	60%
3	\$ 35,000.00	45%	55%
4	\$ 25,000.00	50%	50%
5	\$ 22,000.00	50%	50%
6	\$ 18,000.00	100%	0
7	\$ 18,000.00	100%	0
8	\$ 17,000.00	100%	0
9	\$ 17,000.00	100%	0

10	\$ 16,000.00	100%	0
----	--------------	------	---

**Elaboración propia con base en las Reglas de Operación del PEC en su fase XII.*

Como se puede observar en la distribución anterior conforme aumenta el tiempo de permanencia de la escuela el porcentaje del apoyo estipulado para el fortalecimiento académico de igual forma aumenta en una proporción de 5% por año, hasta que después de 6 años de permanencia se le destinara el 100% del apoyo a este rubro y el restante se ocupa para el acondicionamiento de espacios, pero a su vez la cantidad del recurso total disminuye.

5.2 Artículos en los que se puede gastar según la D.O

Ahora bien, en la siguiente gráfica se mostrara la forma y los artículos en los que se pueden gastar los recursos financieros según el Manual de Uso de Recursos Financieros del PEC en su fase XII (2012-2013) y contrastándolo con la forma en que lo llevan a cabo en la Dirección Operativa 5 de secundarias (Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan y Xochimilco).

TABLA 2: ARTÍCULOS EN LO QUE SE PUEDE GASTAR SEGÚN LA D.O. Y EL MANUAL DE USO DE R.F.

Manual de uso de recursos financieros PEC XII		Dirección Operativa 5		
AÑOS	FORTALECIMIENTO ACADÉMICO	REHABILITACIÓN DE ESPACIOS	FORTALECIMIENTO ACADEMICO	REHABILITACION DE ESPACIOS
0-5 años	<p>a) El desarrollo de habilidades y competencias para el fortalecimiento del liderazgo directivo,</p> <p>b) La formación continua de los docentes.</p> <p>c) El impulso a la operación de los CEPS o equivalente.</p> <p>d) La compra de equipo técnico, libros, útiles, materiales escolares y didácticos para la gestión de los aprendizajes.</p> <p>e) El desarrollo de habilidades digitales para el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación en la educación.</p> <p>f) Otros componentes que generen acciones para la regeneración de ambientes de aprendizaje para la mejora del logro académico.</p>	<p>a) La rehabilitación, acondicionamiento, mantenimiento, construcción y ampliación de espacios educativos, y/o</p> <p>b) La adquisición de mobiliario, y/o</p> <p>c) La adquisición de equipo tecnológico para el uso de las tecnologías de información y comunicación en la educación.</p>	<p>a) Acervo bibliográfico</p> <p>b) Capacitación</p> <p>c) Equipo de computo</p> <p>d) Equipo electrónico</p> <p>e) Papelería</p> <p>f) Prevención social</p> <p>g) Transporte</p> <p>h) Mobiliario y equipo de oficina</p> <p>i) Material de laboratorio</p> <p>j) Material didáctico</p> <p>k) Material de limpieza</p>	<p>a) Mantenimiento de espacios educativos</p>
6-11 años	<p>a) El desarrollo de habilidades y competencias para el fortalecimiento del liderazgo directivo,</p> <p>b) La formación continua de los docentes y directivos,</p> <p>c) El impulso a la operación de los CEPS o equivalente,</p> <p>d) La compra de equipo técnico, libros, útiles, materiales escolares y didácticos para la gestión de los aprendizajes,</p> <p>e) El desarrollo de habilidades digitales para el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación en la educación,</p> <p>f) El mantenimiento de espacios educativos,</p> <p>g) La adquisición de mobiliario,</p> <p>h) La adquisición de equipo tecnológico para el uso de las tecnologías de información y comunicación en la educación,</p> <p>i) Otros componentes que generen acciones para la generación de ambientes de aprendizaje para la mejora del logro académico.</p>	<p>Estos recursos NO podrán destinarse a la construcción y ampliación de espacios educativos.</p>	<p>a) Acervo bibliográfico</p> <p>b) Capacitación</p> <p>c) Equipo de computo</p> <p>d) Equipo electrónico</p> <p>e) Papelería</p> <p>f) Prevención social</p> <p>g) Transporte</p> <p>h) Mobiliario y equipo de oficina</p> <p>i) Material de laboratorio</p> <p>j) Material didáctico</p> <p>k) Material de limpieza</p>	<p>Estos recursos NO podrán destinarse a la construcción y ampliación de espacios educativos</p>

*Elaboración con base al Manual de Uso de Recursos Financieros del PEC XII e información de la D.O.5

En la anterior tabla se observa que en el Manual de Uso de Recursos Financieros del PEC XII, no hay especificaciones acerca de los artículos que tienen permitido adquirir las escuelas, ya sea para el fortalecimiento académico o para la rehabilitación de la escuela.

5.3 Catálogo de cuentas

La Dirección Operativa elaboró un “Catálogo de cuentas” en el que definió las categorías o rubros en los que las escuelas podían utilizar el dinero, en dicho catálogo se detallan incluso los productos que podían adquirir como se muestran en la siguiente tabla.

TABLA 3. CATÁLOGO DE CUENTAS

NOMBRE/CATEGORIAS	ARTICULOS
ACERVO BIBLIOGRÁFICO	cuadernos universitarios, diccionarios, libros de consulta, libros
CAPACITACIÓN	talleres, conferencias, cursos
EQUIPO DE CÓMPUTO	tóner para impresora, fotocopadoras, USB, memorias RAM, tarjetas inalámbricas, quemadores CD, fuentes de poder, disco duro
EQUIPO ELECTRÓNICO	pantallas, blue-ray, radios, cámaras, proyectores, fax modem, micrófonos, grabadoras, teatros
MATERIAL DE LIMPIEZA	pintura, detergente, franelas, jergas, cloro, aromatizantes, escobas, mechudos, guantes
MATERIALES DE LABORATORIO	tubos, pipetas, imanes, vasos, redes
MATERIALES DIDÁCTICOS	loterías, dominós, balones, cangrejos, juegos algebraicos

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	mesas, sillas , bancos, torres de CD, engrapadoras, engargoladura, gabinetes
PAPELERÍA	hojas, marcadores, plumas, lápices, cuadernos, sobres, cintas, resistol, papel, carpetas, silicón
PREVENCIÓN SOCIAL	maletín médico, silla de ruedas, abate lengua
TRANSPORTE	total de alumnos

**Elaboración propia con base en información proporcionada por la D.O.5*

Este catálogo de cuentas es elaborado dentro de la dirección operativa 5, con el objetivo de facilitar el manejo de los recursos otorgados a las escuelas, de manera que el gasto que realicen sea el correcto y orientado a las satisfacer las necesidades de las mismas escuelas, como se observa en cada una de las categorías se especifican los artículos en los que se puede gastar considerando las respectivas planeaciones que los planteles realicen previamente.

El catálogo literalmente está formulado por criterios de los encargados del programa dentro de la dirección operativa, ya que en los manuales de uso de recursos financieros no vienen especificados los artículos autorizados para gastar, como se puede observar en la comparación de la gráfica 1.

5.4 Escuelas participantes

De las 88 escuelas secundarias que participaron en esta fase XII del PEC, 59 fueron secundarias generales/diurnas, 8 escuelas para trabajadores, 6 telesecundarias, 15 inspecciones o zonas escolares, lo que hacen un total de las 88 escuelas y zonas escolares participantes en el Programa Escuelas de Calidad en el presente ciclo escolar. Son un total de 17 zonas escolares o inspecciones las que componen a la

Dirección Operativa 5 y en la siguiente tabla se mostrará la totalidad de las zonas escolares, de cuántas escuelas se compone y a qué delegación política del D.F. pertenece cada una de estas.

TABLA 4. ESCUELAS PEC DE LA D.O.5.

ZONAS ESCOLARES	TOTAL DE ESCUELAS	DELEGACIÓN DEL D.F.
Z.E. 66	8	Milpa Alta
Z.E. 67	6	Tláhuac
Z.E. 68	6	Tláhuac
Z.E. 69	4	Tlalpan
Z.E. 70	2	Tlalpan
Z.E. 71	2	Tlalpan
Z.E. 72	2	Tlalpan
Z.E. 73	4	Tlalpan
Z.E. 79	6	Xochimilco
Z.E. 80	4	Xochimilco
Z.E. 81	2	Xochimilco
Z.E. 93	3	Xochimilco-Tlalpan
Z.E. 100	6	Xochimilco-Milpa Alta-Tláhuac-Tlalpan
Z.E. 108	5	Tláhuac
Z.E. 114	4	Xochimilco
Z.E. 121	4	Tlalpan

Z.E. 123	5	Xochimilco-Milpa Alta-Tláhuac
INSPECCIONES	15	

**Elaboración propia con base a información dentro de la D.O.5.*

Toda esta información que se muestra se sustenta con base a la revisión de planes estratégicos de transformación escolar (PETE) y de las planeaciones anuales de trabajo (PAT) que realizan cada una de las escuelas que desean formar parte del Programa en su fase correspondiente, esta actividad se realizó dentro de la D.O.5, la forma en que la presente información se proceso fue con la realización de una base de datos de la cual se desprendieron varias más, estas bases que se desplegaron a raíz de la primera y se clasificaron por determinados nombramientos a fin de lograr delimitar algunos temas que necesitaron una observación más detallada y clarificada, dichos nombramientos se irán mostrando más adelante.

5.5 Gasto total generado

El gasto realizado por las escuelas pertenecientes al Programa Escuelas de Calidad dentro de su fase XII fue de un total de \$ **2, 342,367.00** de los cuales \$ **2, 134,090.74** fueron destinados para el fortalecimiento académico de los planteles y el resto que fue de **\$208,276.26** se dirigió al mantenimiento y rehabilitación de espacios educativos de los mismos, es decir, en términos porcentuales alrededor de un 90% y un 10% respectivamente, más adelante se mostrarán a detalle estas cifras.

5.5.1 Gasto por zona escolar

A continuación se mostrará una gráfica en la cual se detalla el gasto hecho por cada zona escolar, cabe mencionar que no todas las zonas escolares cuentan con la misma cantidad de escuelas como se puede ver en la tabla anterior.

TABLA 5. GASTO POR ZONA ESCOLAR

ZONAS ESCOLARES	GASTO GENERADO
Z.E. 66	\$ 200,000.00
Z.E. 67	\$ 206,000.00
Z.E. 68	\$ 166,000.00
Z.E. 69	\$ 107,000.00
Z.E. 70	\$ 38,000.00
Z.E. 71	\$ 44,000.00
Z.E. 72	\$ 50,000.00
Z.E. 73	\$ 112,997.00
Z.E. 79	\$ 238,000.00
Z.E. 80	\$ 134,200.00
Z.E. 81	\$ 33,000.00
Z.E. 93	\$ 76,020.00
Z.E. 100	\$ 89,000.00
Z.E. 108	\$ 123,050.00
Z.E. 114	\$ 142,000.00
Z.E. 121	\$ 171,600.00

Z.E. 123	\$ 118,000.00
INSPECCIONES	\$ 293,500.00
TOTAL	\$ 2,342,367.00

**Elaboración propia con base a información de la D.O.5.*

Como se muestra en la tabla anterior, en lo que respecta al gasto por cada una de las zonas es desbalanceado entre unas y otras, esto debido que como ya mencioné anteriormente no todas las zonas escolares cuentan con la misma suma de escuelas incorporadas al PEC, además de que unas escuelas pueden ser de nuevo ingreso y cuentan con un presupuesto o aportación inicial mayor comparado con alguna escuela que ya tiene bastantes años de pertenecer al Programa y que por el contrario su presupuesto va disminuyendo, este tema del gasto realizado respecto al tiempo de permanencia de las escuelas se aborda en el siguiente punto.

5.5.2 Gasto por tiempo de permanencia en el PEC

En la siguiente tabla se mostrarán los gastos totales realizados por las escuelas conforme al tiempo de permanencia, se realizaron rangos de permanencia los cuales fueron: 0-1 años, 2-3 años, 4-5 años y 6 o más años de permanencia con el fin de analizar el promedio de asistencia que tiene las escuelas en el PEC.

TABLA 6. GASTO POR TIEMPO DE PERMANENCIA

RANGO DE PERMANENCIA	TOTAL DE ESCUELAS	GASTO TOTAL
----------------------	-------------------	-------------

0-1 años	2	\$ 115,000.00
2-3 años	20	\$ 544,500.00
4-5 años	15	\$ 374,020.00
6 o más años	51	\$ 1,308,847.00
TOTALES	88	\$ 2,342,367.00

**Elaboración propia con base a la captura de datos de la revisión de PETE-PAT*

Esta última tabla nos detalla que de las 88 escuelas secundarias que forman parte del Programa Escuelas de Calidad 51 de ellas tiene más de 6 años de permanencia, es decir, en términos de porcentaje un aproximado al 57 % de las escuelas tiene por lo menos la mitad del tiempo de la existencia del Programa formando parte de este, 15 de estas escuelas (17% aprox.) tienen entre 4 y 5 años de permanencia, 20 entre 2 y 3 años (23% aprox.) y por último solo 2 escuelas (3% aprox.) son de nuevo ingreso o solo cuentan con un años de permanecer en el PEC.

Ahora bien, en lo que se refiere a los artículos que fueron adquiridos por todas estas escuelas PEC fueron un total 42,171 artículos siendo la categoría de papelería en donde sobresalieron la mayor cantidad de productos comprados con 32,583 artículos y en lo que respecta a la categoría que menos se adquirió fue en el servicio de transporte con solo 3 solicitudes de este, datos sustentados según la revisión minuciosa de cada uno de los PETE-PAT que se llevó a cabo dentro de la Dirección Operativa 5.

5.5.3 Gasto total por cada rubro de fortalecimiento académico y rehabilitación de espacios educativos

Las tablas 5 y 6 en seguida detallaran lo que las escuelas gastaron en total de cada rubro (fortalecimiento académico y rehabilitación de espacios) que como ya se mencionó anteriormente están establecidos por la Dirección.

TABLA 7. GASTO EN FORTALECIMIENTO ACADEMICO

FORTALECIMIENTO ACADEMICO	
Acervo bibliográfico	\$ 151,073.92
Capacitación	\$ 107,850.00
Equipo de cómputo	\$ 415,369.40
Equipo electrónico	\$ 582,718.50
Papelería	\$ 471,161.02
Prevención social	\$ 20,214.00
Transporte	\$ 14,061.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 99,447.00
Material de laboratorio	\$ 47,942.17

Material didáctico	\$ 112,788.92
Material de limpieza	\$ 111,464.81
TOTAL	\$ 2,134,090.74

**Elaboración propia con base a revisión de PETE-PAT de las escuelas beneficiadas del PEC.*

Con lo anterior podemos ver específicamente la tabla primera de fortalecimiento académico que en lo que más se invirtió fue en adquisiciones fue para el equipo electrónico en donde entran artículos como pantallas de plasma, radios, cámaras fotográficas y de video, cañones, micrófonos, grabadoras, teatros en casa, etc. con un total de **\$ 582,718.50** y por el contrario en lo que menos se gasto fue en transporte con la cantidad de **\$ 14,061.00**, que este puede ser utilizado para excursiones o actividades extraescolares que vaya a llevar a cabo la escuela.

TABLA 8. GASTO DE REHABILITACIÓN DE ESPACIOS EDUCATIVOS

REHABILITACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE ESPACIOS EDUCATIVOS	
Mantenimiento de espacios educativos	\$ 208,276.26
TOTAL	\$ 208,276.26

**Elaboración propia con base a revisión de PETE-PAT de las escuelas beneficiadas del PEC.*

Para la reambientación de espacios educativos, no existe como tal una clasificación en la que se pudiera gastar, ya que cualquier artículo que fuera para este rubro se asentaba en sus planeaciones y solo se consideraba como mantenimiento de espacios

educativos, a diferencia del fortalecimiento, que dependía de lo que se adquiriera para clasificarlo, por ejemplo en las categorías que se ocuparon para hacer las tablas anteriores.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue dar a conocer la forma en que son utilizados los recursos financieros del PEC, dando cuenta del panorama, la situación y el impacto que se viven en las escuelas sobre este aspecto del mismo, además de dar muestra si la escuela es vista como unidad de cambio, aseguramiento de la calidad educativa y el impacto que existe en los aprendizajes de los alumnos con sólo la asignación de los recursos financieros.

Para lograr este propósito se indagó cómo interviene la Dirección Operativa 5 de secundarias generales en la instrumentación del programa, es decir, cómo interviene para gestionar el PEC. También se exploró en qué gastan las escuelas y con base en qué criterios.

Las preguntas a las que se trató de dar respuesta para concretar y aterrizar de manera la inquietud por descubrir y conocer más de acerca de este tema. Estas preguntas fueron las siguientes:

- ¿Cómo interviene la Dirección Operativa 5 en el proceso de distribución del gasto en las escuelas incorporadas al PEC?
- ¿Cómo y en qué gastan las escuelas los recursos otorgados por el PEC para fortalecimiento académico y la rehabilitación de espacios educativos?

A continuación se exponen los resultados más relevantes organizados de acuerdo a estos cuestionamientos.

- Gestión Institucional del PEC: la intervención de la DO5

Se descubrió que la participación de la Dirección Operativa 5 en la gestión del PEC es “titánica”, es decir, los ATP, s que son los encargados de llevar por buen rumbo el Programa viven condiciones precarias y escasas de recursos para llevar a cabo sus actividades, además, tales acciones de complemento que lleva a cabo son excesivas, sobrepasan las condiciones y las herramientas con las que cuenta esta instancia.

Las Reglas de Operación dicen en lo que sí y lo que no está permitido gastar de manera muy general, de tal forma que las actividades que darán un rumbo más dirigido al funcionamiento del PEC en momentos generan, tensión y desesperación en los encargados de esta mesa de trabajo, a tal grado que tiene que haber intervención de personal encargado de otros Programas, y este es el caso particular de la etapa de dictaminación de PETE´s.

Lo anterior es sólo uno de varios obstáculos que encuentra la Dirección al momento de gestionar el PEC. Otro aspecto es la recepción de documentación, este proceso es bastante tedioso, debido a que solo son dos personas, que son las encargadas del Programa, las que tiene que recibir la documentación de más de 80 escuelas que solicitan formar parte del PEC, en un periodo de dos meses, por lo que es obvio que no se cuenta con el personal suficiente para atender esta necesidad.

Las actividades de la D.O. no terminan aquí, otra acción es la elaboración de un producto llamado “catálogo de cuentas”, el cual nace debido a que al no existir especificaciones ya sea en las Reglas de Operación o en el Manual de Uso de Recursos Financieros del PEC acerca de cómo es que se debe de gastar el financiamiento que se les da a las escuelas, la D.O tiene la obligación y la urgencia de elaborar tal herramienta, la realidad es que al momento de crearla las personas encargadas del Programa están en un conflicto interno por determinar, especificar y categorizar cuáles serán los productos en los que se deberá gastar.

Es en la D.O.5 donde recae el mayor trabajo y es considerada como protagonista de este proceso debido a que ésta se encarga de vigilar el buen funcionamiento y el

cumplimiento de cada una de las etapas que comprende la operación del PEC en cada una de sus fases.

En general, la intervención que realiza la Dirección en la gestión de los recursos financieros del PEC es de suma importancia, ya que como lo mencione anteriormente, en ella recae la responsabilidad, tanto de difundir el Programa cómo hacer que éste llegue a las escuelas que de verdad lo necesiten y sobre todo, que cubra sus necesidades expuestas en función de las planeaciones que cada institución elabora.

Por lo anterior, lograr una gestión institucional eficaz y adecuada resulta uno de los desafíos más importantes y a la vez complicados, por lo que la D.O. se vale de instrumentos para crecer en eficacia y la creación de acciones que ayuden al logro de los objetivos del Programa y así colaborar en el buen camino del PEC provocando la participación de todos los actores involucrados e interesados por el crecimiento y mejora de la calidad en la educación.

- Gestión de los recursos por parte de las escuelas

En lo que respecta a la segunda pregunta de investigación, sobre cómo y en qué gastan las escuelas los recursos PEC, en este trabajo se enmarcó la realidad que viven las escuelas en este proceso de gasto, partiendo de los resultados de la información empírica, el balance es el siguiente.

En su mayoría las escuelas demuestran poco compromiso y entereza con mejorar la calidad de la educación y de las instalaciones de las escuelas, muchas veces no buscan conseguir aprendizajes significativos en los alumnos, las adquisiciones que realizan las escuelas son con un sentido de satisfacción administrativa y no educativa, como se muestra en el capítulo 5 en donde sobresalen los gastos en papelería, que se refiere a plumas, lápices, hojas, entre otros productos y que al parecer no serían de mucha ayuda para lograr los objetivos del PEC.

Material que el PEC aprueba y autoriza su compra como material de laboratorio, libros, material didáctico, increíblemente es en lo que muchas veces menos se invierte, este escenario se ha ido presentando con más frecuencia cada fase del Programa, tal situación ha abierto reflexiones en mí, sobre si existe un compromiso real por parte de las escuelas hacia los alumnos y su aprendizaje y por consecuencia para lograr las metas del Programa, o solo solicitan la inclusión al Programa por mera cotidianidad.

Por el contrario, siendo en equipo de cómputo, electrónico y papelería los artículos en los que más gastan las escuelas, estos ¿de verdad garantizan un cambio o mejora en la calidad de la educación?, o por otro lado, ¿provocan un verdadero impacto o existe beneficio real hacia los alumnos?, porque pareciera que el beneficio es solo para la parte administrativa, olvidando el proceso de aprendizaje y el logro educativo, estos son cuestionamientos que deja este trabajo y que valdría la pena seguir indagando.

Tal pareciera que el hecho de formar parte del PEC y recibir el dinero, estaría encaminado a que las escuelas cubran necesidades ajenas a las que originalmente pretendía subsanar el Programa con su creación, lo anterior es provocado por el mal uso que se le ha estado dando a los recursos, y en parte por las autoridades del PEC al no darle el seguimiento preciso y necesario para llevar por buen camino el funcionamiento del mismo.

En realidad, los beneficios hacia una mejora en la calidad de la educación con ayuda de los recursos o del financiamiento que se les da a las escuelas quedan en segundo término, porque como lo comenté en el desarrollo de la investigación, y con base en mi experiencia de prácticas profesionales aunque pareciera que en teoría dicho financiamiento debería estar encaminado a cumplir ciertos objetivos como el mejorar la calidad de la educación o elevar los aprendizajes escolares, por mencionar algunos, estos pasan a ser los de menor importancia, satisfaciendo en su mayoría el aspecto de equipar el tema de oficina, es decir, papelería, equipo de cómputo, equipos electrónicos, etc.

Con esto no quiero decir que si todo el recurso se destinara a lo que en realidad debería ser, garantizaría una elevación en la calidad de la educación de las escuelas

en el país, al contrario hay factores y actores que necesitan estar mayormente involucrados y preocupados por la consecución de los objetivos primordiales de las escuelas y que no solo eso, sino que también sepan aprovechar el beneficio y el apoyo que les brinda el programa.

Se ha podido observar que los recursos financieros que destina el PEC no están llegando a todas las escuelas pobres o marginadas y que en verdad necesitan el apoyo, lo cual está generando mayor desigualdad, por un lado, las escuelas incorporadas de primera y por otro, las escuelas de segunda que quedan fuera del Programa.

Por otro lado, la forma en cómo se desarrolló el Programa Escuelas de Calidad surge de la necesidad del reclamo público por parte de la sociedad hacia un gobierno para mejorar los niveles de calidad educativa; el PEC como una política educativa, retoma conceptos de la gestión estratégica para implementar un modelo de autogestión a nivel escuela con la finalidad de mejorar los procesos al interior de la misma.

Una de las prioridades consistió en promover acciones a favor de la comunidad escolar y de esta manera mejorar la calidad del servicio educativo y los resultados del aprendizaje.

Es por ello que el PEC basó su estrategia en una mejora de la calidad educativa a partir de la construcción de un nuevo modelo de administración escolar que buscó dejar atrás un sistema tradicionalista e institucional que no ha respondido a su propio contexto para convertirse en una política educativa de nueva generación cuya premisa fue la calidad de la educación.

La intención de este trabajo fue abordar una problemática poco tratada que es el tema del financiamiento, que de revisar una serie de trabajos acerca del PEC muchos de ellos en su mayoría lo trabajan desde una óptica muy general, es decir, este tema lo dejan sin mostrar los datos duros, los que realmente importan, lo cual creo yo es un tema importante sino el más importante, debido a que el dinero es la parte

predominante para que la puesta en marcha del Programa tenga relevancia y sobre todo eficacia.

Este trabajo pone en evidencia la realidad de los distintos escenarios en los que vive el PEC, por todo lo desarrollado en esta investigación me parece que la realidad del Programa deja mucho que desear, me refiero a que realmente, ¿este Programa ha mejorado la calidad?, los diversos estudios acerca de esto demuestran lo contrario, por lo que me surge otro cuestionamiento, entonces, ¿por qué sigue en funcionamiento el PEC?, respuestas puede haber muchas, una de ellas es la relación y el compromiso que el Programa adquirió con el Banco Mundial, de verdad esto es un impedimento para cesar este Programa que en calidad ha avanzado muy poco a casi 15 años de vida, la deuda de millones de dólares con el Banco a liquidar en 15 años comenzando en 2005 es un obstáculo real para desaparecerlo, o existen otro tipo de intereses dentro de este tema, son cuestionamiento que me parecen interesantes e importantes para seguir trabajando en ellos.

Parte de las realidades que encontré durante el desarrollo de esta investigación, es que la mayoría de las escuelas beneficiadas no se encontraban en zonas rurales, como se estableció al momento de la creación del Programa. Los resultados muestran profundas desigualdades tanto en cobertura como en resultados educativos, en las diferentes zonas que abarca la Dirección Operativa 5.

En lo personal creo que el Programa deja muchas dudas, existe un manejo deficiente de él, a tal grado de han dejado de lado el cumplimiento de sus objetivos, y solo los encargados del Programa se están preocupando por atender a las escuelas sin importar si existe una mejora en la calidad de la educación o si de verdad las escuelas incorporadas necesitan del recursos y sobre todo, si en realidad están haciendo buen uso de ello, lo que este trabajo muestra que en su mayoría no.

En cuanto a las finalidades del Programa en el momento de su creación, el PEC ha dejado de preocuparse y ocuparse por la consecución de ellos, comenzando por reformar la gestión en los centros escolares, seguido de la mejora de los resultados de aprendizaje, principalmente hacia los estudiantes que padecen condiciones de

marginación y por último, elevar la calidad de la educación, partiendo de estos tres ejes y que sustentan al Programa, me atrevo a decir que, el Programa Escuelas de Calidad es inservible y obsoleto.

La ambición de este programa, tiene entre sus objetivos cosas buenas, el problema es cómo aterrizarlo y darle continuidad en una sociedad como la nuestra, aunque este Programa hace más evidentes los problemas que viven la educación, y uno de ellos su mala calidad.

Según Silvia Schmelkes (1995) para llegar realmente a una calidad educativa se debe cumplir y considerar; la relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

La relevancia en un sistema educativo puede ser de calidad, y a su vez debe ser capaz de ofrecer a su demanda real y potencial aprendizajes que resulten relevantes para la vida actual y futura de los educandos y para las necesidades actuales y futuras de la sociedad en la que estos se desenvuelven, es decir, que les sirva lo que aprenden dentro del aula escolar y que no se quede solo con la explicación aburrida por parte del maestro.

La relevancia de los objetivos y de los logros de los educandos se convierte en el componente esencial de esta manera de entender la calidad de la educación, fundamentalmente porque ella tiene mucho que ver con la capacidad de asegurar cobertura y permanencia de los alumnos dentro del sistema educativo, si el alumno se motiva por ver su desempeño seguirá dentro del sistema de lo contrario, se refugiara en actividades que le produzcan un beneficio en muchas veces económico.

La eficacia aparece cuando existe la capacidad de un sistema educativo de lograr sus objetivos, es decir, que los resultados sean visibles en sus estudiantes, además de ser eficaz, será pertinente, pues le ayudará a resolver problemas presentados en la vida diaria utilizando recursos, como sus habilidades y el fortalecimiento de sus competencias.

Además, la equidad en un sistema de educación básica, para ser de calidad, siempre y cuando partir del reconocimiento de que diferentes tipos de alumnos acceden a la

educación básica con diferentes puntos de partida, la equidad implica apoyar más, a los que más lo necesitan, la equidad se verá reflejada en la eficacia.

Así también, la eficiencia será de mayor calidad en la medida en que, comparado con otro, logra resultados similares con menores recursos, la calidad se verá reflejada proporcionalmente a la cobertura, si avanza es porque funciona, de lo contrario es obsoleto a las necesidades educativas que se presentan.

La clave para elevar la calidad de las escuelas no está sólo en la mejoría de los insumos, sino en la organización de las escuelas, porque dependerá de la forma como se organicen y se administren los recursos, para garantizar mejores resultados.

Una educación de calidad es aquella cuyas características hacen posible satisfacer las necesidades sociales de formación, o necesidades básicas de aprendizaje que se plantea la sociedad, la calidad de la educación sólo puede ser posible si se toman en cuenta las condiciones de vida de las estudiantes o del entorno social al que va dirigida, y entonces, ¿El Programa Escuelas de Calidad está considerando todos estos aspectos? De lo contrario sería tiempo, esfuerzo y dinero perdido el hecho de que el Programa siga estando en función.

“Un centro educativo para que sea de calidad debe tomar en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social. Un sistema educativo de calidad favorece el funcionamiento de este tipo de centros y apoya especialmente a aquellos que escolarizan alumnos con necesidades educativas, o están situados en zonas sociales o culturalmente desfavorecidas” (Estrada, 2005: 58)

Es por eso que el PEC busca una nueva forma de organización, ya que las formas tan anticuadas de administrar una escuela han fracasado, y que las reformas tampoco han sido capaces de lograr este cambio en las escuelas, aunque cabe considerar que el problema no viene solo de las autoridades mayores, de los profesores o del entorno de la escuela, un gran obstáculo es sin duda la misma dirección, que es la que administra, planea, evalúa y conoce mejor que nadie las necesidades reales de su escuela.

Realmente el PEC ha intentado cambiar las formas de gestión de las escuelas pero algo que resulta paradójico es que no cambia las formas en que opera el Programa, es decir, el nivel macro de gestión del Programa está siendo olvidado de tal manera que se han convertido en formas obsoletas y que no han llegado a manifestar un cambio real en la calidad de la educación en el país, esto por consecuencia afecta a los otros niveles (meso y micro) que derivado de una implementación mal diseñada del PEC genera incertidumbre en los resultados que se obtendrán con el paso de los años en el que siga operando el Programa.

Entonces, la gestión de los recursos financieros por parte de las escuelas ha sido en ocasiones buenas y en otras malas, no generalizo que todas las escuelas tienen una mala forma de hacer uso de este recurso, como detallo en capítulo 5 se gasta en artículos que pareciera no traerá alguna mejora en la calidad de la educación, pero no significa que todas lo hagan de mala forma, simplemente son miradas, necesidades y carencias diferentes de cada escuela.

Por lo que entonces, el PEC no llega a cumplir en su totalidad cada uno de sus objetivos planteados al inicio de su implementación fase tras fase, ya que como mencione, el simple hecho de financiar a las escuelas para que estas satisfagan sus necesidades no garantizará una mejora en la calidad de la educación, pero por otro lado puede involucrar más a todas y cada una de las partes que componen a las escuelas para hacerlos partícipes de planeaciones y participar en la toma de decisiones de las escuelas, en general puede ayudar a contribuir en la búsqueda y creación de nuevos modelos de autogestión en cada una de las escuelas beneficiadas.

Sin duda los diferentes factores que intervienen en los planteles educativos requieren ser coordinados mediante una administración especializada en el ámbito educativo que no sólo sea eficiente sino eficaz de acuerdo a las necesidades de las escuelas.

Aquí interviene la Administración Educativa, como nueva arma de trabajo y de innovación. Como administrador educativo se tiene como propósito lograr los objetivos o metas que se plantean las instituciones educativas mediante una buena toma de decisiones, además de contar con la capacidad de llevar a cabo el proceso

administrativo de una manera eficiente, entendiendo este proceso como planear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar.

En pocas palabras, el administrador educativo puede ayudar a que las escuelas incorporadas al PEC detecten sus necesidades reales mediante diagnósticos, evaluaciones y planeaciones estratégicas que puedan dar muestra de ello y que a su vez exista una buena administración y gestión de los recursos con los que cuentan dándole un seguimiento preciso y exacto de cómo es que está haciendo uso del dinero.

Evidentemente el tema del PEC y su financiamiento es un tema complicado y del que se pueden crear infinidad de debates y división de opiniones, por la forma en que es gestionado no de hoy, sino durante toda su puesta en marcha, como lo mencione anteriormente, creo que la escuela no puede ser vista como el centro en donde se asegurara una calidad en la educación con el simple hecho de tener un beneficio económico

En lo personal, para lograr un verdadero impacto y un cambio en el aprendizaje de los alumnos, es cuestión de trabajo en equipo, obviamente por si solo el dinero no hará un cambio, tendrá que haber personas que sepan cómo hacer uso de este beneficio y dejar a un lado intereses personales, y preocuparse por lo que en realidad importa que son los alumnos y la calidad de los aprendizajes que se les transmiten, por lo que para finalizar me parece que hace falta seguir trabajando tanto en lo institucional, lo escolar y lo pedagógico con el fin de lograr verdaderas escuelas de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, R. y David Calderón, (2007) “Índice Compuesto de Eficiencia de los sistemas escolares”, México, Mexicanos Primero Visión 2030, A. C. y Fundación IDEA, A. C.
- Banco Mundial (2005), Comunicado de prensa No.2006/202/ALC, Washington, diciembre de 2005. Disponible en: <http://www.bancomundial.org.mx>
- Banderas, Ana. (2006), “Análisis del Programa Escuelas de Calidad. Nuevas formas de gestión escolar e institucional”. FLACSO, México. Disponible en: http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/medios/tesis/banderas_am.pdf
- Benavides, Luis (2009) en “Compromiso social por la calidad de la educación”. Memorias del primer congreso nacional, tomo II, IPN México.
- Bracho, Teresa (2001). “Evaluación externa del Programa Escuelas de Calidad”. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. CIDE, México. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/evaluaciones/informe2001.pdf>
- Bracho, Teresa (2002). “Evaluación externa del Programa Escuelas de Calidad”. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. CIDE, México. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/evaluaciones/informe2002.pdf>

- Bracho, Teresa (2003). "Evaluación externa del Programa Escuelas de Calidad". Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. CIDE, México. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/evaluaciones/informe2003.pdf>
- Bracho, Teresa (2004). "Evaluación externa del Programa Escuelas de Calidad". Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. CIDE, México. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/evaluaciones/informe2004.pdf>
- Casanova, Ma. Antonia (2004) "Evaluación y calidad de centros educativos". Madrid, ed. La Muralla.
- Cassasus, Juan, (2000) "Problemas de la Gestión en América Latina (la tensión entre paradigmas de tipo A y tipo B", UNESCO, Santiago, 2000.
- Chavarría, Xavier y Borrell, Elvira (2003) "Evaluación de centros educativos. Aspectos nucleares". España, ed. UOC
- SEP (2011), "Evaluación de consistencia y resultados 2011-2012 del Programa Escuelas de Calidad." CONEVAL, SEP, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/pdf/evaluacionesext/PEC/2011/informe11pec.pdf>
- E. Ander Egg (1995), "Introducción a la Planificación". Editorial Lumen, Buenos Aires.

- Estrada Ríos, Erick. “Análisis del Programa Escuelas de Calidad: Nivel Primaria”. UPN, México. 2005
- Gómez Flores, Rene (2008) “Usos de la información en la formulación del Programa Escuelas de Calidad”
- Gómez-Morín Fuentes, L. (2006), “El centro no está aquí, ni somos nosotros”, en Boletín de la Subsecretaria de Educación Básica. No. 2, Enero-2006. México.
- Loera, A. (2004). La evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad: Algunas lecciones para sus responsables operativos. Documento de trabajo. México: Heurística Educativa.
- Martínez García, Bernardo (2010) “El programa escuelas de calidad en las primarias del estado de México como política pública” en X Congreso Nacional de Investigación Educativa.
- Mejía Botero, Fernando (2004) “El Programa Escuelas de Calidad en el marco de la política de descentralización educativa en México”. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XXXIV, núm. 4
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993). “Economía, organización y gestión de la empresa. Ariel, Economía Barcelona.
- Miranda López, Francisco (2008) “Programa Escuelas de Calidad, evaluación externa 2008.” FLACSO, México. Disponible en:

http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/Complementarias/Complementarias_2008/SEP/compl_08_sep_PEC.pdf

- Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), 2010. Programa Escuelas de Calidad, modulo 1. SEP.

- Observatorio Ciudadano de la Educación (2006), “V. Educación Básica”. Cuaderno de Trabajo. Elaborado por Aguilera Sandra, Miguel Ángel Rodríguez y Laya Marisol Silva. México.

- Ponce de León, Sigifredo (2005) “El Programa Escuelas de Calidad en el marco de las Políticas Públicas”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Desarrollo Educativo. UPN-Ajusco.

- Rey, Roberto y Santamaría, Juana (2010) “Transformar la educación en un contrato de calidad”. CISSPRAXIS, Barcelona.

- Rivera Ferreiro, Lucía. En “La mala educación en tiempos de la derecha. Política y proyectos educativos del gobierno de Vicente Fox”. México, Porrúa. UPN, 2005

- Schmelkes, Sylvia, (1997) “La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso”, México, Fondo de la Cultura Económica.

- Schmelkes, Silvia. (1995), "Hacia una mejor calidad de nuestra escuelas". México. SEP.

- SEP (2001). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2001, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2001.pdf>

- SEP (2002). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2002, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2002.pdf>

- SEP (2003). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2003, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2003.pdf>

- SEP (2004). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2004, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2004.pdf>

- SEP (2005). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2005, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2005.pdf>

- SEP (2006). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2006, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2006.pdf>

- SEP (2007). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2007, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2007.pdf>
- SEP (2008). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2008, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2008.pdf>
- SEP (2009). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2009, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2009.pdf>
- SEP (2010). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2010, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2010.pdf>
- SEP (2011). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2011, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2011.pdf>
- SEP (2012). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2012, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2012.pdf>

- SEP (2013). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2013, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC13.pdf>
- SEP (2014). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el 2014, Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/ro2014.html>
- Silveira, Ricardo en Revista Educare: “Iniciativas para la equidad y calidad de la educación”. México, 2010.
- Solana, Fernando (2008) “¿Qué significa calidad en la educación?”. Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo, México, NORIEGA EDI
- Tricia, Gerardo (2004), “PEC: el proyecto más prometedor en el proceso de modernización del sistema de Educación Básica en México, según el Banco Mundial”, en: <http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/escuelasdecalidad/pub/quees/index.html>
- Villarreal Ramos, Evangelina (2006) “La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas”. Revista Iberoamericana de Educación. Sonora. México.

ANEXOS

INTRUMENTOS DE LA DIRECCIÓN OPERATIVA 5 PARA GESTIONAR EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

ANEXO 1

Dimensión	Situaciones prioritarias	Aspectos a mejorar
Pedagógica curricular		
Organizativa		
Administrativa		
Participación social		

ANEXO 2

Dimensión	Objetivos	Metas	Indicadores	Estrategias para el logro de objetivos

ANEXO 3

Dimensión:
Indicadores:
Objetivo:

ANEXO 4

Metas	Actividades a desarrollar	Fecha de realización	Responsables	Recursos	Apoyos directos

ANEXO 5

Número de la meta	Actividades	Componentes financiables		Costo por acción	Financiamiento
		A) REHABILITACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y/O AMPLIACIÓN DE ESPACIOS EDUCATIVOS, ASÍ COMO PARA LA ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO. HASTA UN 70%	B) ADQUISICIÓN DE EQUIPO TÉCNICO, LIBROS, UTILES, MATERIALES ESCOLARES Y DIDÁCTICOS, ASÍ COMO DE OTROS COMPONENTES QUE ENRIQUEZCAN EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS Y/O FORTALEZCAN LAS COMPETENCIAS DOCENTES, DIRECTIVAS Y DE PADRES DE FAMILIA. AL MENOS EL 30 %		

ANEXO 6

Componentes financieros	Costo total	%
A) Rehabilitación, construcción y/o ampliación de espacios educativos, así como para la adquisición de mobiliario. Hasta un 70%		
B) Adquisición de equipo técnico, libros, útiles, materiales escolares y didácticos, así como de otros componentes que enriquezcan el proceso de aprendizaje de los alumnos y/o fortalezcan las competencias docentes, directivas y de padres de familia. Al menos el 30 %		
TOTAL		