



CAPÍTULO VI

Conclusiones y Propuestas de Mejora

Con relación a lo discutido en el capítulo anterior, a continuación se presentan las conclusiones para cada categoría de análisis contemplando los diferentes cargos y grados de marginalidad de este estudio; seguidas finalmente por las propuestas de mejora correspondientes.

6.1 Funciones y actividades generales

Como conclusión de esta categoría es preciso destacar la falta de claridad en lo correspondiente a cada puesto o cargo, ya que hay variedad y ambigüedad en las actividades, funciones, diligencias, etc. tanto de quienes ocupan el puesto de ATP como el de SUP o JS. Aunado a ello, es preciso hacer mención que los participantes de todos los niveles de marginalidad coinciden en calificar como su función primordial la actividad técnico-pedagógica. Sin embargo, se puntualiza que la realidad los limita de manera tal que no les es posible dedicarse al 100% a dicha función; ello debido principalmente a la variedad y multiplicidad de actividades por realizar, a la falta de recursos y al número de escuelas para atender.

Con base a lo anterior, las propuestas de mejora en la categoría “Funciones y actividades de los participantes” son:

- Definir claramente las actividades/tiempos/funciones que corresponden a cada puesto.
- Respetar los tiempos y actividades estipulados para cada función y/o puesto.



- Reorganizar el número y mecánica de atención a las escuelas, de manera que pueda cubrirse la totalidad de éstas.
- Proporcionar los recursos necesarios que permitan a los actores cumplir con las demandas de sus cargos.

6.2 Funciones y actividades PEC

De manera similar a la categoría anterior, en ésta se concluye que no existe una diferenciación al respecto (ni por grados de marginalidad ni por cargos); ya que varía de manera individual dicha práctica. Así, las funciones o actividades en torno al PEC por parte de los ATP's, SUP's y JS's pueden variar de manera extrema inclusive entre quienes pertenecen a un mismo cargo y grado de marginalidad.

Asimismo, puede afirmarse que no se están cumpliendo la mayoría de las funciones estipuladas por el Programa para los SUP's y JS's; ya que la difusión de la convocatoria del PEC es la única función que están cumpliendo la totalidad de los SUP's y JS's. Sin embargo, cabe señalar que aunado a esto existen dos funciones que están siendo cubiertas por casi todos los SUP's y JS's: el validar los CEP's y el involucrar al personal de apoyo técnico. Una observación a lo anterior es que, de todos los SUP's y JS's, son los SUP's y JS's de marginalidad baja quienes menos involucran a los ATP's.

Una observación relevante reside en que uno de los JS's de marginalidad baja expresó que a partir del PEC ha experimentado una disminución en la carga de trabajo, esto debido a que ya no hay la necesidad de ir a dar asesoría o visitas escolares a las escuelas que están inscritas en dicho programa; “debido a que ellos ya están trabajando en equipo”.



Así, por todo lo anteriormente concluido, se hace pertinente plantear las siguientes propuestas de mejora:

- Delimitar funciones diferenciadas para los SUP's y JS's en las Reglas de Operación del PEC; especificando lo que corresponde hacer a cada cargo (y al “enlace” de CORDE), evitando con ello ineficacia en el logro de resultados y/o duplicidad de acciones.
- Incluir en las Reglas de Operación del PEC funciones específicas para el cargo de ATP, de manera que se le responsabilice de determinadas acciones y se le diferencie de las funciones de los SUP's y JS's.
- Integrar a los ATP's de marginalidad baja al trabajo de sus SUP's y JS's; a manera de sumar esfuerzos coordinados en pro del éxito del Programa.
- Que la CGEPEC tenga mayor contacto con los JS's, SUP's y ATP's de todos los niveles de marginalidad por igual; con el objeto de involucrarlos más con la gestión del Programa (difundir oportunamente la convocatoria, las funciones de cada actor, los procesos del PEC, por ejemplo).
- Brindar capacitación eficiente acerca de las funciones de cada ejecutor y/o participante del Programa; enfatizando en la esencia del Programa así como en las consecuencias negativas de su falta de compromiso y de la omisión de sus funciones.
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de funciones de los diversos ejecutores y participantes del Programa.



6.3 Opinión del PEC

A manera de conclusión de esta categoría, puede decirse que tanto los ATP's como los SUP's y JS's de todos los niveles de marginalidad de este estudio tienen una opinión favorable acerca del PEC, ya que lo califican como bueno; además de esto, lejos del prejuicio o supuesto que existe de que es más trabajo, los entrevistados no lo consideran de esa forma; defienden que ha sido malinterpretado.

Asimismo, puede afirmarse que la mayoría de los participantes establecen una diferencia en la calidad de las escuelas inscritas al PEC y las no inscritas a dicho Programa; diferencia a favor del PEC (padres de familia participativos y mejor informados, mejor organización, visión, motivación, cumplimiento de planes y funciones, infraestructura, aprovechamiento escolar, compromiso en los maestros, relaciones humanas, niños más críticos, reflexivos y autodidactas, actualización de maestros, trabajo en equipo; “menos problemas”).

Aunado a dicha conclusión, se señala que no es posible establecer una relación entre el nivel de marginalidad (alta, media o baja) y el establecimiento (o no) de una diferencia entre escuelas PEC y No PEC. Así mismo, es preciso destacar que de los tres cargos sujetos de este estudio, para la mayoría de los SUP's dicha diferencia no existe.

Por lo anterior, se precisa hacer las siguientes propuestas:

- Simplificar el “papeleo” o trabajo administrativo para los diferentes actores del PEC.
- Llevar a cabo mecanismos de difusión del Programa (boletines, redes de escuelas PEC) a manera de que los actores conozcan la verdadera esencia del



Programa y se concienticen de la importancia de éste para la mejora de todos los miembros de la comunidad educativa.

- Dar seguimiento a las escuelas que están o estuvieron incorporadas al Programa, a manera de reforzar las acciones suscitadas por el PEC.
- Involucrar a los SUP's de todos los niveles de marginalidad en cuanto a sus funciones y responsabilidades PEC; diferenciando éstas de sus funciones generales.
- Disminuir la cantidad de reuniones y mejorar la calidad de éstas partiendo siempre de las ventajas y beneficios que trae el Programa (tanto físicas y económicas como en la gestión, participación social, capacitación docente, calidad del aprendizaje, etc.). Lo anterior para el logro de una verdadera escuela de calidad:

“...aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos los alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Es una escuela que procura la operación basada en normas, compartiendo sus experiencias e impulsando procesos de autoformación de sus actores. Una escuela de calidad es una comunidad educativa integrada y comprometida que promueve la equidad y garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen competencias, habilidades y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida” (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2007, p.25).

6.4 Conocimiento de las Reglas de Operación del PEC

Es insatisfactorio y casi nulo el conocimiento de los ATP's, SUP's y JS's en torno a las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad; situación que se intensifica en el caso de los supervisores y jefes de sector. Asimismo, es de interés subrayar que, de



todos los niveles de marginalidad, el nivel de marginalidad alta se caracterizó por que el total de sus entrevistados manifestaron desconocer dichas reglas.

Por lo anterior, se precisa hacer hincapié en las siguientes propuestas de mejora:

- Hacer llegar cada ciclo escolar un ejemplar de las Reglas de Operación del PEC en todas las zonas escolares y sectores (de todos los niveles de marginalidad).
- Establecer estrategias de lectura de análisis de las Reglas de Operación del PEC a nivel sector y/o zona; de manera que los diferentes actores involucrados en el Programa posean conocimiento actualizado del Programa.
- Concientizar y llevar a cabo una supervisión real por parte de los ATP's, SUP's y JS's acerca del cumplimiento de las Reglas de Operación en las escuelas.

6.5 Conocimiento de los Estándares de Evaluación del PEC

Aunque de manera general se observa que es insatisfactorio y muy general el conocimiento en torno a los Estándares de Evaluación del PEC por parte de los participantes de este estudio, es de interés subrayar que la situación más favorable corresponde al caso de los ATP's; mientras que la menos favorable concierne a quienes se ubican dentro del nivel de marginalidad alta y media.

A lo anterior, se hacen las siguientes propuestas de mejora:

- Establecer estrategias de difusión, análisis y aplicación de las Reglas de Operación del PEC a nivel sector y/o zona, específicamente en cuanto a los Estándares de Evaluación del PEC; de manera que no sean solo los ATP's quienes posean dicho conocimiento, sino que los SUP's y JS's de todos los



niveles de marginalidad se involucren en el logro de los Estándares de Evaluación de las escuelas PEC.

- Proporcionar los recursos necesarios (vales de gasolina, financiamiento para llamadas telefónicas, papelería, etc.), a los ATP's y SUP's y JS's a fin de que puedan cumplir con sus funciones relacionadas con los estándares.

6.6 “La práctica de los estándares: El caso de las Redes de intercambio PEC”

En el ciclo escolar 2005-2006 no se llevó a cabo una red formal de intercambio en la que las escuelas PEC tengan el espacio para intercambiar sus experiencias con el fin de enriquecer el trabajo que promueve el Programa. Así, los entrevistados relacionaron con el estándar: “redes de intercambio” cualquier diligencia en la que se convoque a los entrevistados para asistir a talleres, a actividades de otros Programas o las reuniones de Consejo Técnico Escolar y/o de Zona.

A lo anterior, es pertinente sugerir las siguientes propuestas de mejora:

- Definir en las Reglas de Operación con mayor claridad el estándar referente a la red de intercambio (A22: “La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas”); ya que no especifica el tipo de intercambio, objetivo, mecánica a seguir o participantes.
- Diferenciar las redes de intercambio PEC de otras gestiones de la SEP o reuniones de otros programas.
- Cumplir las Reglas de Operación del PEC, específicamente el apartado de funciones donde se estipula como función de los SUP's y JS's “Promover la



creación de redes de escuelas de calidad para el intercambio de experiencias y generalización de buenas prácticas”; de manera que sean estos actores quienes organicen las escuelas a su cargo.

- Promover con los padres de familia, profesores y directores de escuelas el uso de recursos económicos del PEC para la realización de estas redes de intercambio.
- Contemplar la actividad de “redes de intercambio” en los PETE’s y PAT’s.

6.7 Desaciertos-Consecuencias del PEC

Con base en el análisis de la consistencia de los juicios declarados por los participantes de este estudio, puede indicarse que para los ATP’s, SUP’s y JS’s de los niveles de marginalidad alta, media y baja existe una gran gama de desaciertos en la operación del Programa Escuelas de Calidad.

De manera que, a criterio de los entrevistados, la principal área de oportunidad del Programa es la Comunicación; a la cual se subordinan los procesos de Financiamiento y Acompañamiento; seguidos de los procesos de Incorporación, Formación y Evaluación, respectivamente. Asimismo, es pertinente subrayar la interrelación entre éstos, de manera que no es posible aislar las fallas en uno de los procesos en virtud de su repercusión en otro; y consecuentemente, en lo que es el proceso general del Programa.

Señalado lo anterior, se precisa apuntar las siguientes propuestas de mejora para cada uno de los Procesos de Operación del Programa:

**6.7.1 Incorporación**

- Definir al responsable de difundir la convocatoria del PEC (JS's, SUP's y ATP's o el "Enlace PEC", de manera que éstos, la CGEPEC y los directores de escuela tengan conocimiento de dicha responsabilidad (y/o no se dupliquen actividades).
- Similarmente a lo sugerido en el rubro de "Comunicación" en cuanto a prever y considerar el tiempo y medios requeridos para hacer llegar la información a las escuelas; se propone que la CGEPEC diseñe e implemente una estrategia que responsabilice a los JS's, SUP's y ATP's (o al "Enlace PEC") para hacer llegar oportunamente la convocatoria del PEC de manera que la comunidad escolar tenga el margen de tiempo necesarios para realizar la gestión correspondiente.
- Dado el caso, informar a las escuelas desde el inicio del curso escolar la aprobación de sus proyectos; de manera que las escuelas puedan iniciar y culminar lo programado en sus PETE's y PAT's.
- Agilizar la convocatoria "extraordinaria" del PEC evitando que se lleve a cabo hasta el mes de diciembre; ello en virtud de que reduce significativamente el tiempo para que las escuelas puedan implementar sus PETE's y PAT's; provocando consecuentemente el fracaso en la realización de sus metas y objetivos.
- Motivar a las escuelas para que participen en el proceso de incorporación o reincorporación al PEC, desmantelando prejuicios acerca del Programa ("más trabajo"); simplificando los trámites administrativos ("papeleo" o "presión



administrativa”) y por supuesto, incrementando el monto económico a otorgar a las escuelas participantes.

6.7.2 Financiamiento

- Reducir el “papeleo” que tienen que hacer los directores; agilizando y simplificando la administración del recurso que proporciona el PEC.
- Capacitar con eficiencia a los directores de escuela en cuanto a la administración del recurso proporcionado por el PEC.
- Establecer una estrategia de supervisión sistemática y eficiente por parte de la CGEPEC para supervisar el uso y la administración del dinero por parte de los directores de escuela; empleando para ello no solo el control de documentos, sino también la observación de la situación real de las escuelas.
- Promover que las escuelas inviertan en capacitación y material didáctico; “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” (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2007, p.32); tales como viajes a museos o empresas, cursos y conferencias para toda la comunidad escolar.
- Reducir el porcentaje destinado a la adquisición de mobiliario y para rehabilitación, construcción y/o ampliación de espacios educativos: 70% en los primeros cuatro años y 50% a partir del quinto año de permanencia en el PEC (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2007, p.32), ello con el fin



de que exista un equilibrio entre el monto destinado a lo material y el destinado a lo técnico-pedagógico.

- Agilizar la disposición del recurso económico por parte de los directores; de manera que ya no se entregue hasta mediados o fin del ciclo escolar; sino desde el inicio de año permitiendo que las escuelas puedan alcanzar sus metas y objetivos en tiempo y forma, es decir, que puedan cubrir lo programado en su PETE y su PAT.
- Reconsiderar la política de incorporar “automáticamente” a todas las escuelas al PEC, de manera que las escuelas interesadas en ser parte del Programa se vean motivadas a gestionar recursos para poder incorporarse; promoviendo con ello no solo el aumento en el monto destinado a cada escuela, sino también el cofinanciamiento, la participación social, la autogestión y la rendición de cuentas; ejes claves en el objetivo general del PEC (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2007, p.27).

6.7.3 Formación

- Incluir en las Reglas de Operación del PEC la descripción de acciones y ejecutores correspondientes al proceso de Formación; ello en virtud de que fue omitido en la publicación de junio del 2005 (en el anexo técnico de este documento se describen todos los procesos del Programa; exceptuando el proceso de Formación).
- Mejorar la calidad de la capacitación a los maestros y aumentar el número de personas dedicadas a ello; ya que éste es el eje central de la calidad educativa en



el aula (Ibarrola y Silva, 1996, citado en Garduño, 2004).

- Programar capacitaciones de la CGEPEC previendo el tiempo suficiente para que los participantes puedan gestionar las acciones relacionadas con dicha capacitación.
- En caso de requerir capacitaciones masivas, la CGEPEC deberá contemplar explicaciones claras y concisas a manera de no confundir a los participantes; atendiendo en el acto las dudas que se susciten al respecto.
- Brindar capacitación y asesoría enfocada prioritariamente a lo técnico-pedagógico y no a lo administrativo-financiero; ya que con ello se descuida la esencia del Programa; desvirtuando su objetivo de “mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la práctica docente” (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2007, p.27).
- Difundir entre las escuelas PEC la prioridad y facilidades que da el Programa para capacitación y actualización docente; de manera que éstos se conviertan en rubros prioritarios en el uso del recurso económico proporcionado por el PEC.
- Que la CGEPEC promueva capacitación continua a los SUP’s y JS’s, programando dicha actividad con el tiempo y formalidad requerida para que dichos actores asistan a dicha instrucción.

6.7.4 Acompañamiento

- Otorgar la asesoría y documentación idónea para que los ATP’s estén capacitados para brindar un acompañamiento correcto a las escuelas.
- Como las Reglas de Operación lo estipulan (Diario Oficial de la Federación del



13 de Junio del 2005, p.49), la CGEPEC debe “definir la estrategia de acompañamiento” y responsabilizar a cada uno de los diferentes ejecutores involucrados en el PEC a fin de que se brinde asesoría continua, visitas técnico-pedagógicas a las escuelas y supervisión del avance de los PETE’s y PAT’s durante todo el ciclo escolar; es decir, de inicio a fin.

- Concientizar a los ATP’s, SUP’s y JS’s acerca de la importancia de su función en el acompañamiento que deben recibir los directores de escuela para el éxito del Programa (el que las escuelas trabajen en equipo no es razón para dejar de asesorar o visitar las escuelas).
- Autorizar PAT’s y PETE’s al empezar del ciclo escolar; de manera que la comunidad escolar pueda dar inicio (y fin) a sus planes conforme a lo deseado.

6.7.5 Evaluación

- Realizar evaluaciones externas a las escuelas con carácter periódico y aleatorio; ello con el fin de dar seguimiento a los PAT’s y PETE’s, evaluar los diferentes procesos del PEC y el cumplimiento de estándares; así como para proponer alternativas de mejora en las instituciones.
- Dar a conocer los resultados de las evaluaciones externas a las escuelas, con una orientación a la retroalimentación y no a la penalización de éstas.
- Promover la autoevaluación en las escuelas a manera de convertirla en una actividad continua y sistemática. Fomentar una “cultura de evaluación”.
- Programar con tiempo razonable la entrega de los informes a la CGEPEC; a fin de que los supervisores y directores tengan el espacio suficiente para elaborar



dichos reportes o informes.

- Orientar acciones para el logro de los estándares de evaluación del PEC (tanto los de resultados y como los de proceso); ya que son el apoyo o referente en la autoevaluación que deben hacer las escuelas.

6.7.6 Comunicación

- Definir la vía de comunicación a emplear entre la CGEPEC y los directores de escuelas (Jefatura de Sector, Enlace CORDE o ambas), delimitando y difundiendo entre JS's, SUP's, ATP's, directores y miembros de la CGEPEC la responsabilidad de cada una de ellos. Ello para efficientizar el proceso de hacer llegar la información a las escuelas.
- Prever y considerar el tiempo necesario para hacer llegar la información a las escuelas; contemplando para ello el medio (personalmente, por "oficio", llamada telefónica, etc.), así como el período que transcurre desde que la CGEPEC emite la información hasta el momento en que el director la recibe; ello de manera que la información llegue oportunamente a su destinatario final y éste tenga el espacio suficiente para realizar la gestión correspondiente.

6.8 Aciertos del PEC

Con base en el análisis de la consistencia de los juicios declarados por los ATP's, SUP's y JS's de los niveles de marginalidad alta, media y baja, de manera estable se observa la existencia de dos principales fortalezas, bondades o logros suscitados a raíz del



PEC: la mejora académica y la mejora en la gestión de las escuelas a las que se subordinan las mejoras físicas y materiales, de participación y por último, las relacionadas con la Transparencia y Rendición de cuentas.

A lo anterior, se precisa apuntar las siguientes propuestas de mejora:

- Continuar fortaleciendo el aspecto prioritario de la calidad educativa: lo técnico-pedagógico. En otras palabras, “que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen competencias, habilidades y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida” (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2007, p.25).
- Continuar alentando acciones que promuevan una gestión más autónoma y responsable, que lleve a las escuelas PEC a ser más organizadas y coordinadas hasta lograr transformar la política educativa en donde se generen y cumplan los proyectos desde el interior mismo de la propia escuela; que las escuelas incorporadas al PEC sean un modelo y un orgullo tanto para quienes trabajan o estudian en ellas como para todos los demás actores involucrados y para la sociedad en general; o como lo marca uno de los objetivos específicos del PEC, “Instalar en cada escuela incorporada una dinámica de transformación de la gestión escolar, a través de la provisión de herramientas y métodos para su planeación estratégica”. (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2007, p.27).
- A pesar de que el PEC ha avanzado en el nivel de participación social en sus escuelas, aún le queda un gran tramo por recorrer para poder cumplir con su



objetivo al respecto: “Establecer estrategias de impulso a la participación social escolar a fin de fomentar la colaboración de la comunidad en la vida escolar...”. Así, la participación social se traduce para el PEC como una gran área de oportunidad en la que debe establecer medidas a nivel micro (escuela) para que los padres de familia, alumnos, profesores, directivos y comunidad en general se comprometan y colaboren con las instituciones educativas. Para ello, es preciso señalar al trabajo de liderazgo por parte de los directivos para concienciar al resto de los actores acerca de la importancia de su contribución; quien a su vez es guiado y auxiliado por su SUP y JS.

- Continuar apoyando a las escuelas con el recurso económico que les permita la construcción o mejora de las condiciones físicas y/o para la adquisición de los recursos didácticos o tecnológicos que favorezcan el aprendizaje de los alumnos; este último, aspecto medular del Programa.
- La CGEPEC deberá acrecentar esfuerzos para hacer cumplir la transparencia y rendición de cuentas por parte de los padres de familia y directores de escuela; de manera que se verifique la legalidad de la administración de los recursos proporcionados por el PEC.

6.9 Conclusión final

El presente estudio logró documentar una vez más la inquietante situación de otros programas gubernamentales; por ejemplo, el caso del Programa para Abatir el Rezago Educativo (PARE), donde en la evaluación realizada por Schmelkes (2001), se concluyó



que “la lógica administrativo-corporativa ha conseguido hacerse hegemónica y subordinar lo pedagógico...” (p. 2).

Así, en esta investigación pudo revelarse que el involucrar de manera comprometida a los diversos participantes de un plan de semejantes ideas y dimensiones, requiere ir más allá de la publicación de reglas o normativas, requiere de un real y eficiente acompañamiento desde el inicio al final de la implementación del programa en cuestión.. Al respecto, es pertinente retomar a Latapí (2004), quien defiende que la eficacia de la administración pública depende a fin de cuentas de cualidades de las personas que manejan los programas. Así, para este autor, sorprende que una Secretaría cuyo objetivo fundamental es educar, no cuente con los dispositivos necesarios para propiciar esa transformación en sus propios funcionarios; así la burocracia de la SEP no se distingue, dentro del gobierno federal, por ser eficaz; sigue sus tiempos.

Por lo anterior, siguiendo a Latapí, la autora de éste, sugiere que tanto la Secretaría de Educación Pública como las secretarías estatales, debiera contar con programas internos, talleres y seminarios orientados a suscitar una cultura de eficacia entre sus funcionarios; en virtud de que su cambio mental es condición esencial de eficacia para la ejecución de sus políticas. Lo mismo debiera urgirse para los cuadros medios de directores de escuela, jefes de zona y sector y supervisores, “eslabones donde con frecuencia naufragan los programas” (Latapí, 2004, p. 350).

Finalizando, se precisa retomar a Calvo, Zorrilla, Tapia y Conde (2002), quienes defienden la necesidad de transformar la supervisión escolar, es decir, orientar esfuerzos para sustentarla en compromisos reales por parte de las autoridades y tomadores de



decisiones oficiales, empezando por el diseño de una política oficial de supervisión, que resuelva de manera definitiva problemas de estructura, financiamiento, organización y operación de este servicio.