



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

SEDE: Facultad de Estadística e Informática.

**PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BASICA EN
RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR.**

Trabajo Recepcional de

TÉSIS

**QUE SE PROPONE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

PRESENTADA POR:

Juan Fidel Medina Martínez

Tutor:

Jesús Jareda Meseguer

Jalapa - Equez., Ver., junio del 2,007.

I N D I C E

HOJA DE FIRMAS

AGRADECIMIENTOS

I.- INTRODUCCIÓN.	I
II.- FUNDAMENTACIÓN.....	III
A).- Marco conceptual.	III
B).- Marco teórico.	IV
a) Términos resaltados.	V
b) Definición operacional de variables.	VI
c) Breve caracterización del proyecto.	VII
C).- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	VII
1º.- Planteamiento del proyecto.	VII
2º.- Delimitación del problema.....	VII
3º.- Justificación.....	VIII
4º.- Objetivos.	VIII
a).- Objetivo general.....	VIII
b).- Objetivos específicos.	VIII
5º.- Hipótesis.	IX
III).- DISEÑO METODOLOGICO.	IX
a).- Aspectos generales.	IX
b).- Estrategia específica.	IX
c).- Beneficiarios.	X
d) Diseño metodológico.	X
e) Diseño Estadístico.	X
f) Aspectos técnicos.	X

CAPÍTULO 1.- LA GESTION ESCOLAR EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA.

1.1.- Definiciones: Tipos de gestión escolar.....	1
1.2.- Alcance y propósito de la gestión escolar.....	9
1.2.1.- Instituciones educativas con nuevo enfoque de gestión escolar.....	16
1.3.- Las concepciones sobre gestión: Supervisor, directivo, profesores.....	21
1.4.- Investigaciones realizadas sobre gestión escolar.....	22
1.5.- Forma de implementar la calidad en un centro educativo.....	23

CAPÍTULO 2.- EL PROYECTO ESCOLAR COMO UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESCOLAR.

2.1- Concepto del proyecto escolar	28
2.2.- Visión del proyecto escolar en la escuela de educación básica: Directivo, profesores, padres y alumnos.....	33
2.3.- Estructura del proyecto escolar en la escuela de educación básica.....	33
a).- Origen (diagnóstico).....	39
b).- Propósito.....	43
c).- Objetivos.....	43
d).- Compromisos.....	44
e).- Actividades.....	45
f).- Recursos necesarios.....	45
g).- Seguimiento y evaluación.....	51

CAPÍTULO 3.- PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR

3.1 Teorías de sistema de gestión en los centros escolares.....	71
3.2 Estrategia del programa escuelas de calidad en relación con el proyecto escolar.....	78
3.3 Modelos de sistemas de calidad.....	82
1.- Modelo europeo para la gestión de la calidad total.....	82
2.- Modelo de la norma ISO 9001 - 2000 sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.	83
3.- Modelo de la NMX-CC-023-INMC-2004 Sistemas de gestión de la calidad, directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación.	83
3.4 Esquema de propuesta de sistema de gestión de la calidad para escuelas de educación básica.	85
3.5 Elementos estratégicos de la propuesta de sistema de gestión de la calidad para escuelas de educación básica.	87
3.6 Adecuación de los elementos de la norma iso 9001:2000 sistema de gestión de la calidad. Requisitos, al proyecto escolar.	89

A).- DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR

1.- Alcance.....	89
2.- Aplicación.....	90
3.-Normas de referencia.....	90

3.1	Términos y definiciones.....	90
4.-	Sistema de administración de calidad.....	92
4.1-	Requisitos generales.....	92
4.1.1	Requisitos de documentación.....	92
4.1.2	General.....	92
a).-	Política de calidad.....	93
b).-	Manual de calidad.....	93
c).-	Procedimientos documentados requeridos por la Norma Internacional Iso 9001:2000.....	93
d).-	Documentos requeridos por la organización y su control.....	93
e).-	Control de documentos y Registros requeridos por la Norma ISO 9001:2000.....	93
5.-	Diagnóstico.....	95
6.-	Selección y Jerarquización de problemas.....	97
7.-	Definición del Propósito.....	97
8.-	Definición de las Metas.....	97
9.-	Definición de las Actividades.....	97
10.-	Programa de trabajo.....	97

B).- OPERACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR

1.-	Responsabilidad de la dirección.....	97
1.2.-	Compromiso de la dirección.....	97
1.3.-	Enfoque hacia el cliente.....	98
1.4.-	Política de calidad.....	98
1.5.-	Planeación.	98
1.5.1.-	Objetivos de la calidad.....	98
1.5.2.-	Planeación del Sistema de administración de calidad.....	99
2.-	Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	99
2.1.-	Responsabilidad y autoridad.....	99
2.2.-	Representante de la dirección.....	99
2.3.-	Comunicación interna.....	99
3.-	Revisión por la dirección.....	100
3.1-	General.....	100
3.2.-	Entrada de la revisión.....	101
3.3.-	Salida de la revisión.....	101
4.-	Administración de los recursos.....	101
4.1.-	Provisión de los recursos.....	101
4.2.-	Recursos humanos.....	101
4.2.1.-	General.....	101
4.2.2.-	Competencia, conciencia y capacitación.....	102
4.3.-	Infraestructura.....	103
4.4.-	Ambiente de trabajo.....	103
5.-	Realización del producto.....	104

5.1.- Planeación de la realización del producto.....	104
5.2.- Procesos relacionados con el cliente.....	105
5.2.1.- Determinación de los productos relacionados con el producto...	105
5.2.2.-Revisión de los requisitos relacionados con el producto.....	105
5.2.3.- Comunicación con el cliente.....	106
6.- Diseño y desarrollo.	106
6.1.- Planeación del diseño y desarrollo.....	106
6.2.- Entradas de diseño y desarrollo.....	106
6.3.- Salidas del diseño y desarrollo.....	107
6.4.- Revisión del diseño y desarrollo.....	107
6.5.- Verificación del diseño y desarrollo.....	107
6.6.- Validación del diseño y desarrollo.....	108
6.7.- Control de los cambios del diseño y desarrollo.....	108
7.- Compras.....	108
7.1.- Proceso de compras.....	108
7.2.- Información para las compras.....	109
7.3.- Verificación del producto compra.....	110
8.- Producción y prestación del servicio.....	110
8.1.- Control de la producción y la prestación del servicio.....	110
8.2.- Validación de procesos para la producción y la prestación del servicio..	110
8.3.- Identificación y trazabilidad.....	111
8.4.- Propiedad del cliente.....	111
8.5.- Conservación del producto.....	111
9.- Control de los dispositivos de monitoreo y medición.....	112
10.- Análisis y revisión del programa de trabajo.....	112
11- Operación y vigencia.....	112
12.- Puesta en marcha.....	112
13.- Revisión e intervención al programa de trabajo.....	112
14.-Intercambio y difusión.....	112

C).- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR

1.- Medición, análisis y mejora.	113
1.1.- General.....	113
1.2.- Monitoreo y medición.....	113
1.2.1.- Satisfacción del cliente.....	113
1.2.2.- Auditorias internas.....	114
1.2.3.- Monitoreo y medición de procesos.....	115
1.2.4.- Monitoreo y medición del producto.....	116
2.- Control del producto no conforme.....	116
3.- Análisis de datos.....	117
4.- Mejora.	117
4.1.- Mejora continua.....	117

4.2.- Acción correctiva.....	118
4.3.- Acción preventiva.....	119
5.- Seguimiento y evaluación.....	120
6.- Adecuaciones.....	120
3.7.- Algunas consideraciones respecto al seguimiento y evaluación.....	121
IV.- DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	122
V.- CONCLUSIONES.....	126
VI.- LISTA DE FIGURAS.....	132
VII.- BIBLIOGRAFÍA.....	133
a).- BIBLIOGRAFÍA EXTRANJERA.....	137
b).- NORMAS DE CONSULTA.....	138
c).- PÁGINAS WEB DE REFERENCIA.....	138

AGRADECIMIENTOS

En esta sencilla hoja, evoco a los seres más importantes que han sido parte de esta meta que me propuse al iniciar el presente postgrado, los cuales son:

Mi Señora Madre
M. S. S. JORGINA MARTÍNEZ MARTÍNEZ

MIS HERMANOS Y HERMANAS:
L. E. S. JAZMÍN, L. P. JUNO, JORGINA, Medina Martínez;
Lic. C. Pol. JORGE FIDEL, JULIO FIDEL y Lic. Com. JOSÉ FIDEL, Medina Martínez

A MI COMPAÑERA Y AMIGA:
L. T. S. VERÓNICA RAMOS MÉNDEZ

A MIS AMIGOS:
M. C. JOSÉ LUIS ZÚÑIGA GONZÁLES Y FAMILIA,
JUSTO, ANGEL Y PATRICIA CROWSON

ASI MISMO DEDICO ESTE TRABAJO A MIS SERES QUERIDOS QUE DESCANSAN EN EL ETERNO:

MI PADRE Lic. JOSÉ FIDEL MEDINA CASTELLANOS,
A MI ABUELITO MATERNO C. JUAN MARTÍNEZ MARTÍNEZ,
A MI ABUELITO PATERNO Prof. JOSÉ FIDEL MEDINA BENÍTEZ
y A MI AMIGO LIC. SIMÓN JUÁREZ SANTÉS.

DE IGUAL MANERA AGRADEZCO VER CRISTALIZADAS MIS ASPIRACIONES CON EL APOYO PROFESIONAL DE LOS MAESTROS:

Dra. LORENA DE MEDINA SALAS
Dra. MARICELA HERNÁNDEZ LOBATO
MTRO. RAFAEL GÓMEZ RODRÍGUEZ
MTRO. JESUS JAREDA MESEGUER
MTRA. MARCELA ZUÑIGA ORTEGA
DR. GUILLERMO DE LEÓN ADAMS

I.- INTRODUCCIÓN.

Desde que el educador Enrique Laubscher fundó la primera escuela de Educación básica y formadora de profesores, en fecha 5 de febrero de 1,883, así también con la implantación de diversos Planes y Programas de estudios se ha tratado de dar una educación de calidad, ésta se refiere a aquella en la cual los educandos se desarrollan integralmente en sus habilidades de pensamiento, destrezas matemáticas, en el desarrollo de la lectoescritura, así como en valores universales, lo cual, lo enmarca el artículo 3º de la Constitución Política Mexicana, la Ley General de educación y por ende los Contenidos y Propósitos del Plan y Programas de Estudios, sin embargo a la fecha no se ha logrado el objetivo, por lo cual se ha iniciado el funcionamiento del “programa escuelas de calidad’(PEC) y como su nombre lo indica se trata de hacer de cada centro escolar una escuela de calidad, dotando para ello de recursos económicos, a aquellas escuelas instituciones educativas que realicen un Proyecto escolar que deben de implementar por ciclo escolar, y a través del cual van a cubrir sus necesidades en cuanto a material didáctico y evitar el rezago educativo.

Por esta razón la Gestión Escolar incorpora centralmente la tarea pedagógica de la escuela, es decir, el conjunto de actividades articuladas que todos los miembros de una escuela (director, maestros, alumnos, padres de familia y autoridades educativas), realizan con la finalidad de cumplir con el propósito fundamental de la Institución: “Promover en lo alumnos la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, y facilitarles las herramientas necesarias para aplicarlas creativamente” (FMCT y C:1997).

Como parte del Programa de Escuelas de Calidad, implantado por la SEP, desde el año 2,001, es necesario que en cada escuela se realice un

Proyecto Escolar que contribuya al logro de los propósitos educacionales marcados en el Plan y Programa antes dicho, para elevar la calidad de la educación.

Por lo anterior el tema elegido se titula “Propuesta de un sistema de gestión de la calidad en la escuela de educación básica, en relación con el proyecto escolar”. Se eligió éste para investigar: ¿Cuál es el mejor sistema de gestión de un centro escolar?, también ¿Qué elementos de la Norma ISO 9001:2000 se deben de considerar en un proyecto escolar?

El tema seleccionado se relaciona directamente con el Sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2000, así mismo con los lineamientos del programa de escuelas de calidad que se formularon para la realización de un proyecto escolar.

De tal forma, con el presente trabajo se pretende contribuir en la estructuración eficaz y eficiente del Proyecto escolar en escuelas de educación básica, también conocido como PETE (Programa Estratégico de Transformación Escolar), o PPI (Proyecto Pedagógico de Transformación Escolar), proponiendo para ello la adecuación estratégica de los elementos de la Norma ISO 9001:2000 a cualquier Proyecto Escolar en el marco del programa que forma parte de la política pública “Escuelas de Calidad”, para que redunde en el beneficio y en el logro de los objetivos de la calidad en la educación.

II.- FUNDAMENTACIÓN

A).- MARCO CONCEPTUAL.

Con la implantación de diversos Planes y Programas de estudios se ha tratado de dar una educación de calidad, entendiendo ésta, como el proceso a través del cual los educandos se desarrollan integralmente en sus habilidades de pensamiento, destrezas matemáticas, en el desarrollo de la lectoescritura, así como en valores universales, lo cual, lo enmarca el artículo 3º de la Constitución Política Mexicana, la Ley General de educación y por ende los Contenidos y Propósitos del Plan y Programas de Estudios, sin embargo a la fecha no se ha logrado el objetivo, por lo cual se ha iniciado el funcionamiento del “programa escuelas de calidad”(PEC) y como su nombre lo indica se trata de hacer de cada centro escolar una escuela de calidad, dotando para ello de recursos económicos, a aquellas escuelas que realicen un Proyecto escolar que deben implementar por ciclo escolar y a través del cual van a cubrir sus necesidades en cuanto a material didáctico y evitar el rezago educativo.

Por esta razón la Gestión Escolar incorpora centralmente la tarea pedagógica de la escuela, es decir, el conjunto de actividades articuladas que todos los miembros de una escuela (director, maestros, alumnos, padres de familia y autoridades educativas), realizan con la finalidad de cumplir con el propósito fundamental de la Institución: “Promover en lo alumnos la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, y facilitarles las herramientas necesarias para aplicarlas creativamente” (FMCTyC:1997).

Como parte del Programa de Escuelas de Calidad, implantado por la SEP, es necesario que en cada escuela se realice un Proyecto Escolar que

contribuya al logro de los propósitos educacionales marcados en el Plan y Programa antes dicho, para elevar la calidad de la educación.

Por lo anterior el tema elegido se titula “Propuesta de un sistema de gestión de la calidad en la escuela de educación básica en relación con el proyecto escolar”. Se eligió éste para investigar: ¿Cuál es el mejor sistema de gestión de un centro escolar?, también ¿Qué elementos de la Norma ISO 9001:2000, se deben de considerar en un proyecto escolar para eficientar sus procesos?

B).- MARCO TEÓRICO.

El tema seleccionado se relaciona directamente con el Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000, así mismo con los lineamientos del programa de escuelas de calidad se pide la realización de un proyecto escolar.

“Las teorías de sistema de calidad de los centros escolares son: el modelo administrativo, el modelo profesional, el modelo parental y el modelo comunitario” (Ferrer, F.: 1997).

El *modelo administrativo*.- Se caracteriza por un mayor control político de la administración (sea local, regional o nacional), por lo que el grado de autonomía es bajo, el rol de los profesores y de los consejos escolares es consultivo, y el director escolar aborda el rol de ser el representante del Estado, considerándose propietario del centro.

El segundo modelo es el *modelo profesional*, caracterizado por la delegación de responsabilidad que hace el Estado en el cuerpo docente; parte del principio de que son los profesionales quienes deben gestionar el centro

al tener preparación para ello, el grado de autonomía y descentralización es medio, el órgano de participación son los profesores y el consejo escolar tiene un carácter consultivo formal, el director escolar es representante del Estado.

El tercero es el *modelo parental*, en el cual el Estado entiende que son los padres los primeros y casi únicos responsables de la formación de sus hijos, les delega la responsabilidad de gestionar los “affaires” del centro escolar, el grado de autonomía es alto y de administración centralizada, el consejo escolar con mayoría de representantes de padres tiene un carácter ejecutivo y ejerce funciones básicas, el director es un representante del modelo del centro que han diseñado los padres.

El cuarto es el *modelo comunitario*, parte del principio de que existen legitimidades diversas en la escuela representadas por los estamentos de la comunidad educativa (administración, profesores y padres) y que deben ser respetadas, el grado de autonomía es elevado como sistema administrativo descentralizado, el consejo escolar tiene un carácter ejecutivo y delega en los profesores cuestiones técnicas-pedagógicas, hay equilibrio de fuerzas, descompensado a favor de padres el director escolar es representante de la comunidad educativa.

a) Términos resaltados.

En el presente documento se resaltan los siguientes términos:

1.- CALIDAD.- Es la experiencia real del cliente con el producto o servicio medido contra sus requisitos, la resultante total de las características del producto y del servicio en cuanto que satisfacen las necesidades del cliente forman la calidad del producto y servicio, la calidad la determina el cliente (Feigenbaum, Armand V.:1998).

2.-GESTIÓN ESCOLAR.-Es la organización de un centro escolar y la participación oportuna en programas vinculados a la sociedad.

3.- PROYECTO ESCOLAR.- Un proyecto escolar es un instrumento de planeación del trabajo de una escuela; constituye una propuesta elaborada por el conjunto de profesores de un plantel, bajo la coordinación del director que aspira a responder sus necesidades e intereses a través del diagnóstico de sus problemas, el diseño de estrategias adecuadas a cada contexto en particular y el seguimiento sistemático del mismo proceso, manteniendo como referencia el propósito fundamental de la Institución (Schmelkes, Silvia : 1999).

4.- SISTEMAS DE CALIDAD.- Es la estructura funcional de trabajo acordada en una organización, documentada con procedimientos integrados, técnicos y administrativos; efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, máquinas e información de una organización con las mejores prácticas para asegurar la satisfacción del cliente.

5.- CENTRO ESCOLAR.- Es la institución que brinda servicios educativos a la sociedad.

b) Definición operacional de variables.

De igual forma se realizará la definición operacional de las siguientes variables:

Variable a medir.- Proyecto escolar.

Definición operacional.- Definición, tipos y elementos de un proyecto escolar que se realiza en escuelas de educación básica.

Variable a medir.- Sistema de Gestión de la Calidad en un Centro escolar, en relación con su proyecto escolar.

Definición operacional.- Definición de elementos de un sistema de calidad de la Norma ISO 9001:2000; sistemas de calidad desarrollados.

c) Breve caracterización del proyecto.

Como parte del programa “Escuelas de Calidad, implantado por la SEP, es necesario que cada Escuela realice un proyecto escolar que combata el rezago educativo que se presentan en la misma, para elevar la calidad de la educación. Por lo anterior el tema elegido se titula “Propuesta de un sistema de gestión de la calidad en la escuela de educación básica en relación con el proyecto escolar”. Como ya se mencionó se eligió éste tema para investigar: ¿Cuál es el mejor sistema de gestión de un centro escolar?, también ¿Qué elementos de la Norma ISO 9001:2000, se deben de considerar en un proyecto escolar para eficientar sus procesos?

C).- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1º.- Planteamiento del proyecto.

Consiste en contribuir en la formulación de un proyecto escolar, considerando los elementos de la Norma ISO 9001:2000, con la cual se realiza un sistema de gestión de la calidad en las escuelas de educación básica, el cual tendrá como objetivo primordial, lograr los fines del PEC (Programa escuelas de calidad), y que se refieren al logro de los contenidos educativos mencionados en el apartado del marco conceptual, para evitar así el rezago educativo.

2º.- Delimitación del problema.

Determinar un Sistema de Gestión de la Calidad en relación al Proyecto Escolar, en las escuelas de educación básica; para ello se considera y adecuan los elementos y requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad que nos ofrece la Norma ISO 9001:2000, lo cual tendrá como finalidad lograr los fines del PEC (Programa Escuelas de Calidad).

3º.- Justificación.

En el marco del PEC, cada centro escolar de educación básica debe de realizar un proyecto escolar para lograr la calidad educativa, por lo cual es necesario que estos mismos proyectos escolares se adecúen a los parámetros de la Norma ISO 9001:2000 para lograr esa calidad, implantando un Sistema de Gestión de la Calidad en dichos proyectos, los cuales hasta el momento soslayan diversos elementos de la planeación estratégica, así como varios requisitos imprescindibles de la norma ISO 9001:2000. Al cumplir cada organización escolar con estos elementos y requisitos, se optimizarán los procesos del proyecto escolar.

4º.- Objetivos.

a).- Objetivo general.

Determinar e implantar un sistema de gestión de la calidad en las escuelas de educación básica al diseñar el proyecto escolar, acorde a la Norma ISO 9001:2000.

b).- Objetivos específicos.

1º.- Determinar sistema más adecuado de administración del centro escolar de educación básica.

2º.- Indagar los elementos del proyecto escolar conforme a las Reglas de Operación del PEC.

3º.- Investigar los sistemas de Gestión de la calidad.

4º.- Optimizar los procesos del Proyecto escolar, adecuándolo a los parámetros de la Norma ISO 9001:2000.

5º.- Hipótesis.

Es viable formular un sistema de gestión de la calidad en todo proyecto escolar que se debe de elaborar en el marco del Programa Escuelas de Calidad en las instituciones de educación básica, adecuándole al mismo proyecto escolar los elementos de la Norma ISO 9001:2000.

III).- DISEÑO METODOLOGICO.

a).- Aspectos generales.

El tipo de investigación a realizar es explicativa (Hdez. Sampieri: 1998), porque se van a buscar las causas que ocasionan ciertos fenómenos de la práctica educativa y de la gestión escolar para alcanzar la calidad educativa y en qué condiciones se da ésta. De tal forma, se contribuirá a dar los elementos que lleven a la calidad educativa de un centro escolar, por medio de un proyecto escolar y un sistema de gestión de la calidad.

b).- Estrategia específica.

Es de mencionar que en este trabajo recepcional se consideran datos, de la experiencia del "Programa Escuelas de Calidad", desde su inicio en el año 2,001 a la fecha, usando el método explicativo para exponer las divergencias entre el proyecto escolar que se encuentra en la normatividad y la Norma de calidad ISO 9001:2000, de tal forma que se propone la adecuación de la norma internacional al proyecto escolar de las escuelas de educación básica.

Se buscan las teorías principales sobre gestión escolar, gestión de la calidad, proyecto escolar y sistema de calidad, posteriormente se recolectan datos referentes a los elementos de un proyecto escolar, así como los elementos de la Norma ISO 9001:2000, ésta última para reforzar el PEC y se determina la propuesta del sistema de gestión de la calidad en escuelas de educación básica.

c).- Beneficiarios.

Como beneficiarios se consideran los subsecuentes niveles educativos, desde el primer grado de educación preescolar, los seis grados de educación primaria, y los tres grados de educación media superior (secundaria o tele secundaria), niveles que actualmente comprende la educación básica.

d) Diseño metodológico.

Este tipo de estudio es retrospectivo, ya que se basó en datos y hechos ocurridos en el pasado, así como en los registros de la información realizada por el equipo de Heurística educativa.

e) Diseño Estadístico.

Este es observacional, partiendo de los datos que se aportan con los registros de información del equipo heurística educativa.

f) Aspectos técnicos.

En cuanto a la recolección de datos, se llevó a cabo a través de la recopilación de material sobre las Reglas de Operación del PEC, las teorías sobre administración escolar, gestión de la calidad, y proyecto escolar. También versó ésta sobre la evaluación retrospectiva del PEC desde el año 2001 al 2004 por el equipo Heurística.

CAPÍTULO 1

LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA.

1.1.- Definiciones: Tipos de gestión escolar

El término Gestión escolar es utilizado habitualmente para designar diferentes aspectos de la organización y funcionamiento de las escuelas, aunque en muchos casos con este término se hace referencia exclusivamente a las actividades de tipo administrativo que el directivo y docentes realizan, omitiendo las de carácter técnico pedagógico.

La gestión escolar incorpora centralmente la tarea pedagógica de la escuela, por ello se entiende el conjunto de actividades articuladas que todos los miembros de una escuela -directivo, docentes, alumnado y padres de familia-, realizan con la finalidad de cumplir con el propósito fundamental de la Institución: “Promover en los alumnos la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, y facilitarles las herramientas necesarias para aplicarlas creativamente” (1).

Por tal razón es que la labor de la Institución educativa se lleva a cabo en forma colectiva y en la cual los actores del proceso de enseñanza aprendizaje deben participar colectivamente y no en forma individualista o egoísta, porque si así se lleva no se cumplirá con el mayor reto que tiene ante sí el sistema educativo: el logro de la calidad de la educación. En este sentido, un supuesto del

(1).- FMCT y C. Méx.-Esp. SEP-SEByN. La gestión escolar en la escuela primaria. Proyecto de investigación e innovación. Marzo, 1997, p.23.

PEC tiene que ver con la importancia de la participación social y los incentivos que se diseñan con la finalidad de conseguir la cooperación de los actores involucrados. Por un lado, propone la idea de inducir la participación social en el proceso de enseñanza aprendizaje y en la *gestión del centro escolar* en ámbitos como la toma de decisiones conjunta con la autoridad educativa, participación con recursos y evaluación del mismo proceso de gestión e incluso del programa en sí: la propuesta del PEC se orienta a reactivar los mecanismos de participación, previstos en la legislación nacional, tales como los consejos estatales, municipales y los del centro escolar; su apuesta es que otorgando un contenido específico a esta participación y una motivación para ella, será posible activar esos mecanismos legales.

La mayor participación de todos en la tarea educativa debe reconocer que cada agencia y agente tiene algo distinto que aportar a la educación y que deben responsabilizarse de su parte. Es sin duda deseable tener una mayor claridad de las aportaciones específicas de cada grupo social, de cada nivel de la burocracia, de padres y sus asociaciones, de maestros y sus gremios.

Por lo cual en un centro escolar el directivo debe desempeñar un papel de líder, encargarse de las tareas administrativas y de organización de una escuela, sin perder de vista la evaluación sistemática de cada uno de los grupos de la misma para poder apoyar al docente que lo necesite, de igual forma su atención debe estar con los padres de familia cuando se requiera tomar alguna acción conjunta que beneficie a la comunidad escolar. De esta forma al entrar en contacto con los padres y madres de familia logrará que estos asuman su compromiso con sus hijos para apoyarlos y estimularlos en su aprendizaje fuera de la escuela, ya sea en el hogar al ayudarlos a realizar las tareas, así como comentar lo visto en el aula, lo que sirve de repaso al educando. Sin embargo el liderazgo que pueda tener el directivo de un centro escolar “no se relaciona simplemente con la calidad de líder individual que posea, aunque sea importante,

pues resulta fundamental el papel que juega como líder, su estilo gerencial, su relación con la visión, con los valores y metas de la escuela, así como su manera de abordar el cambio” (2).

Así también los docentes deben de implicarse en la escuela, responsabilizándose de la tarea educativa que desempeñan, es decir, ejerciendo su rol profesional de primera magnitud para el futuro de la sociedad, por lo cual:

“Si la comunidad educativa participa activa y colectivamente en la escuela, su intervención será positiva para la innovación en la medida que implica al conjunto de estamentos que lo componen y son, en último término, actores de la educación y receptores de sus consecuencias” (3).

Con lo anterior se aprecia que la gestión escolar está hoy en día condicionada por múltiples factores que afectan a los procesos de innovación educativa y en la cual se resalta la capacidad de cambio y adaptación al entorno que tienen los diferentes agentes educativos, entre ellos los docentes; inclusive, hoy en día, los sistemas de gestión del centro escolar en varios países europeos muestran diversos modelos de intervención de la comunidad educativa entre los cuales se encuentran el modelo administrativo, el modelo profesional, el modelo parental y el modelo comunitario, de los cuáles se abunda en el siguiente capítulo y se analiza el más adecuado para un sistema de calidad en las escuelas de educación básica.

Así mismo entre los modelos clásicos de la administración educativa se encuentran: “el modelo centralizado en el cual los poderes del gobierno de la nación son elevados, que difícilmente dejan algún margen de maniobra autónomo a las entidades; el modelo de descentralización regional, en el

(2).- Características clave de las escuelas efectivas. Ensayo, Universidad Anáhuac, México, 2001, p.1.

(3).- FERRER, F. Los docentes, la gestión de la escuela y la innovación educativa. Génova, DIE, 1996, pp.41.

cual la entidad regional absorbe la mayor parte de las responsabilidades sin transferirlas hacia los municipios; y el modelo de descentralización local en el cual los municipios tienen un rol importante en los asuntos educativos” (4).

Ahora bien, una vez visualizados los modelos clásicos de la administración educativa surge una pregunta ¿qué tan lejos ir en la descentralización?, algunos investigadores señalan que “mientras que la descentralización desde un nivel de gobierno a otros niveles, puede mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta en algunos sectores, sin embargo puede no ser suficiente por sí misma y en su caso ni siquiera es la mayor prioridad para las reformas estructurales en todos los casos” (Javed Burki, et al, 1999: 22). También señalan el riesgo de que la transferencia sea del poder central a las elites locales, de manera que el mejoramiento del acceso a recursos públicos por parte de esas elites aumente las oportunidades de corrupción (ídem: 31). Empero, el proceso de descentralización y sus metas buscadas no pueden quedarse en ese nivel de traslado de autoridad desde el gobierno central a los Estados. Hay quienes sostienen que la administración educativa debiese descentralizarse del todo, otros más sugieren que la descentralización debiese ahora transferir las responsabilidades educativas del nivel estatal al nivel de los gobiernos locales (en el caso mexicano, el municipio). Los diferentes procesos de descentralización a nivel internacional han tomado muchas formas, según el tipo de decisiones trasladadas a otros niveles de gobierno y el nivel al que se le transfieren, desde gobierno regional, local, comunidad o escuela.

Para Winkler, los dos grandes tipos de descentralización -a niveles locales de gobierno y a las escuelas- expresan diferentes orígenes y metas; en el primer caso, su origen y objetivo se enmarca en la descentralización general del gobierno, mientras que la transferencia hacia escuelas individuales busca mejorar directamente el logro escolar en ellas.

(4).- FERRER, F. Los docentes, la gestión de la escuela y la innovación educativa. Génova, DIE, 1996, pp.41.

Pareciera existir consenso entre los analistas de las políticas regionales de descentralización, en que la mayoría de las políticas de los noventa fueron de carácter macro y no siempre han logrado ser operativas en programas y proyectos que lleguen hasta el nivel del salón de clase. En palabras de Gajardo, “Es probable que pueda requerirse aún más tiempo para lograr efectos satisfactorios en los resultados a partir del diseño de instrumentos y adopción de medidas pedagógicas que permitan la mejoría de los aprendizajes e incrementen la participación de la comunidad escolar en la gestión educativa” (Gajardo, 1999: 46). La tendencia internacional predominante y que ha encontrado más sustento es la que involucra el traslado de las decisiones educativas centrales al nivel del plantel escolar y que promuevan la participación de todos los agentes y agencias involucradas en la tarea educativa en dichas decisiones. En general, lo que puede encontrarse es un consenso sobre que el proceso de transferencia de decisiones debe continuar de manera que se logre efectivamente una mayor cercanía entre la toma de decisiones y las necesidades concretas de los usuarios del servicio educativo, padres y alumnos, y los encargados de la práctica de la enseñanza, directivos y docentes. Una parte importante del éxito de las reformas de gestión escolar pasa por reconocer que la misión debe ser compartida, las acciones coordinadas y las metas comunes.

Prácticamente todas las propuestas de transferencia de decisiones a la escuela se han sustentado sobre la idea de que es ahí en donde tienen lugar los procesos de enseñanza aprendizaje y es, por tanto, en el espacio escolar en donde las reformas deben ser instrumentadas. Sin embargo, los argumentos centrales para las propuestas de descentralización hacia las escuelas pueden clasificarse en distintos órdenes:

- Desde la *perspectiva económica*, se argumenta que la cercanía de la toma de decisión a la acción conduce a una mayor eficiencia económica. Se presume que los actores que tienen las mayores ganancias y pérdidas potenciales en relación a la acción --en este caso la educacional-- poseen

la mayor cantidad de información para la toma de la decisión apropiada y tienen mayor capacidad para hacer un uso eficiente de los recursos. Así, en la medida en que las decisiones sobre la acción educativa se acerca más al centro escolar, el uso de los recursos involucrados en esta acción será más eficiente.

- Desde el punto de vista de la *actividad escolar*, los profesionales de la escuela, es decir, directores y profesores, tienen no sólo mayor información, sino sobre todo, una mayor experiencia para esta toma de decisiones. Al mismo tiempo, el estar involucrados en la administración escolar puede conducir a un aumento de su compromiso frente a las decisiones.
- Desde el punto de vista *político*, la reforma de descentralización promueve la participación democrática y una estabilidad política.
- Desde la perspectiva de la *eficiencia administrativa*, la escuela está en mejor posición para asignar recursos eficientemente, de manera que se ajuste a las necesidades reales de los estudiantes. Es de esperar que la experiencia administrativa de las escuelas incrementará con el tiempo su eficiencia, así como la participación de los actores involucrados en la tarea local.
- Desde la *racionalidad financiera*, se asume que la mayor participación de los agentes locales y de los padres de familia en la toma de decisiones sobre la acción escolar del centro educativo otorgará, en el mediano plazo, una mayor posibilidad de generación local de recursos.
- Aumentar el *logro escolar* de los estudiantes ha sido la principal razón sobre la que se justifican las reformas de administración basada en la escuela. De tal forma que padres y maestros tienen la autoridad para tomar

decisiones en beneficio de la escuela, y con ello el clima de la escuela apoyará el aumento del logro; al involucrar a los actores del nivel escolar en el proceso de toma de decisiones y de reporte de resultados, se crean incentivos para una mayor atención a los asuntos de mejora escolar. La *responsabilidad* es producto del aumento de la participación en la toma de decisiones. La creación de estructuras administrativas más eficientes y más costo-efectivas es otra meta paralela.

Es evidente que las políticas de administración basada en la escuela no garantizan por sí mismas una mejoría en los procesos de enseñanza, ni en el aprendizaje de los estudiantes. En palabras de Fiske (5), “hay límites a lo que puede lograr la descentralización administrativa. En principio no hay razón para esperar que el rediseño del marco gubernamental del sistema educativo, por sí mismo, puede llevar a la eficiencia administrativa y financiera o a mejores procesos de enseñanza o a un mayor aprovechamiento de los estudiantes”. Sin embargo, serían esperables consecuencias positivas en la medida en que el nuevo diseño administrativo lograra modificar las variables que pueden afectar el aprendizaje en la escuela.

El proyecto de “School based management”, resume los impactos de esta política de descentralización en torno a los siguientes componentes: los estudiantes, los maestros y la innovación escolar, la eficiencia, la equidad, las relaciones padres-escuela, la rendición de cuentas o responsabilidad, el financiamiento - ampliación de recursos y la evaluación.

El mismo proyecto es también congruente con diversas propuestas internacionales contempladas en la Cumbre de las Américas, (6) que incluye entre las acciones prioritarias a llevar a cabo la siguiente:

(5).-FISKE, E. Raising Compassion. The American Prospect. Vol 11, No 13, 2000, 22 de mayo.

(6).-Segunda Cumbre de las Américas, Santiago de Chile, 1998,www.summit/americas.org/chileplan.html.

- “Reforzar la gestión educativa y la capacidad institucional en los niveles nacional, local y de centro educativo, avanzando, cuando sea apropiado, en los procesos de descentralización y en la promoción de mejores formas de participación comunitaria y familiar”.

Esta recomendación se sigue de cerca con las que habían formulado los ministros de educación de América Latina y el Caribe (7) de las que destacan las siguientes:

- “Crear las condiciones para lograr un nivel adecuado de autonomía de los establecimientos escolares. Uno de los factores importantes para conseguir una educación de calidad es que las escuelas logren una creciente autonomía de su gestión. Para preservar la equidad y la noción de sistema, y evitar el peligro de anomia y atomización, el otorgamiento de esta autonomía debe estar acompañado de una mayor capacidad profesional, de mecanismos de rendimiento de cuentas y de una progresiva delegación financiera...”.
- “ Desarrollar mecanismos que faciliten la gestión participativa de las familias y el fortalecimiento de la escuela. Es necesario diseñar o fortalecer modalidades que permitan la participación de la comunidad en la gestión y el desarrollo e implementación de proyectos institucionales en escuelas...”.
- “Crear las condiciones estructurales para el desarrollo de proyectos educativos de establecimiento...”.

(7).- Recomendaciones de la Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe”, UNESCO, Kingston Jamaica, Mayo de 1996. Publicada en la serie Cuadernos, Biblioteca para la actualización del maestro. SEP, 1997.

1.2.- Alcance y propósito de la gestión escolar

La gestión escolar tiene como objetivo fundamental la calidad de la educación, entendida en términos prácticos como el logro de propósitos establecidos en los programas de estudio. Aunque nuestro país no dispone de suficientes instrumentos útiles y de un sistema para evaluar sistemáticamente el desempeño escolar, existen evidencias de que el aprendizaje es deficiente, precisamente en aquellos aspectos que constituyen la base para la formación intelectual, el aprendizaje autónomo y el desarrollo integral de las personas: La comprensión de la lectura, la redacción, la solución de problemas mediante el dominio de operaciones matemáticas y el conocimiento de las nociones básicas que explican la dinámica del medio social y natural.

“Lo anterior lo adquiere el educando, formalmente en la escuela, la cual tiene como objetivo fundamental dar conocimiento sistemático y universal, traducido en los siguientes puntos: (8)

- Adquisición de nociones correctas sobre el origen, la producción y el cambio del mundo físico y de la vida social.
- Dominio del lenguaje en su forma culta, como herramienta para organizar y expresar el pensamiento propio, las emociones propias y comprender las expresiones de otros.
- Dominio de otras formas de comunicación y expresión humanas, como la música, la literatura y las imágenes.
- Nociones correctas de tamaño, cantidades y números que sirvan de base al desarrollo del razonamiento abstracto, lógico, formal y matemático”.

(8).- NAMO DE MELLO, Guiomar. Qué debe de enseñar la escuela de educación básica, Cero en conducta, No.28, año 6, noviembre- diciembre, México., 1991 p.57.

Es interesante destacar que el pensamiento es esencial para la adquisición del conocimiento y éste es fundamental para el pensamiento, mejorar el primero incide en mayores posibilidades de mejorar el segundo; cada vez más, se plantea “la necesidad de conferir a la enseñanza de las habilidades del pensamiento el mismo estatuto del que gozan otras enseñanzas primordiales, tradicionalmente reconocidas como tales en el sistema escolar” (Nickerson, 1987).

“Desarrollar las habilidades del pensamiento hoy, es más necesario que nunca, en la medida que se requiere no sólo saber muchas cosas, sino habilidad para aplicar esos conocimientos antiguos de formas nuevas, elegir acertadamente y valorar alternativas de manera concienzuda a fin de tomar decisiones correctas, desarrollar el espíritu de indagación y de razonamiento, discriminar los mensajes y las afirmaciones, sopesar las pruebas, valorar la solidez lógica de las deducciones, discurrir argumentos en contra de las hipótesis alternativas; en resumen se requiere hoy más que nunca, pensar en un modo crítico”(9).

Algunas dimensiones del problema de la calidad se manifiestan en los índices de reprobación, repetición, deserción y eficiencia terminal. El mejoramiento de la calidad educativa es el mayor reto que enfrenta el sistema educativo nacional (SEN), y sólo será resultado de la combinación de varios factores, tal como lo establece el Programa de Desarrollo Educativo:

“La calidad de la educación básica, compuesta por los niveles de preescolar, primaria y secundaria, en sus modalidades de general e indígena depende de factores de distinta naturaleza: El monto de los recursos y la racionalidad en su utilización; la organización de los estudios y el aprovechamiento del tiempo, la pertinencia de los medios didácticos; y de manera destacada, el desempeño de los educadores.

(9).- TORRES, Rosa María. Qué y cómo aprender. S.E.P., México, 1988, p. 43.

La motivación de los estudiantes y la valoración que las familias hacen de la educación y su disposición para apoyarla en el ámbito doméstico desempeñen un papel insustituible” (10).

Sin embargo algunos de los problemas más habituales a los que se enfrenta una gestión participativa son:

- 1º.- El problema del poder.
- 2º.- El problema de la implementación.
- 3º.- El problemas de las finalidades ambiguas.
- 4º.- El problema del tiempo.
- 5º.- El problema de los conocimientos.
- 6º.- El problema de la cultura escolar.
- 7º.- El problema de evitar determinados temas.
- 8º.- El problema de la motivación.

Cada uno de estas problemáticas tiene sus rasgos determinantes, los cuales se enumeran a continuación:

1º.- El problema del poder: El cual se refiere a quién toma las decisiones en un centro escolar y para qué; si conllevan algún objetivo definido y son producto del consenso o simplemente impuestas, puesto que una gestión participativa encierra e involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, los cuales contribuyen a superar las deficiencia del sistema educativo, porque no solamente en el quehacer educativo se debe de considerar al docente, sino a la tríada del proceso de enseñanza aprendizaje, a saber: docentes-directivos, padre y/o madres, y alumnos.

(10).- Reglas de Operación e indicadores de gestión y evaluación del programa “Escuelas de calidad”. SEP-SEByN, México, D.F., 2006.

2º.- El problema de la implementación: Este es en referencia de algún proyecto o práctica educativa en beneficio de la misma institución escolar. Cuyo origen proviene de un verdadero diagnóstico de la misma, en la cual se hayan analizado tanto los problemas secundarios como también los más importantes, y de éstos se ha seleccionado el que se requiera superar por el colectivo educativo; de lo contrario el proyecto que se implemente en esta escuela no va a brindar los resultados esperados y menos se lograrán cumplir las expectativas planeadas.

3º.- El problema de las finalidades ambiguas: Se hace referencia especificar o delimitar bien el propósito que se pretende lograr con la implantación de cualquier actividad o proyecto; esto es, no se debe dudar del objetivo perseguido con tal o cual proyecto, porque delimitado el problema a vencer y analizadas las causas el siguiente paso es proponer medidas para dejar atrás dicha deficiencia. Ésta deficiencia va a ser el obstáculo a vencer, así como el objetivo a alcanzar, para mejorar la escuela una vez aplicadas todas las estrategias trazadas.

4º.- El problema del tiempo: Aspecto del cual se quejan los docentes, debido al factor tiempo en ocasiones no logran aplicar lo que tenían planeado por algún imprevisto que les impide su realización. Este aspecto es un problema fundamental en el trabajo docente, pues aunque se hayan planeado todas las asignaturas de la mejor manera en muchas ocasiones las actividades que se esperaban llevar a cabo no se logran por cualquier imprevisto que disminuye el horario de trabajo.

5º.- El problema de los conocimientos: Pues si no se tienen los elementos suficientes para aplicar cualquier actividad simplemente no se logrará el objetivo que se planeó, por lo cual es importante que todos los elementos de un centro escolar, se actualicen constantemente, de tal forma que se profesionalicen en su labor, lo que a su vez elevará el nivel educativo de la institución, pero sobretodo contribuirá a mejorar la calidad educativa de cualquier centro escolar.

6º.- El problema de la cultura escolar: Por lo general es difícil implantar un proyecto o actividad necesaria en la escuela, debido a los problemas prevalecientes sobre la misma educación y que originan prácticas aberrantes y tradicionalistas en algunos educadores a quienes les cuesta aceptar nuevas teorías, probar formas de trabajo o realizar diferentes actividades fuera de lo común; sea por pena, miedo al cambio o por aferrarse a los usos o costumbres a los que se encuentran habituados.

7º.- El problema de evitar determinados temas: La razón por la que no se quiere superar las deficiencias de diversos problemas escolares o negarlos absurdamente es porque el centro escolar se niega a aceptar sus deficiencias y cree ciegamente que no existe ninguna problemática. Sin embargo, de antemano conocemos que “la calidad o mejoramiento de una escuela en todos sus aspectos inicia por reconocer o aceptar que se tienen problemas” Silvia Schmelkes:(2000).

8º.- El problema de la motivación: Muchos docentes al no ser estimulados por algún reconocimiento verbal, escrito o monetario no se comprometen con las actividades consensuadas por todos, pues piensan que en lo particular no les beneficia nada, por lo que hacen todo sin interés y al ahí se va, sin darse cuenta que su labor es con seres humanos, lo que lo convierte en trabajo de vida, de promoción de valores y desarrollo de actitudes; pero sobretodo, de transformación en nuestro entorno para vivir mejor como sociedad.

Aunado a los anteriores problemas para una gestión escolar participativa es de mencionar que conforme a la síntesis del Banco Mundial, conforme al proyecto SBM, además de las luchas de poder y conflicto político al interior de la escuela, los obstáculos principales que pueden enfrentar las reformas de administración basada en la escuela se refieren totalmente a la participación de los padres, entre los que destacan los siguientes: (11)

(11).- BANCO MUNDIAL Documentos de Proyectos de School - Based - Management (SBM), Proyecto Global Education Reform.

- a) La falta de definición de las funciones de los consejos de participación de los padres.
- b) La dificultad para reclutar padres para la conformación de los consejos.
- c) La falta de entrenamiento para realizar las funciones del consejo.
- d) El tradicionalismo de padres con relación a la práctica escolar.
- e) La falta de interés de padres en los asuntos escolares, más allá de sus propios hijos.
- f) Las demandas excesivas de la escuela hacia los padres, en términos de tiempo y recursos.
- g) El conservadurismo de los padres frente a la innovación educativa.

Para evitar estos obstáculos en la misma síntesis del Banco Mundial, referente a los Documentos de Proyectos de School - Based - Management (SBM) se propone diseñar políticas y estrategias como las que siguen:

- ✓ La capacitación a padres sobre sus metas y roles en el consejo de participación.
- ✓ La asesoría y apoyo por parte de los maestros a los consejos de padres.
- ✓ Generar incentivos para involucrarse en las tareas de la escuela.
- ✓ Promover una estructura clara de funciones de los consejos.
- ✓ Generar flujos de información pertinente hacia los consejos.
- ✓ Incentivar procedimientos para la auto-evaluación de los consejos.

Se ha señalado a nivel internacional que los padres tienden a ver su participación en los consejos escolares como un ejercicio pasivo mediante el cual obtienen información de la escuela, más que como una oportunidad de participar en la definición—evaluación--diseño de las políticas del plantel. En este sentido, la recomendación de Woodland (2001) puede ser importante: “Debemos pasar más tiempo explicando de qué se trata el trabajo escolar, y menos tiempo tratando de convencer a los demás de que lo que hacemos es correcto”.

De otro lado, la participación de los padres se juzga como una vía para incrementar la colaboración de los padres en la búsqueda de recursos adicionales para la escuela y/o para contribuir directamente con recursos. Éstos pueden ser clasificados en la donación directa de dinero, en la dedicación de tiempo a tareas de la escuela, y en la organización de eventos para conseguir fondos para la escuela.

La política de administración basada en la escuela no significa, evidentemente, dejar a las comunidades y a sus escuelas solas en la tarea educativa. Es obvio que cualquier diseño de una estrategia de esta naturaleza demanda un apoyo muy importante desde las instancias centrales; desde las recomendaciones de la reunión de los Ministros de Educación de Jamaica en mayo de 1996, es claro que el rol del estado no desaparece, sino que busca fortalecerse en sus funciones, entre las que destacamos la relativa a “la capacidad de proponer y gestionar dichas propuestas” (12).

Entre los apoyos fundamentales que sería deseable que se ofrezcan desde el nivel central para el desarrollo de programas que buscan fortalecer la gestión escolar, están los siguientes:

1. Una clara visión del programa.
2. Metas claras de excelencia en el nivel de la operación escolar.
3. Metas claras de resultados esperados con el programa.
4. Guías centrales de políticas.
5. Promoción de liderazgo en el nivel escolar y apoyo central a éste.
6. Capacitación a directores, profesores y consejos escolares.
7. Estrategias de equidad, que garanticen acceso equitativo al financiamiento.

(12).- Recomendaciones de la Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, UNESCO, Kingston Jamaica, Mayo de 1996. Publicada en la serie Cuadernos, Biblioteca para la actualización del maestro. SEP: 1997.

Como señalan Winkler y Gershberg (2000), la reforma hacia la administración centrada en la escuela debe garantizar un compromiso sostenido hacia la mejora en la calidad de la educación, otorgar capacidad a la institución escolar para adaptar los programas a las condiciones locales, centrar la atención en las actividades de la escuela y en las prácticas del salón de clases, apoyar el vínculo entre las autoridades educativas y la escuela, vía información, asistencia e incentivos para docentes padres y directivos.

1.2.1.- Instituciones educativas con nuevo enfoque de gestión escolar

Un nuevo enfoque de la gestión requiere que tanto en el ámbito de la administración centralizada como en el ámbito escolar se considere al cambio como un proceso dinámico y evolutivo. Al tener una clara visión de los resultados esperados, la estrategia de cambio implementada debe reanticipar tensiones y dificultades, pero también debe de aceptar adaptaciones y ajustes que provienen del proceso mismo. A través de la innovación educativa se resaltará la capacidad de cambio y adaptación al entorno que tienen los diferentes agentes educativos. Para esto hay que tener presente los principios generales de cualquier innovación educativa que conlleven a una institución a la calidad, los cuales son:

1.- Un proyecto de innovación educativa supone suplantar en la realidad un diseño previamente establecido.

Este diseño es un reflejo de un diagnóstico bien hecho de la institución escolar en la cual se implante, sobre todo de las acciones a aplicar al proyecto planeado para vencer dicha problemática que surgió del diagnóstico escolar.

2.- La innovación educativa siempre es un proceso, nunca un hecho puntual.

Pues se va a dar momento a momento, a lo largo del ciclo escolar, al aplicar las estrategias aplicadas al proyecto, es decir, hay que tener paciencia para ver el objetivo logrado; pues un problema escolar no se puede eliminar en una semana o algunos meses, sino que es un hecho procesual que se va a ir consolidando conforme se avancen las acciones planeadas y exista el compromiso de todos los partícipes en la práctica educativa.

3.- Un cambio educativo en un centro escolar afecta de forma directa o indirecta a la organización del centro.

Ya sea en las actividades de clase o asignatura que planee el docente y en la forma de participación de padres y madres de familia, así como de los alumnos.

4.- La innovación educativa debe de producir siempre un efecto catalizador, alrededor de la misma y no de disgregador de la comunidad educativa.

Todos los integrantes del centro escolar se deben de sentir comprometidos con el mismo y el mejoramiento de la calidad de éste, a través de la actitud participativa de la misma.

5.- Debido a los aspectos organizativo, debe de promoverse una cultura del centro escolar centrada en un clima escolar enfocada al aprendizaje y a la innovación.

Dichos aspectos son la finalidad de toda la escuela en la cual debe de existir un clima de armonía laboral, que favorezca el aprendizaje y donde el educando se sienta con toda la libertad y confianza de expresar sus dudas, comentarios y reflexiones sobre cualquier contenido educativo que se esté tratando, un ambiente donde el docente permita la participación y la libre discusión de ideas para que los alumnos logren desarrollar sus potencialidades, así como la implementación de cambios en su planeación y metodología a utilizar en su praxis.

6.- Desde el punto de vista didáctico, un proyecto de innovación educativa requiere de un profesorado capacitado para llevarla a cabo.

Un docente capacitado y profesionalizado en su labor y que tenga los conocimientos necesarios para superar cualquier dificultad que se presente tanto en su aula, como en la misma escuela de la cual forma parte.

7.- La figura del directivo es una de las claves de la innovación educativa.

Es el eje sobre el cual se deciden las formas de participación de los elementos del centro escolar y de que manera se realizan, de él depende que las actividades planeadas en el centro escolar se lleven a cabo, colegiadamente para que sea más provechoso, pero también puede ser un factor retrógrada cuando impide nuevas formas de trabajo de los docentes y soslaya las ideas que contribuyan al mejoramiento de la misma institución.

8.- Se acostumbra vincular el éxito de los proyectos de innovación con la estabilidad del profesorado en los centros escolares.

Pues de esta forma un proyecto que se inició con un conjunto de profesores no se verá obstaculizado por otros factores, como el cambio o permuta de un docente a otra escuela o zona escolar, lo cual implicaría que el nuevo profesor al atender el grupo del que se fue, aplique diversa metodología en perjuicio de los beneficiarios de la educación y no se comprometa con el cambio que en el proyecto que se implante, e inclusive con la problemática de obstaculizar el seguimiento efectivo de los resultados que se pretenden, empero se podrá evaluar dicho proyecto y hacer las modificaciones necesarias a tiempo.

9.- La escuela es el centro de la calidad educativa, no obstante no significa que sea una entidad establecida al margen de lo que ocurre en su entorno.

La escuela no puede ni debe de quedar apartada, ni mucho menos marginada de los acontecimientos que ocurran al cruzar la entrada, sino que es en la misma Institución educativa donde también se dan los cambios debido a las problemáticas que se presentan en el contexto en que se encuentran.

10.- Toda innovación que conlleva a la calidad educativa se debe de evaluar sistemáticamente.

De tal forma que una vez evaluándola se identifique en que proceso se encuentra la falla, para realizar las adecuaciones necesarias para mejorar y darle el rumbo fijo al objetivo que se persigue con tal innovación y que no puede ser otra que el mejoramiento de la educación.

11.- Un aspecto de innovación de la calidad en la escuela es la conveniencia de que implique a diferentes centros escolares y de educación no formal.

Pues de esta forma se estarán aplicando las actividades o adecuaciones para superar alguna dificultad en varios centros escolares formales y no formales, que pueden servir de punto de referencia para mejorarlos.

12.- Un proyecto de innovación para la calidad educativa proporciona nuevas ideas.

Éstas dan pie a nuevos cambios en la organización del plantel o en sus contenidos para lograr diversos objetivos de la educación y en contribuir y asumir el cambio con actitud optimista.

13.- La innovación educativa es única y difícilmente transferible.

Pues cada cambio que se pretenda, a pesar de que aplique un mismo proyecto en diversas escuelas arrojará diversos resultados que pueden ser contrastables, dependiendo el grado de compromiso de los involucrados.

14.- La innovación de la calidad educativa tiene sentido, en la medida que aquello que se ha innovado se consolida en lo futuro.

Esto se logra a largo plazo al ser un hecho procesual y constante, pues continuamente se observarán y analizarán las acciones que se lleven a cabo y se retroalimentará el proyecto mismo, de tal forma que llegue a ser un ejemplo de calidad a seguir para los demás centros escolares.

Si bien es difícil definir qué es una escuela efectiva, o una escuela de calidad, parece haber un consenso en la literatura internacional con respecto a algunas de sus características, de entre las que destacan las siguientes: (13)

1. Liderazgo.
2. La capacitación y compromiso de maestros.
3. Programas de trabajo colegiados.
4. Una atmósfera facilitadora y estimulante, tanto de la enseñanza como del aprendizaje.
5. Centro de la atención en los resultados de aprendizaje.
6. La responsabilidad por los resultados.

Para que una institución educativa sea de calidad es necesario que cuente con una planeación estratégica y en la cual reconozca las necesidades de los clientes y se enfoque a la satisfacción de las mismas, para lo cual debe de partir del establecimiento de cada uno de los componentes de la planeación estratégica, los cuales son: Visión, misión, filosofía, valores y principios, metas y objetivos, políticas, manuales de calidad, manuales de procesos y los planes estratégicos, tácticos y operativos.

(13). - BANCO MUNDIAL, Global Education Reform 2001, Center for Educational Research and Innovation, 2001.PREAL.

“Las escuelas de educación básica serán más efectivas y de calidad en cuanto el personal construya un consenso sobre los objetivos y valores de la escuela y los ponga en práctica” (14), y esto se logrará mediante formas sólidas de colaboración en el trabajo y en la toma de decisiones, de igual forma contando con una visión compartida y fomentar una enseñanza con propósito y enfoque común a través del trabajo colegiado y la colaboración, de tal manera que exista un ambiente de trabajo ordenado y un medio de trabajo atractivo para los usuarios, que contribuya al rendimiento y actitudes positivas de los educandos.

1.3.- Las concepciones sobre gestión: Supervisor, directivo, profesores

El objetivo de la gestión escolar es lograr la calidad de la educación, y ésta se va a concretar en la medida en que los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, se comprometen tanto en planear acciones como en llevarlas a cabo, lo cual significa que deben de participar activamente y en forma colectiva: El director realizando tareas administrativas sin olvidar el apoyo pedagógico que puede brindar a la planilla docente a su cargo, y el apoyo didáctico o material a cada grupo escolar; para la buena marcha de la institución el docente trazando tareas técnico pedagógicas al planear sus sesiones para lograr el desarrollo de habilidades, actitudes, conocimiento y demás herramientas básicas que permitan al educando desarrollarse integralmente al utilizarlas en toda su vida, esto es su principal labor, a pesar de que también debe de ocupar parte de su tiempo en actividades meramente administrativas.

Los directivos conciben a la gestión escolar como el trabajo conjunto de todos y en el cual deben de participar en todas las actividades que se planeen; también como el gobierno de la escuela, la toma de decisiones para dar una educación de calidad y en la que intervienen todos, trabajando colectivamente

(14).- Características clave de las escuelas efectivas. Ensayo, Universidad Anáhuac, México, 2001, p.1.

en reuniones de TGA y de la misma escuela, e inclusive uno que otro convivio, lo cual hace que todos se involucren en lo que se realiza en un centro escolar.

Según los docentes esta gestión escolar surge de seguir las instrucciones del directivo, realizando trabajos que les piden, en forma global con talleres a los niños a través del Consejo Técnico programando actividades, la gestión escolar la realiza el directivo dando libertad al maestro e incluso ejerciendo en algunas ocasiones presión de la parte oficial al encargar actividades.

1.4.- Investigaciones realizadas sobre gestión escolar

Según la Revista educare Nueva Época de la SEP (2,005), en los últimos 13 años se ha ido configurando un modelo híbrido y diferenciado de gestión del sistema educativo nacional, dentro del cual se resuelven de manera peculiar, la gestión de cada uno de los dispositivos - componentes del sistema y de los programas educativos. El desarrollo de esta nueva gestión se debe a factores como:

- a.- Un modelo federalización ambivalente, entre los dos órdenes de gobierno.
- b.- Los vacíos y zonas borrosas de la nueva distribución de competencias.
- c.- La diversidad de componentes del SEN y sus programas.
- d.- La débil articulación entre algunas áreas y programas en la estructura de la administración federal.
- e.- La heterogeneidad en las estructuras administrativas de los Estados.

A decir de Cuauhtémoc Guerrero Araiza: “la gestión escolar es un término genérico con el que tiende a iluminar un segmento de la realidad escolar, aquel que corresponde al gobierno, la organización y funcionamiento de los planteles, territorio de institución escolar poco valorado en el pasado, cuando

la atención institucional y la apuesta educativa privilegiaban la atención a la práctica individual del maestro, separada de los procesos organizacionales” (2005 Revista educare Nueva Época).

Para Guiomar Namó de Melo, “es necesario pensar en las diversas tendencias que observamos en América Latina y el Caribe, en torno a la nueva estructura organizativa de la gestión escolar, que tocan lo relativo a: simplificación; la flexibilidad; la innovación; la comunicación telemática y mediática; los méritos; la productividad; y los factores organizacionales, como la capacidad de riesgo en la toma de decisiones, el liderazgo, la resistencia al cambio y el clima de trabajo” (15).

En tanto para la investigadora, Pilar Pozner la gestión escolar “es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país; se puede definir como el conjunto de acciones que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica para la comunidad educativa” (16).

1.5.- Formas de implementar la calidad en un centro educativo

Es de mencionar que todo proyecto de calidad debe de tener un plan de acciones, una cronología, un modelo estratégico o de planeación estratégica y varias herramientas de calidad: Las acciones determinarán los pasos estratégico, la cronología establecerá la dimensión en tiempo aproximado, el modelo estratégico determinará aquellos elementos con los cuales se cumplirán los objetivos y, por último las herramientas son aquellos instrumentos, los cuales

(15).- NAMO DE MELO, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. Edit. Biblioteca del Normalista, SEP, México, 1998, p.20.

(16).- POZNER de Weinberg, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Edit. Aldue, Argentina, 1995, p.23.

deberán ser diseñados o ya se encuentran diseñados de acuerdo con las necesidades de capacitación y satisfacción, es decir, para agregar valor o elevar la calidad de los servicios que presta la estructura organizacional o escuela de educación básica.

En un proyecto de calidad “para que los cambios ocurran de manera oportuna y en la dirección planeada, es preciso combinar seis factores: Visión, para conocer lo que somos hoy y lo que deseamos ser mañana; habilidades, para crear mediante la capacitación un activo intelectual que nos dé las herramientas para el cambio; incentivos, para establecer un marco que estimule a los miembros reconociéndoles su dignidad y potencial intelectual; recursos, que hagan posible pasar de las intenciones a hechos concretos; organización, para asignar la responsabilidad del esfuerzo a partir de las metas trazadas; planeación, para disponer de un plan que asegure la coordinación de todas las acciones y las ordene en tiempo” (17).

Para implementar la calidad en un centro educativo es imprescindible contar con una planeación estratégica en cada una de las escuelas de educación básica, con la cual reconoceremos las necesidades de los clientes y nos enfocaremos a la satisfacción de las mismas, ello partiendo del establecimiento de cada uno de los componentes de la planeación estratégica, los cuales son: Visión, misión, filosofía, valores y principios, metas y objetivos, políticas, manuales de calidad, manuales de procesos y los planes estratégicos, tácticos y operativos.

Previamente al establecimiento de cada uno de estos componentes es necesario realizar un diagnóstico del entorno que responda a las necesidades de los clientes y el cual enfoque sus servicios con valor agregado considerando lo que el cliente opina, de tal forma que establezcamos los puntos

(17).- ACLE, Tomasini Alfredo, Retos y riesgos de la calidad total, Ed. Grijalbo, México, 1994, Pp. 124.

de control y podamos establecer la identidad de nuestros servicios, identificar los procesos clave y los de apoyo por cada área, establecer los catálogos de clientes por procesos, los catálogos de servicio y los puntos a control en cuanto al aseguramiento de calidad y a la medición de resultados mediante la estandarización, de tal forma con dicho diagnóstico analizaremos en qué situación se encuentra nuestro centro escolar.

“Los problemas se resuelven de raíz, pues en un movimiento hacia la calidad, no se trata de reacomodar lo que está mal, se trata de resolver los problemas atacando sus causas. En otras palabras, se trata de eliminar todo aquello que provoca la existencia del problema. Cuando se identifica la presencia del problema, hay que conseguir información sobre el mismo para cuantificarlo y dimensionarlo” (18).

La visión que se establecerá en la organización es el marco para la planeación, pues es lo que nos guiará continuamente, es la idea central de todas nuestras acciones, es la que marca la meta que queremos alcanzar en un futuro; la misión determina el porqué de la existencia de una organización, el objetivo que persigue dada su existencia, la misión se identifica de alguna forma con las acciones, estrategias, los valores y objetivos de la misma organización; con la filosofía se identifica con claridad y precisión lo que se necesita para llegar a realizar la visión y misión, a través de un proceso de abstracción de preceptos intelectuales y correlacionados con los anteriores elementos de la planeación; los valores y principios es el marco de referencia que conducirán a la organización a ser mejor, hacia la mejora continua, hacia el concepto de Kaisen, o hacia el concepto de ser cada vez mejor de Edgard Deming; las metas y objetivos son aquellas acciones que quiere cumplir la organización sea a largo o corto plazo; las políticas marcan las reglas compartidas por los integrantes de una organización, aquellas acciones que premia o castiga, que determina como justas y correctas;

(18).- SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México, 1995, p.31.

los manuales de política de calidad son indispensables porque definen la cultura organizacional; los manuales de calidad, establecerán la forma de cumplir con los requisitos de los clientes, son los documentos en los cuales la organización vierte su filosofía de servicio, su cultura de servicio, sus políticas, su misión, visión y objetivos, así como los valores; los manuales de procesos y procedimientos indican los pasos para llevar cabo diversas acciones para cumplir con los requisitos especificados de los clientes; y los planes estratégicos, los realiza la alta dirección para cumplir con la misión y objetivos de la organización con apoyo en el personal táctico y operativo, los planes tácticos los realizan los mandos medios para cumplir los objetivos a corto plazo, y los planes operativos, los lleva a cabo el personal de operación de las actividades que se encaminan a cumplir la misión de la organización escolar.

Cualquier proyecto de calidad sigue un modelo de planeación estratégica y el cual guía las acciones a lo largo del tiempo, con dicha planeación se establecen acciones estratégicas, las cuales serán los puntos clave que conlleven un proyecto hacia la calidad.

“La calidad tiene un enfoque sistémico, con el cual da consistencia a la organización, pero para que los sistemas existan es necesario establecer un planteamiento lógico del objetivo que persigue la misma organización, por lo cual se debe establecer la planeación estratégica” (19).

Otra concepción sobre gestión escolar nos indica que “ésta debe de reconocer su pertinencia a un ámbito social específico y reconocerse como organización social; así la gestión escolar no se asienta sólo en su propio espacio logístico pedagógico, sino que fundamentalmente parte de un dominio social que la da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los seres humanos” (J. Obin y F. Cros, 1991).

(19).- CRUZ, José. Educación excelencia y autoestima Pertenece y T. Q. M. Colección Siglo XXI, México, 1996, Pp. 27-49.

En el siguiente organigrama se vinculan estos dominios o ámbitos de la gestión escolar:

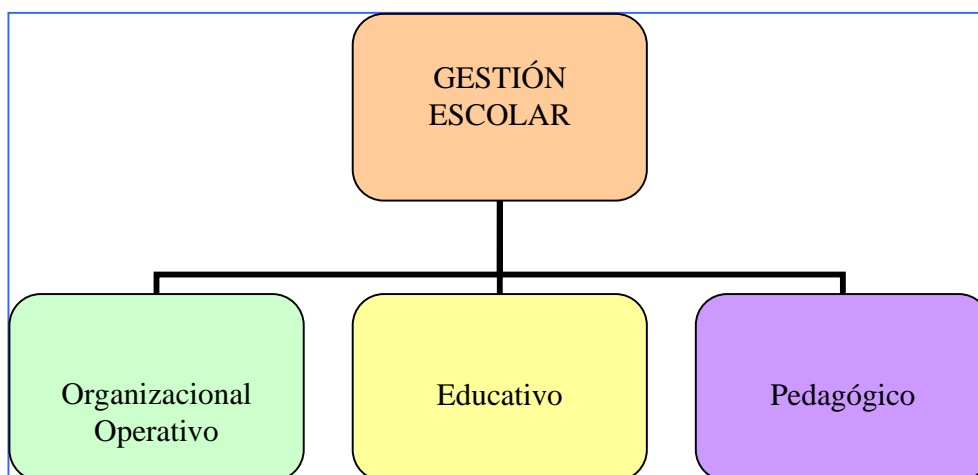


Figura 1.- Organigrama relativo a los ámbitos de la Gestión Escolar.

Estos ámbitos tienen particularidades distintas, esto es: El ámbito organizacional operativo se refiere a todas aquellas actividades o acciones que se realizan por parte de los padres de familia en conjunto con los docentes y que conlleven a elevar la calidad educativa; el ámbito educativo se refiere principalmente a la función del profesor en el aula, sin que ello implique desligar la función educativa que tienen los padres y madres de familia para con sus hijos; y, por último el ámbito pedagógico hace referencia a los medios de enseñanza, la planeación de clase, los métodos y didáctica de la cual hace uso el docente para cumplir el objetivo educacional.

CAPÍTULO 2

EL PROYECTO ESCOLAR COMO UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESCOLAR

2.1- Concepto del proyecto escolar

“Un proyecto escolar es un instrumento de planeación del trabajo de una escuela; constituye una propuesta elaborada por el conjunto de profesores de un plantel, bajo la coordinación del director que aspira a responder sus necesidades e intereses a través del diagnóstico de sus problemas, el diseño de estrategias adecuadas a cada contexto en particular y el seguimiento sistemático del mismo proceso, manteniendo como referencia el propósito fundamental de la Institución” (Schmelkes, Silvia : 1999).

En suma, el proyecto escolar: (20)

- a).- Otorga sentido y articula múltiples acciones cotidianas de todos los miembros de un centro escolar en relación con su propósito fundamental.
- b).- Ubica y da sentido a la planificación.
- c).- Racionaliza el uso de tiempo.
- d).- Reúne a los actores en equipos de trabajo.
- e).- Coordina la actuación de cada uno de sus miembros.
- f).- Evita la improvisación.
- g).- Disminuye la incertidumbre respecto al sentido del trabajo.
- h).- Reduce la duplicación de esfuerzos y el trabajo no útil.
- i).- Exige la búsqueda de nuevos caminos para la solución de problemas detectados.

(20).- La gestión escolar en la escuela primaria. FMCT y C, Méx.-Esp., SEP-SEByN-DGIE..

El proyecto escolar se convierte en una herramienta organizativo- formativo, mediante la cual la escuela define sus motivos, establece sus metas y genera compromisos compartidos, en este sentido implica, una mayor responsabilidad de todos los actores del proceso educativo, sobre lo que ocurre en la escuela.

Una condición indispensable para el éxito educativo del proyecto escolar, es que la escuela amplíe sus imágenes de autonomía pedagógica para definir una política propia, ya que se ha probado que las disposiciones homogéneas no logran atender la diversidad presente en todo sistema educativo. En nuestro país en donde existe una currícula establecida a nivel nacional, la autonomía pedagógica significa adecuar esos lineamientos generales y seleccionar aquellos contenidos más pertinentes en función de las características de la población atendida.

El afán de mejorar la situación de la escuela empieza por indagar y reconocer los problemas educativos que se puedan superar con la intervención organizada del directivo y el equipo de docentes. Precizando los problemas, es decir, cuando se saben en que consisten, cómo se manifiestan, a cuántos y a quiénes afectan, es necesario buscar sus causas y, finalmente diseñar y realizar acciones para combatir las causas que los originaron, pues “la calidad parte del reconocimiento de que hay problemas” (21).

Todo centro escolar desarrolla siempre un Proyecto Educativo, pero es frecuente que no esté explícito, que sea contradictorio o al menos incoherente y no dé respuestas suficientes y consecuentes a las cuestiones que hoy se plantean en el sistema educativo. Los centros escolares públicos por querer marcar diferencias con los centros privados, que tienen un proyecto educativo basado en un ideario, han caído en el extremo contrario de no tener un

(21).- SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas. Ed. SEP, 1999, pp. 31-42.

proyecto educativo debidamente clarificado y definido; sin embargo todo centro escolar público o privado debe de plantearse lo que quiere hacer, qué objetivos y valores tiene, una programación y métodos, formas de evaluación y unas relaciones interpersonales. Los centros públicos deben de plantearse la coherencia de un proyecto sobre el pluralismo existente en la propia comunidad social y su reflejo en la comunidad escolar.

“El proyecto educativo de un centro escolar, ha de ser el futuro del consenso de toda la comunidad escolar; el logro de este consenso es un objetivo básico para la conformidad de la comunidad educativa. El consenso social es la forma en que el pluralismo no se vea impedido por la fuerza de un grupo mayoritario y que, en lugar de la confrontación, se trabaje por la vía de la participación y la colaboración. Asimismo será posible que todos los miembros de la comunidad asuman como suyo el proyecto y lo tengan como pauta en la relación del trabajo que le corresponda a cada uno. Sin embargo, el consenso no se contrapone a la existencia de conflictos, aunque pone un límite a los conflictos y un campo de libre debate” (22).

En la escuela de educación básica el proyecto escolar, PETE o PPI, es la herramienta de la gestión escolar que define, de acuerdo con el proyecto nacional, la opción por determinados valores, intenciones, objetivos y medios. Un proyecto escolar o también denominado (PPI), proyecto pedagógico institucional: “es el compromiso colectivo de asumir determinados signos de identidad, de comprender y definir objetivos educativos y pedagógicos y de contribuir en la gestión escolar de cada establecimiento” (23).

(22).- OTANO, Luis. Autonomía y gestión de un centro escolar público. La gestión educativa ante la innovación y el cambio. España, 1988, p.76.

(23).- POZNER de Weinberg, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Edit. Aldue, Argentina, 1995, p.29.

Es de mencionar que el objetivo del PEC es: “Fomentar la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad”. Es éste el objetivo explícito del Programa Escuelas de Calidad (PEC), en el cual se concibe que una escuela es de calidad si “asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran conocimientos fundamentales y desarrollen habilidades intelectuales básicas, valores y actitudes necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida” (24).

Un antecedente importante para algunas de las propuestas del PEC es el proyecto denominado “La Gestión en la Escuela Primaria”. Este proyecto surge en la Dirección General de Investigación Educativa (DGIE) dependiente de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal de la SEP; si bien en la primera formulación del PEC no estaba incorporada la experiencia derivada de este proyecto, como producto de la línea estratégica propuesta por el PEC de coordinación interinstitucional, se ha trabajado de manera cercana con él, en lo que refiere a su herramienta técnico - pedagógica de planeación y a su sistema de capacitación de asesores a nivel estatal. Se trataba de un proyecto de innovación e investigación aplicada que se puso en marcha en 1997 originalmente en cinco entidades del país, el cual contó con la colaboración del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España. El proyecto buscaba recopilar experiencias útiles que contribuyeran a diseñar políticas educativas que se orientaran al mejoramiento de la organización y el funcionamiento diario de las escuelas primarias.

(24).- Reglas de Operación 2001. Diario Oficial de la Federación, 3 de abril de 2001.

En este sentido el PEC como programa federal, parte del reconocimiento de que la calidad educativa se integra de diversos componentes, y al respecto, el Programa de Desarrollo Educativo 1995- 2000 señala que:

“La calidad de la educación básica depende de factores de distinta naturaleza: el monto de los recursos y la racionalidad en su utilización; la organización de los estudios y el aprovechamiento del tiempo; la pertinencia de los medios didácticos; y de manera destacada, el desempeño de los educadores”(25).

Se reconoce que ninguno de estos factores, actuando de forma aislada, puede mejorar por sí mismo la calidad educativa. En el proyecto se otorga especial importancia a la gestión escolar como un detonante de la calidad: “Para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa”.

El proyecto escolar es el resultado de un esfuerzo colectivo ya que en el proceso de elaboración participan los docentes, el directivo y autoridades educativas (supervisor escolar), consejo escolar y la comunidad; con este instrumento escolar se planea el cambio positivo de la escuela. “Es un plan que no se termina cuando lo entregamos administrativamente, sino por el contrario, comienza a ser útil cuando se termina de diseñar; constituye no sólo una orientación del quehacer, sino que nos ofrece los referentes con los cuáles revisar periódicamente lo que se hace en la escuela y lo que se ha logrado -para que se pueda corregir oportunamente aquello en lo que se está fallando o en las equivocaciones-, así como los parámetros para evaluar, al final del ciclo escolar, si se logró lo que se propuso en un principio como objetivo” (26).

(25).- PODER EJECUTIVO FEDERAL Programa de Desarrollo Educativo, México, SEP, 1996, p. 46,

(26).- SCHMELKES, Silvia. El proyecto escolar. Secretaría de educación de Guanajuato y Educación y perspectiva A. C., Guanajuato, Gto., 1994.

2.2. Visión del proyecto escolar en la escuela de educación básica: Directivo, profesores, padres y alumnos.

Para los directivos un proyecto escolar es una herramienta para solucionar diversos problemas educativos, como del rezago escolar y del aprendizaje de los educandos; para los docentes es una forma de trabajo para solucionar problemas que se presentan con los educandos, tales como falta de atención, rezago escolar y problemas de lecto-escritura en la jornada escolar; en tanto que los padres conciben a un proyecto escolar como una forma de trabajo de la escuela y de los docentes para apoyar a sus niños; sin embargo ninguno de estos partícipes del proceso educativo reconoce la importancia de la estructuración de dicho proyecto colegiado, a través de la formación de círculos de calidad en los cuales participen estos actores del proceso enseñanza- aprendizaje, para determinar los problemas de su centro escolar, examinar las fortalezas, analizar las oportunidades de mejora, así como distinguir la debilidades de su organización; así mismo, es imprescindible que no soslayen que las reuniones colegiadas que tengan como motivo el mejoramiento de la educación a través de un proyecto escolar, llámese proyecto estratégico de transformación escolar - PETE-, o proyecto pedagógico institucional -PPI-, es un espacio para hacer énfasis en las debilidades que presenta el centro escolar en su conjunto y poder realizar las adecuaciones tanto en la dimensión pedagógica, docente, técnica y organizativa que impacta en la población objetivo beneficiada.

2.3. Estructura del proyecto escolar en la escuela de educación básica

Es de mencionar que esta estructura del Proyecto escolar o Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), se basa en las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad, que se emitieron por la Subsecretaría de Educación Básica y Normal en el año 2,006, conforme al artículo 54 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación.

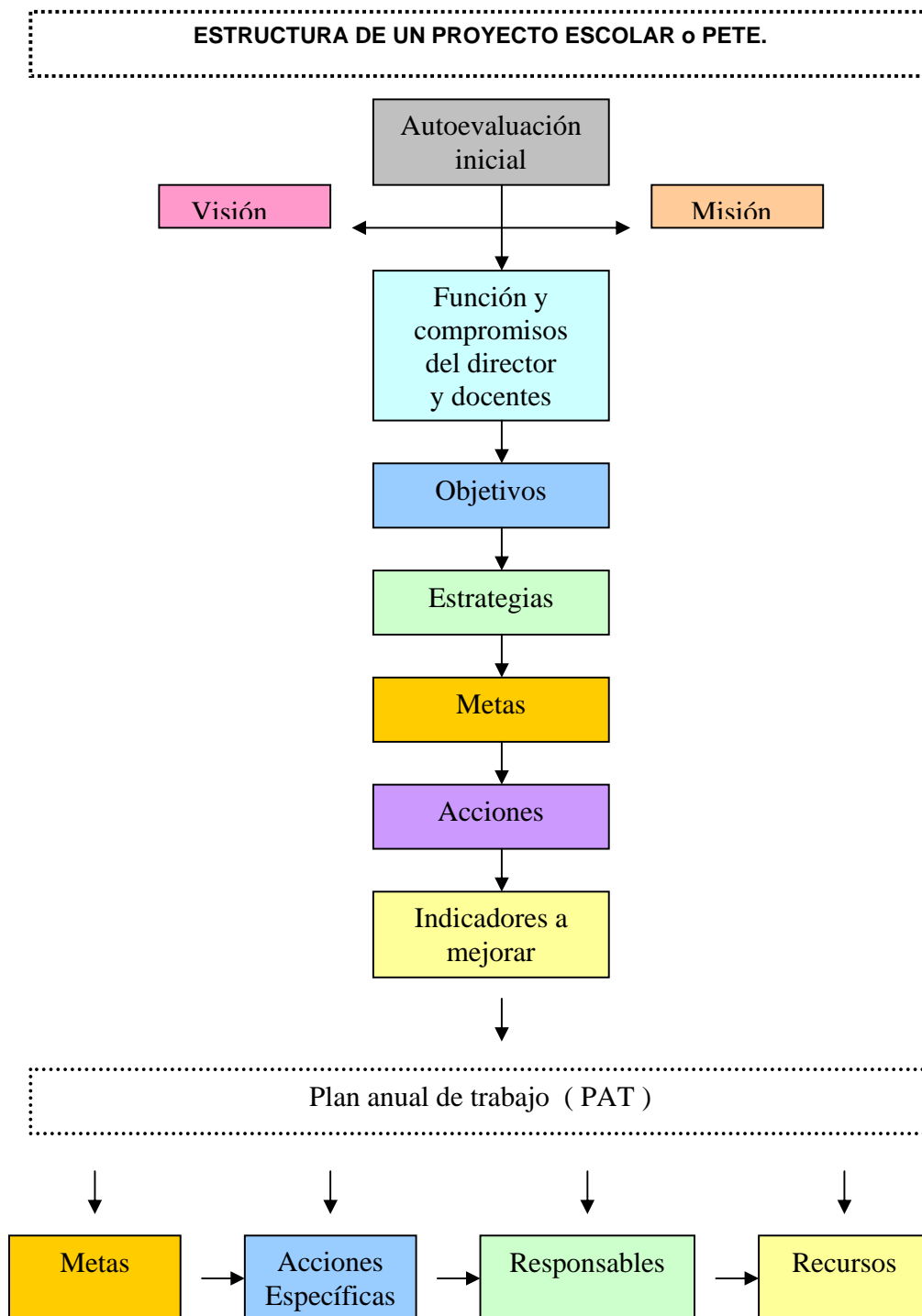


Figura 2.- Estructura de un Proyecto Escolar o PETE.

De igual forma se transcribe el índice de las Reglas de Operación del Programa Escuelas de calidad.

INDICE	1. Introducción	2. Objetivos
2.1 General	2.2 Específicos	3. Lineamientos
3.1 Cobertura	3.2 Población objetivo	3.3 Beneficiarios
3.3.1 Requisitos	3.3.2 Procedimiento de selección	3.4 Características de los apoyos tipo e importe)
3.5 Derechos, obligaciones y sanciones	3.6 Participantes	3.6.1 Ejecutores
3.6.2 Instancia normativa	3.7 Coordinación institucional	4. Operación
4.1 Procesos	4.2 Ejecución	4.2.1 Avances físico y financiero
4.2.2 Acta de entrega-recepción	4.2.3 Cierre de ejercicio	4.2.4 Recursos no devengados
5. Auditoría, control y seguimiento	6. Evaluación	6.1 Interna
6.1.1. Indicadores de resultados	6.2 Externa	7. Transparencia
7.1 Difusión	7.2 Contraloría social	8. Quejas y denuncias
Anexo técnico		

Figura 3.- INDICE DE LAS REGLAS DE OPERACION DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (SEP: 2001)

Cabe mencionar, como antecedente, que el PEC comenzó sus actividades en abril del 2001, como producto del diagnóstico del grupo de transición en el sector educativo que convocó a expertos desde el aparato administrativo de educación y a un gran número de investigadores en el área educativa (27).

Textualmente, las reglas de operación definen como objetivo general del programa el siguiente:

“Fomentar la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad, entendiendo este concepto como se señala: Una

(27).- Varios autores. Bases para el Programa Sectorial de Educación 2001-2006. Capítulos de “Educación básica” y “Escuelas de calidad”. México: Coordinación del área educativa del equipo de transición del presidente electo, Vicente Fox Quesada, 2000.

escuela de calidad es la que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran conocimientos fundamentales y desarrollen habilidades intelectuales básicas, valores y actitudes necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.” (RO, 2001).

Es así producto del análisis de la realidad educativa nacional, de los aspectos que se habían dejado de lado en la política educativa precedente y de los esfuerzos de innovación y búsqueda de alternativas para mejorar la calidad de la educación mexicana, posteriormente se extendió no sólo a escuelas primarias sino a todo el nivel de educación básica.

El marco normativo donde se inscribe el PEC, se integra por un conjunto de propuestas de modernización del sistema educativo mexicano que han tenido lugar a partir de la década de los noventa, es decir, la Modernización de la Educación 1989-1994, el Acuerdo para la Modernización de 1993, la Ley General de Educación, el Programa de la Modernización de la Educación 1995-2000 y el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) sitúa a la escuela de educación básica como unidad de cambio y aseguramiento de la calidad educativa, y a los alumnos como centro de toda iniciativa, reconociendo la capacidad de los alumnos, docentes, directivos y padres de familia, en suma de la comunidad educativa, para lograr una transformación del centro escolar aun en condiciones poco favorables.

El PEC es una iniciativa del Gobierno Federal cuyo propósito general es mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, con base en el fortalecimiento, articulación y alineación de los programas federales, estatales y municipales, a través de la construcción de “un nuevo modelo de gestión escolar con enfoque estratégico, que permita transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al Programa, enfocado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la práctica docente, la participación social y la rendición de cuentas” (28).

El Programa Escuelas de Calidad constituye una estrategia innovadora en el sistema educativo nacional. Se trata de una política de intervención estratégica que busca incidir sobre la calidad y equidad educativas en el espacio que es más significativo a la acción educativa: la escuela. La incorporación de las escuelas al PEC es voluntaria y sobre la base de una convocatoria a la participación en el programa emitida por la SEP, que la secundan las entidades y encuentran eco a través de las delegaciones y supervisiones o inspecciones escolares. La integración al programa implica que la organización educativa sea seleccionada en el proceso de dictaminación y con ello, la obligación de aceptar sus normas de operación y sobre todo de presentar su proyecto escolar, en el cual se determinen metas factibles y se comprometa el centro escolar, mediante convenios de desempeño, a alcanzar sus metas en un periodo determinado; por su parte, el PEC a través de la federación y de las entidades y en su caso municipios, otorga a las escuelas recursos económicos adicionales para contribuir al logro de esas metas, así como apoyo para mejorar sus procesos administrativos.

(28).- Reglas de Operación e indicadores de gestión y evaluación del programa “Escuelas de calidad”. SEP-SEByN, México, D.F., 2006.

Además de la aceptación voluntaria de las escuelas para participar en el programa, se contempla la dictaminación estatal de los proyectos escolares. El proyecto de gestión escolar diseñó dos instrumentos básicos para la capacitación de las escuelas que voluntariamente se incorporasen a él. Se trata de los siguientes documentos editados por la SEP:

- “¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico”.
- “El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela”.

Ambos documentos fueron editados en 1997 por la DGIE, dependiente de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, y coordinados por el profesor Rodolfo Ramírez; contaron con el apoyo de expertos en el ámbito de la investigación educativa y constituyen, un material muy valioso como instrumento de capacitación y sensibilización de los agentes escolares a la problemática de la administración educativa para el logro de una mayor calidad educativa. Estos materiales han sido utilizados por el PEC como parte de su programa inicial de capacitación para los equipos técnicos y para la capacitación de directivos, supervisores y docentes de los planteles educativos que respondieron a la convocatoria del PEC en sus inicios.

En su primer año correspondiente al ciclo escolar 1997-1998, el Proyecto de “La Gestión en la Escuela Primaria”, incorporó a 5 entidades (Baja California Sur, Colima, Guanajuato, Quintana Roo y San Luis Potosí). El esquema de trabajo fue bajo la aceptación voluntaria de participación por parte de las entidades, el esquema de participación de las escuelas también contempló la incorporación voluntaria en el proyecto; en el ciclo escolar 1998-1999, se agregaron 4 entidades más, las cuales fueron: Michoacán, Morelos, Nayarit y Sonora. En el ciclo escolar 1999-2000, se agregaron 11 estados, a saber: Baja California, Chiapas, Chihuahua, Durango, Estado de México, Puebla, Sinaloa, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.

La meta del PEC es llegar a atender a 35 mil escuelas de educación básica al final del presente sexenio foxista. Una vez incorporada una escuela, ésta seguirá siendo apoyada hasta que alcance las metas que se fijó en su proyecto escolar, el cual tiene un plazo de cuatro a cinco años. El programa pretende duplicar cada año la cantidad de escuelas dentro del programa; así, en el segundo año se atenderán cuatro mil escuelas, esto es, las dos mil que se habían atendido desde el ciclo previo más dos mil que se incorporarán en el nuevo ciclo; durante el tercer ciclo se atenderán las cuatro mil incluidas en los dos anteriores más otras cuatro mil que se incorporen ese año. Así, se duplicará sucesivamente el número de escuelas hasta alcanzar 32 mil el quinto año y 35 mil en el sexto, que se concibe como un año de consolidación del programa.

a).- Origen (diagnóstico)

El proceso de cambio e implantación de la calidad de una organización escolar, se inicia con el análisis de la situación contextual, ello a través de diversas herramientas para la calidad, como: Lluvia de ideas.

De tal forma que al analizar la situación se identifica, definen y describen campos sobre los cuáles se actuará en el proyecto escolar; dicho análisis se realiza a través de reuniones de la comunidad escolar o círculos de trabajo para la calidad.

Las causas de muchos de los problemas que dificultan el logro de los objetivos de la escuela son muy complejos, pues a veces se encuentran en las características de la comunidad o en la de los mismos educandos, en las características físicas y materiales de la escuela, e inclusive en la falta de recursos humanos para llevar a cabo el trabajo.

En un diagnóstico hay que señalar todas las causas de las complicaciones educativas y sobretodo las que dependen de lo que el docente debe de hacer y deja de realizar, pues los seres humanos son los que hacen el cambio y son capaces de cambiar. De tal forma, durante el diagnóstico de los problemas debe de reconocer su existencia, precisar sus causas, jerarquizar tanto los dificultades como las causas en función de su gravedad y de la posibilidad de que sean combatidas desde la misma escuela, y definir aquellos que serán solucionados durante el ciclo escolar.

“Para entender lo que acontece en esa parcela que es cada establecimiento o institución educativa, y para elaborar estrategias pedagógicas realistas, hay que conocer la compleja red de relaciones que inciden en la dinámica interna del centro, pues así contaremos con más elementos para comprender qué se puede hacer en la zona de desarrollo potencial de cada uno de los alumnos; este conocimiento del entorno se necesita para saber la oferta educativa del centro educativo” (29).

La elaboración del proyecto educativo no es una tarea que parte de cero, salvo en establecimientos educativos de nueva creación, cuando se inicia la elaboración de un proyecto educativo, hay que considerar la historia del mismo, ¿cómo ha funcionado? ¿cuáles son los hechos más significativos? ¿Qué experiencias realizadas se consideran como logros? ¿Qué errores o fracasos se procura no cometer?, con ello se elabora el diagnóstico y se consideran, entre otros, los siguientes aspectos:

- Número de alumnos.
- Relación docente - alumnos.
- Número de docentes, tiempo de dedicación de cada uno y su nivel académico.

(29).- ANDER Egg. Ezequiel. La planeación educativa. Edit. Magisterio Río de Plata, 5ª ed., Argentina, 1996, p.51.

- Lugar donde se encuentra la institución y su cobertura espacial.
- Infraestructura y equipamiento, textos y material didáctico.
- Tipo de capacitación o formación que reciben los docentes.
- Recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de que se dispone.
- La consideración, reconocimiento social y función social docente.
- El clima organizacional.
- Malestares docentes y sus causas.
- Rendimiento escolar de los alumnos.
- Estadísticas escolares.
- Deserción.
- Bajas y altas.
- Aprovechamiento.
- Reconocimientos a alumnos destacados.
- Actividades extraprogramáticas (huertos escolares, coro, teatro, danza, deportes).
- Participación de padres y madres de familia.
- Cooperativa escolar.
- Métodos de enseñanza.
- Planeaciones del docente.
- Planeación estratégica de la institución (si es que tiene).
- Planes operativos.

Es imprescindible recordar que: “La importancia del Proyecto escolar, reside en detectar el problema principal, de tal forma que si la problemática es elegida acertadamente, el director y los docentes podrán reunir sus esfuerzos para alcanzar una meta en común” (30).

(30) SEP-SEByN-DGIE, ¿Cómo conocer nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico. México, 1997, p.47.

Es necesario iniciar dicho análisis, en la etapa diagnóstica, con apoyo en:

- ✓ Los datos objetivos del centro escolar (propósitos y estrategias del Plan anual de trabajo, indicadores estadísticos, resultados de evaluaciones diagnósticas y por bimestre, entre otras).
- ✓ Los datos sobre el trabajo con los alumnos: Organización del trabajo en el aula, uso del Plan anual de trabajo, estilos de enseñanza, aprendizaje, formas e instrumentos de evaluación, apoyo a los alumnos y opiniones propias del docente en relación con el trabajo de los alumnos.
- ✓ La descripción de los problemas identificados y mostrar objetivamente la forma en que afectan a cada grupo escolar o a cierto tipo de educandos.
- ✓ La definición amplia de la responsabilidad y acción de la escuela, antes de atribuir los problemas tratados a causas externas.

Es total durante esta etapa, la redacción de resúmenes y la elaboración de esquemas sobre todo lo analizado durante las reuniones, para sistematizar la información obtenida y facilitar el seguimiento del proceso; el Proyecto Escolar (PE), Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) o Proyecto Pedagógico Institucional (PPI), es fundamentalmente un proyecto educativo, y es un proyecto de cambio, los problemas que interesan al centro escolar son los que tiene que ver con la educación; es decir, como resultado del diagnóstico tendremos los problemas de la calidad de la educación, los cuales jerarquizaremos del menor al mayor, y en este orden de ideas se atenderá al de primera importancia, examinando los factores favorables y desfavorables de cada uno de ellos.

b).- Propósito

El propósito en un proyecto escolar enuncia una propuesta de situaciones deseables en el aprendizaje o en la formación de los alumnos, traduce a finalidades educativas la situación concreta de la escuela. El propósito indica el logro esperado y permite confrontar lo hecho con lo que falta por realizarse y verificar la calidad en el desarrollo de lo previsto. Para establecer los propósitos es necesario:

1. Definir los alcances que se espera tenga en el alumnado para cambiar o consolidar la situación.
2. Precisar a los beneficiarios del proyecto educativo de calidad.
3. Describir generalmente las actividades que la escuela desarrollará.

c).- Objetivos

Los objetivos indican qué resultados diferentes a los actuales esperamos observar como resultado de nuestro Proyecto Escolar entre la población beneficiaria, así como las transformaciones que podemos alcanzar al cumplir los mismos. Una vez definido el propósito, es sencillo establecer los objetivos que se espera alcanzar en educandos, docentes e institución en general; el establecimiento de objetivos es un procedimiento que se clarifica con el compromiso de los docentes.

Los objetivos permiten:

- a) Traducir los propósitos a números de grupo, número de alumnos y de docentes.

- b) Definir con detalle el tipo de actividades y la frecuencia con que se realizan.
- c) Definir tiempos de realización de actividades.
- d) Evaluar el proyecto de la escuela con mayor precisión, al tener referentes numéricos y estadísticos.

d).- Compromisos

Los compromisos representan nuestra voluntad de cambio, en lo individual y en lo colectivo, es el nivel operacional y el cual nos compromete a llevar a acabo diversas actividades en pro del cumplimiento del PETE; los compromisos tienen que ver con cada actividad que le corresponde hacer al personal de la escuela y a los miembros de la comunidad educativa, los cuales se han comprometido en el proyecto y cada uno de los compromisos se evaluarán a través del cumplimiento de las acciones de los individuos responsables de cada uno de ellos.

“Cuando un Centro Escolar identifica sus problemas mínimos, por ahí tiene que empezar; pues un Proyecto Escolar debe proponerse resolver estos problemas mínimos en un plazo determinado, a fin de proceder a llevar a cabo los otros compromisos de cambio asumidos. Lograr cumplir los mínimos es el mínimo compromiso de cambio” (31).

(31).- SCHMELKES, Silvia. El Proyecto Escolar. Secretaría de educación de Guanajuato y Educación y perspectiva. SC., 1,994, Guanajuato, Gto. Pp.32-41.

e).- Actividades

Las actividades son las estrategias a desarrollar, son los caminos que permitirán cumplir con los objetivos planteados, se refieren a los procesos para poder alcanzarlos; y para seleccionar las actividades o estrategias se deben considerar diversos aspectos, tales como:

- ✓ Amplia definición de tareas a realizar en el salón de clases, en especial las referentes a cambios en la relación entre alumnos y entre éstos y su docente.
- ✓ Delimitar estrategias y actividades clave en el centro escolar.
- ✓ Definir actividades con los padres y madres de familia.

Es recomendable que las actividades estén diseñadas de manera que los docentes puedan abordar la enseñanza de contenidos correlacionados con los intereses y necesidades de sus alumnos en el contexto de su vida real.

f).- Recursos necesarios

En un PETE los recursos más importantes para poder cumplir los objetivos establecidos son los recursos humanos con los que cuente el Centro Educativo, cualquier recurso exterior es de provecho también y sobretodo cuando ese recurso es usado de manera racional, pues en el caso de los recursos materiales y financieros siempre son escasos, pues no es posible satisfacer de manera inmediata todos los requerimientos de un Centro Escolar, por lo que se deben de usar de manera eficaz y eficiente.

El proyecto escolar es un mecanismo ideal para asignar muy

diversos recursos de los que pueda ir disponiendo el sistema educativo nacional (SEN), porque los recursos se destinarán a donde hagan falta, justificadamente, para mejorar la calidad de la educación. De igual manera es total el apoyo formativo y técnico-pedagógico que se pueda obtener de personas calificadas o capacitadas dentro del propio sistema educativo.

Durante el año 2001, el PEC ejerció recursos no regularizables por trescientos cincuenta millones de pesos, complementados con un monto igual proveniente de aportaciones de los gobiernos estatales y municipales, así como de los sectores sociales y productivos en tanto que en el año 2006 correspondiente al ciclo escolar 2006 - 2007 es de \$ 1,174,315,998.00 (mil ciento setenta y cuatro millones, trescientos quince mil, novecientos noventa y ocho pesos 00/100 M.N.), su asignación anual se propuso ser incrementada con el objetivo de alcanzar la meta de 35,000 escuelas de educación básica durante la presente administración federal foxista que ya finaliza. Las escuelas seleccionadas para participar en el PEC recibieron en el 2001, \$ 100 mil pesos inicialmente, cantidad que se pretendió incrementar hasta un máximo de \$ 300 mil en función de la aportación estatal, municipal y de la comunidad escolar, sin embargo para este ciclo contrastó ya que fue de \$ 50,000, como apoyo para el desarrollo de su programa anual de trabajo, tomando en cuenta que el proyecto escolar será de mediano plazo, es decir, de 4 a 5 años.

La distribución de recursos por entidad federativa, se determinó a partir de la población en edad de cursar la primaria que reside en la entidad; en el 2001, el PEC apoyó a un total de 2,132 centros escolares. Sin embargo, si bien la asignación inicial de recursos se fundó sobre la población en edad de los 5 años a 14 años, los procesos de inscripción, selección y dictaminación llevaron a que dicha distribución no se corresponda con la distribución porcentual de las escuelas finalmente seleccionadas por cada entidad federativa.

De tal forma que algunos Estados recibieron altos porcentajes de recursos, pero en el proceso de dictaminación se seleccionaron a relativamente pocas escuelas, con lo cual hubo ciertas disparidades.

De las 5 entidades con el presupuesto asignado más alto (México, Veracruz, Distrito Federal, Jalisco y Puebla), cuatro de ellas cuentan con el mayor número de escuelas seleccionadas, la única excepción fue Jalisco que se ubicó en el lugar dieciocho. De esta información destaca que, se presentó un esfuerzo similar al realizado por la federación en las entidades federativas. Sin embargo, Chiapas que ocupa en la distribución de recursos el séptimo lugar, en escuelas seleccionadas descendió a la posición octava, al igual que Oaxaca, que ocupaba el noveno en la distribución de recursos, y descendió al décimo en escuelas seleccionadas. Caso contrario se observa en Guerrero, que ocupaba el décimo en recursos y ascendió al séptimo por escuelas seleccionadas.

Con la misma tendencia se observa que los 5 estados que recibieron el menor presupuesto (Baja California Sur, Colima, Campeche, Quintana Roo y Nayarit), cuatro cuentan con el menor número de escuelas seleccionadas, la única excepción es Colima que del lugar 31 por recursos subió al 26 por escuelas seleccionadas. Los Estados que permanecen sin ningún cambio respecto a su posición relativa en función de los recursos que reciben y el lugar que ocupan en cuanto a escuelas seleccionadas son 7 (Baja California Sur, Aguascalientes, Querétaro, Morelos, Puebla, Distrito Federal y Veracruz). Por último, destacan aquellas entidades federativas que modificaron sustancialmente su posición relativa recursos - escuelas: positivamente Durango (23/12) y negativamente Jalisco (4/18).

Los subsidios federales durante esta anualidad en que es el final del sexenio foxista, y que están destinados para el Ciclo Escolar 2006 - 2007, acorde a las Reglas de Operación del PEC y formuladas por el Congreso de la

Unión y la SEP, respectivamente en febrero hogaño, ascenderán a la cantidad de \$ 1, 174,315, 998.00 (mil ciento setenta y cuatro millones, trescientos quince mil, novecientos noventa y ocho pesos 00/100 M.N.), para ser transferidos a los FEEC - Fideicomisos Estatales de Escuelas de Calidad-, bajo la fórmula establecida en las mismas Reglas de Operación. La SEP, mediante el Fideicomiso “Fondo Nacional para Escuelas de Calidad” (FNEC), transferirá a las entidades federativas, a través de sus respectivos FEEC, los recursos correspondientes, a partir del primer día hábil del mes julio del año en curso, en la proporción que represente su población de 4 a 14 años respecto del total nacional, de acuerdo con la información estadística derivada del XII Censo General de Población y Vivienda (INEGI 2000).

Cabe mencionar que en el PEC se considera la propuesta del cofinanciamiento que busca incentivar la inversión en educación básica tanto de los gobiernos estatales como de los municipales e incluso de la propia comunidad cercana al centro escolar; ésta consiste en que por cada tres pesos que otorga el gobierno federal, las entidades federativas aportan uno, que a su vez, puede igualar el monto federal por medio del aporte de uno más entre municipio y comunidad escolar. El gran dilema que enfrenta este esquema, es sin duda, la capacidad financiera de cada entidad federativa y la prioridad que se asigne al gasto en este rubro.

De la aportación que reciben las escuelas participantes, en las reglas de operación del programa es explícita la forma como los recursos han de distribuirse en el proyecto de la escuela, inicialmente se asignaba hasta un 60% a infraestructura, 20% a mantenimiento y materiales didácticos de apoyo y 20% para otros componentes del proyecto educativo, pero en este Ciclo escolar, en el cual conforme al Programa Nacional de Desarrollo Educativo 2001 - 2006 culmina el PEC su meta trazada, contrasta esta forma de distribución de recursos, al asignarlos de la siguiente forma:

1o.- Para las escuelas que se reincorporan en este ciclo escolar y que tengan cumplida una permanencia de al menos cuatro años en el PEC, podrán ejercer los recursos proporcionados por el Programa con la siguiente distribución: al menos el 50% (cincuenta por ciento) para la compra 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. El resto correspondiente al otro 50% podrá asignarse para la rehabilitación, mantenimiento, construcción y/o ampliación de espacios educativos, así como para la adquisición de mobiliario.

2o.- Para las escuelas que no cumplan el supuesto del párrafo anterior y que se incorporen o reincorporen en este ciclo escolar, podrán ejercer los recursos proporcionados por el Programa de la siguiente manera, al menos el 30% (treinta por ciento) para la adquisición de equipo técnico, libros, útiles, materiales escolares y didácticos, así como a otros componentes que enriquezcan el proceso de aprendizaje de los alumnos y/o fortalezcan las competencias docentes, directivas y de padres de familia. El resto correspondiente al 80% podrá asignarse para la rehabilitación, mantenimiento, construcción y ampliación de espacios educativos, así como para la adquisición de mobiliario.

De igual forma se especifica en las Reglas de Operación que estos recursos no podrán ser destinados al pago de estímulos o sobresueldos a los profesores o directivos que se encuentren contratados por la SEP, la Secretaría de Educación de cada Entidad o su equivalente.

Por cada peso que aporte el gobierno de cada Entidad a su FEEC, la SEP aportará a los mismos tres pesos, teniendo como límite lo que le

corresponda a la Entidad en razón de la distribución consignada en la siguiente tabla:

ENTIDAD	POBLACION	PORCENTAJE	APORTACION ESTATAL	APORTACION FEDERAL
Aguascalientes	250.497	1,03%	\$4.047.185,00	\$12.141.555,00
Baja California	542.394	2,24%	\$8.763.254,00	\$26.289.762,00
Baja California Sur	98.752	0,41%	\$1.595.499,00	\$4.786.497,00
Campeche	180.447	0,74%	\$2.915.414,00	\$8.746.242,00
Coahuila	544.762	2,25%	\$8.801.513,00	\$26.404.539,00
Colima	125.937	0,52%	\$2.034.716,00	\$6.104.148,00
Chiapas	1.117.556	4,61%	\$18.055.929,00	\$54.167.787,00
Chihuahua	718.014	2,96%	\$11.600.680,00	\$34.802.040,00
Distrito Federal	1.661.071	6,86%	\$26.837.294,00	\$80.511.882,00
Durango	385.447	1,59%	\$6.227.521,00	\$18.682.563,00
Guanajuato	1.261.465	5,21%	\$20.381.012,00	\$61.143.036,00
Guerrero	892.939	3,69%	\$14.426.877,00	\$43.280.631,00
Hidalgo	603.700	2,49%	\$9.753.752,00	\$29.261.256,00
Jalisco	1.574.393	6,50%	\$25.436.871,00	\$76.310.613,00
México	3.099.896	12,79%	\$50.083.844,00	\$150.251.532,00
Michoacán	1.089.580	4,50%	\$17.603.931,00	\$52.811.793,00
Morelos	374.427	1,55%	\$6.049.475,00	\$18.148.425,00
Nayarit	236.922	0,98%	\$3.827.859,00	\$11.483.577,00
Nuevo León	819.948	3,38%	\$13.247.589,00	\$39.742.767,00
Oaxaca	994.747	4,11%	\$16.071.750,00	\$48.215.250,00
Puebla	1.351.860	5,58%	\$21.841.489,00	\$65.524.467,00
Querétaro	373.932	1,54%	\$6.041.478,00	\$18.124.434,00
Quintana Roo	218.144	0,90%	\$3.524.470,00	\$10.573.410,00
San Luis Potosí	625.956	2,58%	\$10.113.334,00	\$30.340.002,00
Sinaloa	635.497	2,62%	\$10.267.484,00	\$30.802.452,00
Sonora	524.715	2,17%	\$8.477.621,00	\$25.432.863,00
Tabasco	503.237	2,08%	\$8.130.609,00	\$24.391.827,00
Tamaulipas	626.220	2,58%	\$10.117.599,00	\$30.352.797,00
Tlaxcala	250.173	1,03%	\$4.041.950,00	\$12.125.850,00
Veracruz	1.770.152	7,31%	\$28.599.675,00	\$85.799.025,00
Yucatán	406.618	1,68%	\$6.569.573,00	\$19.708.719,00
Zacatecas	368.358	1,52%	\$5.951.420,00	\$17.854.257,00
Suma de Aportaciones			\$391.438.666,00	\$1.174.315.998,00

Figura 4.- Tabla relativa a los recursos económicos de cada Entidad, en el marco del PEC (DOF: 2,005).

Sin embargo, hay que repensar esta asignación en términos del rezago educativo real, en tanto que no necesariamente coincide el tamaño de la población con el del rezago escolar, tanto el que puede derivarse de los Informes de Labores de la SEP, como de los indicadores censales del INEGI; en el entendido que si bien para la primera etapa de instrumentación la restricción al criterio de representatividad poblacional se juzgó adecuado, podría pensarse en adelante en criterios asociados al rezago educativo en las distintos Estados, con el fin de contribuir a disminuir la desigualdad educativa entre las regiones.

Cabe mencionar que aunado a estos recursos, en las mismas reglas operativas del PEC, se sugiere hacer uso tanto de recursos provenientes del ramo 033, que llegan a Estados y Municipios, así como del Programa de Apoyo al Fortalecimiento de las Entidades Federativas (PAFEF), y además de los recursos del programa PRONABES, entre otros; en el entendido de que los recursos del PEC son adicionales y complementarios a los que proporcionan los programas federales, estatales y municipales vigentes destinados a infraestructura y operación de los planteles escolares; en ningún caso sustituirán a los recursos regulares dirigidos a estos fines.

g).- Seguimiento y evaluación

El seguimiento implica la revisión periódica de nuestros compromisos; el proyecto escolar debe de proporcionar los elementos que serán objetos de revisión constante. La evaluación implica la revisión final de los cambios observados en el Centro Escolar, por ello es importante precisar qué vamos a evaluar, cómo lo vamos a evaluar y durante qué tiempo.

La evaluación de los centros escolares, y en general del PEC, se lleva a cabo de manera colegiada a través de diferentes instancias y modalidades. En base a las reglas de operación pueden inferirse seis modalidades

de evaluación. Éstas a su vez pueden agruparse en dos, conforme a los actores que llevan a cabo la evaluación. Se trataría de evaluación interna si contempla actores y mecanismos incluidos dentro del programa y de evaluación externa cuando se incluyen otros actores que no son parte integrante y permanente del programa como tal.

Las modalidades de evaluación según su carácter interno o externo, son:

- I. El *informe anual* que elabora cada escuela al finalizar el ciclo escolar para dar cuenta del grado de avance del proyecto escolar y del programa anual de trabajo.
- II. La *evaluación interna* que lleva a cabo el CePS, que tiene como uno de sus insumos la evaluación externa –a que se refiere más adelante-- tiene como objetivo identificar dificultades y retos del proyecto escolar.
- III. La firma de *Convenios de Desempeño* suscritos por parte de los CePS, las autoridades de cada escuela, la autoridad estatal responsable del PEC y los CEPS, involucran la evaluación sobre el desempeño comprometido en el convenio. Los convenios de desempeño son un instrumento que ha buscado dar flexibilidad en el manejo de los recursos una vez que la institución se compromete con determinados objetivos. Siendo éste el espíritu último del instrumento, también se concibe como un mecanismo de aseguramiento.

Los procesos de evaluación interna y de operación del PEC, contarán con el sistema de aplicación de los recursos financieros aplicables. En cuanto a los Indicadores de resultados, en cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 54 del Decreto del Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2006,

el cual establece medios para asegurar una aplicación eficiente, eficaz, equitativa y transparente de los recursos públicos, los indicadores para la medición de resultados del Programa son los de la tabla siguiente, los cuales sirven como referencia para los indicadores para su auto evaluación, misma que aporta información relativa a su transformación cualitativa.

		M E	T A
Indicador	Fórmula de cálculo	Satisfactorio	Sobresaliente
1. Escuelas incorporadas	(Número de escuelas incorporadas al término del ciclo escolar 2006-2007 / Número de escuelas establecidas en la meta del Ciclo escolar 2006- 2007 del PEC) x 100.	90%	100%
2. Alumnos beneficiados	(Número de alumnas beneficiadas por escuelas PEC / Número de estudiantes establecidos en el Ciclo escolar 2006- 2007 del PEC) x 100.	90%	100%
3. Participación financiera de las entidades federativas	(Número de entidades federativas con aportación excedente a Reglas / Total de entidades federativas) x 100	25%	33%
4. Participación social de los recursos	(Recursos sociales aportados / aportación del FEEC a las escuelas) x 100	20%	25%
5. Equidad	(Escuelas de población objetivo de media a muy alta marginalidad en zonas urbanas) / Total de escuelas incorporadas y reincorporadas al Programa) x 100	30%	40%
6. Reprobación escolar ¹	(Número de alumnos reprobados en las escuelas del PEC ciclo escolar 2006-2007 / Total de alumnos en las escuelas PEC ciclo escolar 2006-2007) x 100	5%	4%
7. Deserción escolar ¹	(Número de alumnos que desertan en las escuelas PEC Ciclo escolar 2006-2007 / Total de alumnos inscritos en las escuelas PEC Ciclo escolar 2006- 2007) x 100	0.7%	0.6%

1.- Sujeto a la entrega oportuna de los resultados del ciclo escolar inmediato anterior de las estadísticas proporcionadas por la instancia oficial y aplica únicamente para el nivel primaria.

Figura 5.- Tabla de indicadores para la medición de resultados del Programa Escuelas de Calidad.

La evaluación externa se centra en el desempeño del aprovechamiento escolar de los estudiantes de las escuelas dentro del PEC, buscando valorar el impacto del proyecto escolar en la calidad educativa. Ésta será realizada por la autoridad federal en materia de evaluación educativa (Dirección General de Evaluación, o potencialmente, del Instituto Nacional de Evaluación Educativa). Los resultados de esta evaluación se entregan a los CEPS y a la autoridad estatal, quien a su vez, la debe dar a conocer a las escuelas, como insumo para su evaluación interna.

La evaluación, inicialmente, consistía en la aplicación de exámenes estándar sobre habilidades comunicativas y lógico-matemáticas, de manera periódica, para identificar su mejoría; también consistía en la evaluación del clima organizacional de las escuelas dentro del PEC estuvo a cargo también de la DGE. En tanto que la Evaluación Externa del programa fue realizada, inicialmente en el ciclo escolar 2001 - 2002, conocido como fase 1, por una institución académica y de investigación independiente de la SEP para cada ejercicio fiscal.

Entre los actores involucrados en esta etapa, la representación de la SEP en cada entidad federativa debe supervisar la operación del programa, la Coordinación nacional del programa escuelas de calidad (CNPEC), debe establecer los lineamientos generales para el seguimiento del Programa, el ET da seguimiento al proyecto escolar y el Consejo municipal de participación social (CMPS), vigila el buen funcionamiento del PEC en las escuelas. De manera concreta, sobre el manejo y uso de los recursos, las instancias involucradas son: los directores, los Consejos escolares de participación social (CePS) y los Consejos estatales de participación social (CEPS).

En cuanto a la evaluación externa en cumplimiento con lo establecido en el artículo 54 de la fracción IV inciso a) del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2006, la Secretaría de Educación Pública designó a más tardar el último día hábil del mes de abril del presente, a la institución encargada de evaluar al Programa, la cual enviará los resultados al H. Congreso de la Unión, a más tardar el último día hábil de septiembre de 2006, es en este sentido que anteriormente la Subsecretaría de Educación Básica y Normal por medio del Centro de Investigación y Docencia Económicas realizó una evaluación externa del Programa PEC a nivel nacional. Se establece también en las reglas operativas que cualquier irregularidad, denuncia, sugerencia o reconocimiento, en relación al PEC, se realizará en las entidades federativas a través de su Autoridad educativa estatal (AEE), las Contralorías o su equivalente, y a nivel central a través de su Órgano Interno de Control de la SEP e inclusive a través de la Secretaría de la Función Pública.

Por lo anterior, en el ciclo escolar 2001-2002, la Dirección General de Evaluación (DGE) realizó una primera aplicación de las pruebas nacionales a nivel censal, es decir, se aplicaron los instrumentos en todas las escuelas participantes del programa. En cada escuela se seleccionaron aleatoriamente un máximo de 30 alumnos por grado. En el ciclo 2002-2003, la tarea se trasladó al Instituto Nacional de Evaluación de la Educación (INEE) que aplicó los mismos instrumentos a las escuelas a las que se les había aplicado el ciclo escolar anterior (menos las escuelas que se habían dado de baja del PEC ya en ese ciclo). El criterio muestral a nivel de la escuela se mantuvo. En el ciclo escolar 2003-2004, el INEE realizó un muestreo sistemático en 275 escuelas primarias generales, proporcional al tamaño de las escuelas y estratificado, dentro del universo de las que participaban en ese momento en el PEC (9.971 escuelas), por lo que ya no se mantuvo el grupo de escuelas con las que se inició la evaluación, salvo las escuelas de la muestra cualitativa; de esas 275 escuelas no

se cuenta información sobre sus características ni de cuando se incorporaron al PEC (32).

Al comparar estos grupos de escuelas, las diferencias de sus promedios en la asignatura de español, por ciclo resultan estadísticamente significativas en tercer grado ($F=4.72$; $gl.2$; $p=.009$), aunque su crecimiento es semejante al obtenido en la muestra cualitativa general y en la muestra panel. En la muestra general se observa un mejoramiento del mínimo de calificación en 4.17%, aunque también una disminución de -5.84% del promedio máximo.

LOGROS ACADÉMICOS EN ESPAÑOL		TERCER GRADO 2001-2002	TERCER GRADO 2002-2003	TERCER GRADO 2003-2004
Número de escuelas	Muestra general	2184	2037	712
Media		473.06	477.73	475.69
% Diferencia con línea de base	Línea de base		.98%	.55%
Error típico de la media		1.03	1.13	1.92
Desviación típica		48.38	51.30	47.03
Rango		401.58	473.45	341.04
Mínimo		369.77	321.93	385.20
Máximo		771.35	795.38	726.24

En quinto grado las diferencias no son estadísticamente significativas entre ciclos escolares. En todo caso, disminuye la variación de promedio en las escuelas, al aumentar 5.38% el mínimo y disminuir el máximo en -2.77%, en el ciclo 2003-2004 con respecto a la línea de base.

LOGROS ACADÉMICOS EN ESPAÑOL		QUINTO GRADO 2001-2002	QUINTO GRADO 2002-2003	QUINTO GRADO 2003-2004
Número de escuelas	Muestra general	2181	2035	716
Media		496.90	497.24	495.53
% Diferencia con línea de base	Línea de base		.06%	-.27%
Error típico de la media		.92	.97	1.55
Desviación típica		43.38	43.93	41.54
Rango		371.71	355.60	331.87
Mínimo		361.77	358.32	381.26
Máximo		733.48	713.92	713.13

(32).- LOERA Varela, Armando. Reportes Nacionales fase 3.Evaluación cualitativa del programa Escuelas de Calidad. Cambios en las escuelas que participan en el PEC 2001- 2004, Heurística educativa, marzo, 2005, Pp. 110.

Los promedios en matemáticas son estadísticamente significativos en el tercer grado ($F=4.72$; gl. 2; $p=.009$), aunque muestran una mejora por demás modesta. Las diferencias de promedio se reducen, al aumentar el mínimo en 8.54% y bajar el máximo en -4.77%.

LOGROS ACADÉMICOS EN MATEMÁTICAS		TERCER GRADO 2001-2002	TERCER GRADO 2002-2003	TERCER GRADO 2003-2004
Número de escuelas	Muestra general	2184	2037	712
Media		492.99	498.53	497.51
% Diferencia con línea de base	Línea de base		1.12%	.91%
Error típico de la media		1.18	1.25	1.96
Desviación típica		55.47	56.52	52.33
Rango		455.90	490.70	389.91
Mínimo		331.97	289.73	360.33
Máximo		787.87	780.43	750.24

En quinto grado las diferencias de promedio entre las escuelas no son estadísticamente significativas. Al igual que en tercero disminuye la diversidad en los promedios al aumentar el mínimo en 11.53% y bajar el máximo en -9.49%.

LOGROS ACADÉMICOS EN MATEMÁTICAS		QUINTO GRADO 2001-2002	QUINTO GRADO 2002-2003	QUINTO GRADO 2003-2004
Número de escuelas	Muestra general	2181	2035	716
Media		418.19	420.48	417.10
% Diferencia con línea de base	Línea de base		.54%	-.26%
Error típico de la media		.96	.98	1.56
Desviación típica		44.88	44.23	41.75
Rango		405.80	387.00	307.89
Mínimo		282.39	280.63	314.97
Máximo		688.19	667.63	622.86

Los estándares han sido diseñados para dar cuenta de los niveles de dominio cognitivo esperado por cada grado, más que para manejarse en comparación con promedios.

Es de mencionar que: a partir del ciclo 2002-2003, las reglas de operación del programa contienen un grupo de estándares o criterios de desempeño de las escuelas PEC, cuya lista ha sufrido algunas variaciones en las versiones anuales de dicha reglamentación. Los estándares se proponen como referencias importantes para la evaluación del programa al configurar un imaginario deseable de prácticas y procesos escolares ideales para el programa, así como una dimensión concreta de los propósitos del programa. Además, los estándares han sido instalados, en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) o Proyecto Escolar, –a partir del ciclo 2002-2003–, como los referentes para la auto evaluación de las escuelas.

En el análisis de los resultados por las diez dimensiones de desempeño institucional de las escuelas PEC se consideran tanto los promedios generales, como los promedios por cada tipo de informante. Estos promedios manifiestan el impacto del crecimiento en la muestra de alumnos, sus familiares y miembros de la comunidad, actores que si bien no conocen algunos aspectos de la escuela debieran conocerlos y participar de ellos, según los principios y fundamentos del programa. En cuanto al nivel de cumplimiento de los estándares se usan promedios de escuela para manejar la misma unidad de análisis. Como se observará en los resultados, las percepciones en línea de base del ciclo 2001-2002, funcionan como el planteamiento de la expectativa inicial sobre el programa.

En las siguientes gráficas y cuadros (33), se evalúan diversos aspectos por parte del equipo de Heurística Educativa a cargo de Armando Loera Varela (2005), en ellos se demuestra hasta que punto ha funcionado el Proyecto Escolar en el marco del PEC, previamente a mostrar la propuesta de la determinación de un sistema de calidad para las escuelas de educación básica en relación con los proyectos escolares.

(33).- LOERA Varela, Armando. Reportes Nacionales fase 3.Evaluación cualitativa del programa Escuelas de Calidad. Cambios en las escuelas que participan en el PEC 2001- 2004, Heurística educativa, marzo, 2005, Pp. 110.

La percepción sobre la calidad del proyecto escolar o del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), ha disminuido de manera importante (.14.67%) en los dos últimos ciclos. Este aspecto es muy importante tomarlo en cuenta ya que el proyecto como principal componente del PEC es la motivación de cambios en la escuela. La disminución en conocimiento y participación en el proyecto ha bajado en todos los actores escolares.

PETE o Proyecto escolar	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
		Límite inferior		Límite superior		
F=787.85; P<.0005						
1,1 ciclo 2001-2002	11686	66.99	28.850	.267	66.47	67.51
1,2 ciclo 2002-2003	24974	64.19	22.362	.142	63.91	64.47
1,3 ciclo 2003-2004	20031	57.16	21.511	.152	56.86	57.46
Total	56691	62.28	23.891	.100	62.09	62.48

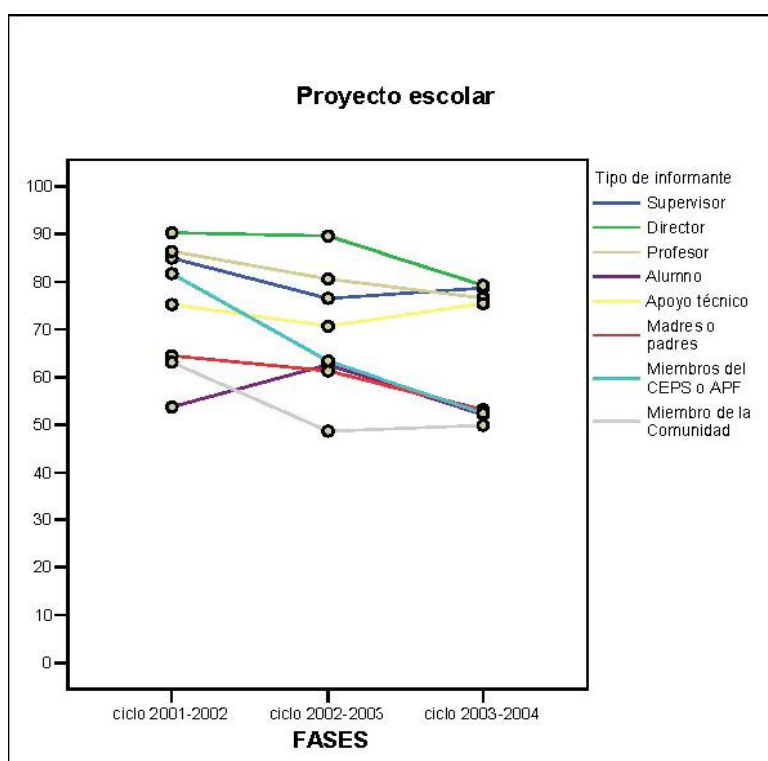


Figura 6.- Gráfica y Tabla referente a la percepción del Proyecto Escolar

Las percepciones sobre los cambios en el trabajo de gestión de la escuela, mejora en la calidad de las instalaciones, la organización de la escuela y mejoramiento de la enseñanza, han disminuido (-6.60%) en los dos últimos ciclos, con relación a la línea de base. La diversidad de opiniones en este aspecto se ha reducido. La disminución más importante se presenta entre los miembros de la comunidad.

Cambios en la escuela	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
		Límite inferior		Límite superior		
F=316.04; p<.0005						
1,1 ciclo 2001-2002	11686	80.28	18.778	.174	79.94	80.62
1,2 ciclo 2002-2003	24974	77.97	19.489	.123	77.72	78.21
1,3 ciclo 2003-2004	20031	74.98	17.716	.125	74.74	75.23
Total	56691	77.39	18.836	.079	77.23	77.54

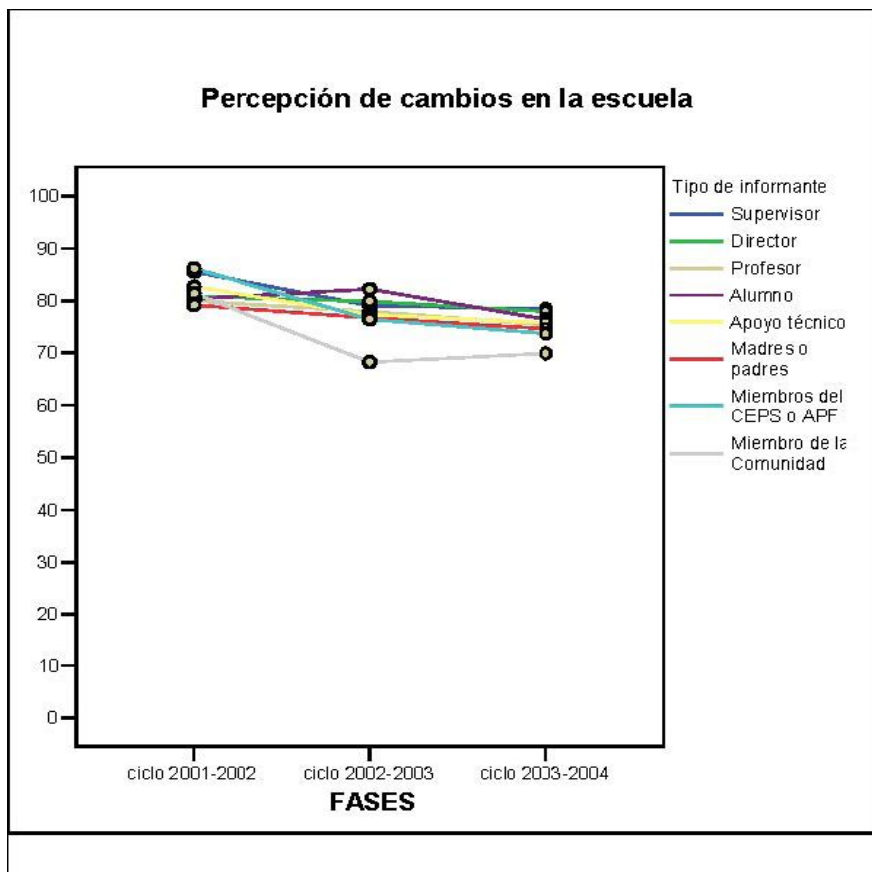


Figura 7.- Gráfica y Tabla referente a la percepción de los cambios en la escuela.

La percepción sobre la participación de los padres de familia disminuyó en -7.07%, manteniéndose el nivel en la diversidad de opiniones.

Participación de madres y padres	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
F=354.58: P<.0005		Límite inferior		Límite superior		
1,1 ciclo 2001-2002	11686	80.52	20.150	.186	80.15	80.88
1,2 ciclo 2002-2003	24974	74.98	20.272	.128	74.73	75.23
1,3 ciclo 2003-2004	20031	74.82	20.443	.144	74.53	75.10
Total	56691	76.06	20.434	.086	75.89	76.23

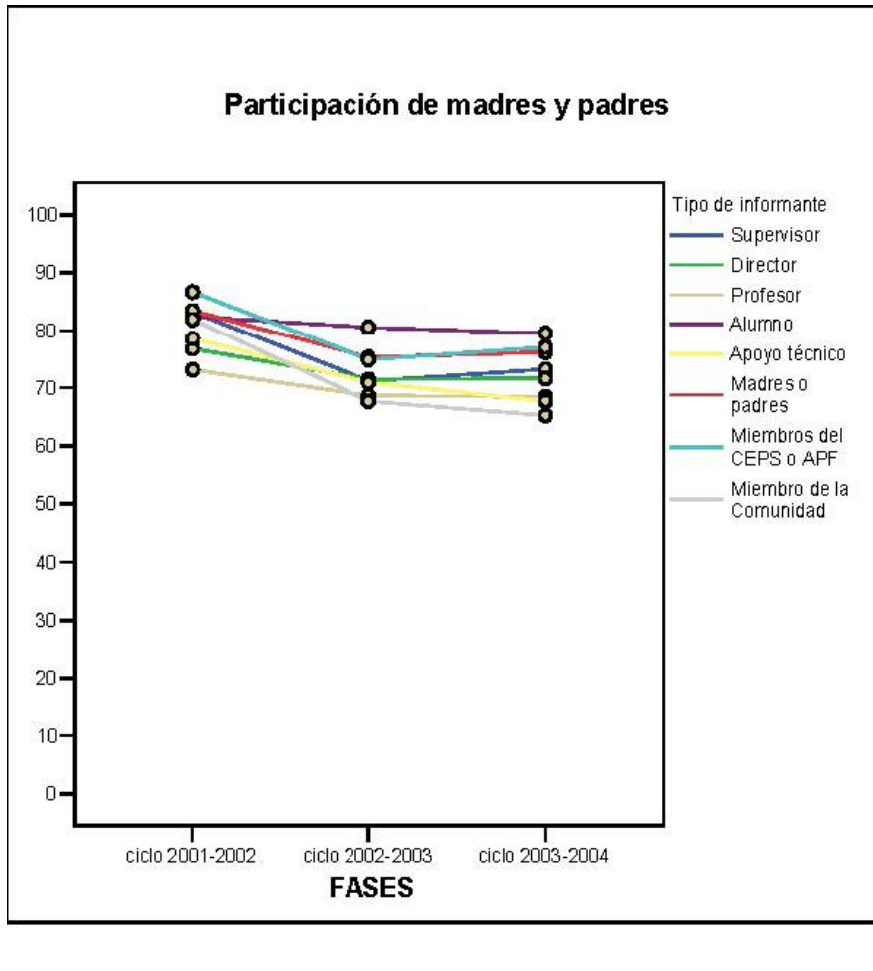


Figura 8.- Gráfica y Tabla referente a la percepción sobre la participación de padres y madres de familia en el Proyecto Escolar

La atención de los alumnos, según sus necesidades y el uso de materiales didácticos como elementos que conforman la percepción acerca de los docentes, manifiesta una caída de -11.05%, incrementándose la diversidad de opiniones.

Percepción sobre docentes	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
F=512.77; p<.0005			Límite inferior		Límite superior	
1,1 ciclo 2001-2002	11686	82.78	23.997	.222	82.35	83.22
1,2 ciclo 2002-2003	24974	77.49	23.140	.146	77.21	77.78
1,3 ciclo 2003-2004	20031	73.63	26.696	.189	73.26	74.00
Total	56691	77.22	24.847	.104	77.01	77.42

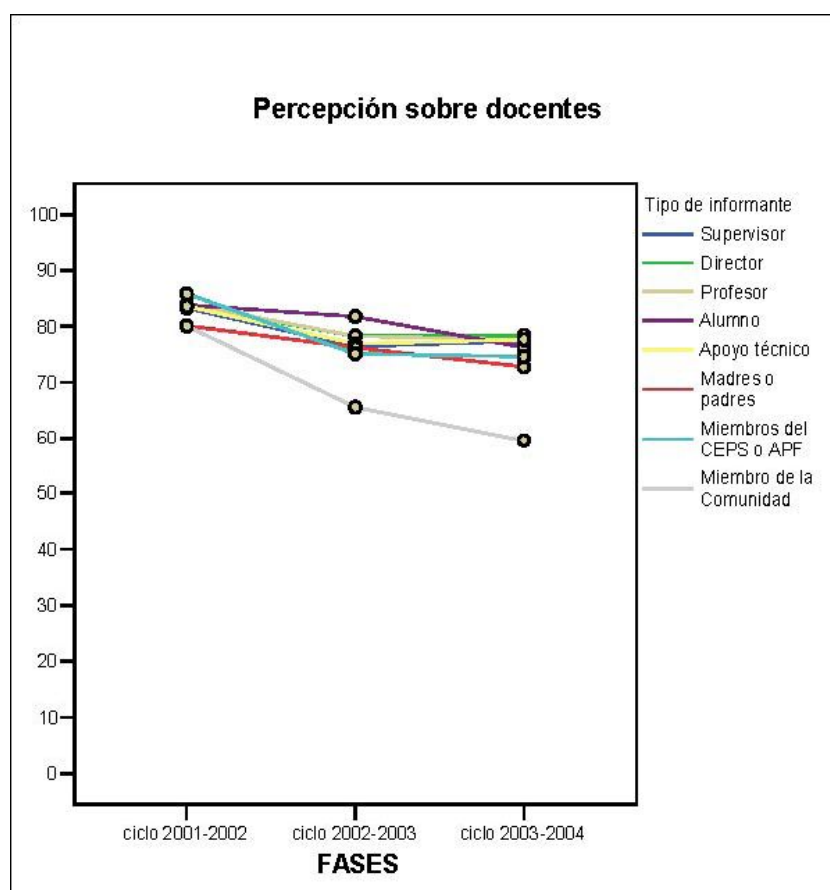


Figura 9.- Gráfica y Tabla referente a la percepción sobre los docentes

La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus actividades y estrategias y cumple con las metas que ella misma se fija. La percepción de cumplimiento del estándar disminuye de manera significativa en - 12.24% en la fase 3, con respecto a la línea de base. De igual forma, disminuye la diversidad de opiniones. Para este indicador se tomaron en cuenta encuestas a directores, docentes y el instrumento de indicadores de desempeño institucional que se aplica a toda la comunidad.

N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
		Límite inferior			Límite superior		
F=96.83; p<.0005							
1 ciclo 2001-2002	500	78,38	11,261	,504	77,39	79,37	11 99
2 ciclo 2002-2003	446	73,39	9,010	,427	72,55	74,23	13 93
3 ciclo 2003-2004	357	68,78	9,381	,497	67,80	69,76	38 100
Total	1303	74,04	10,741	,298	73,46	74,63	11 100

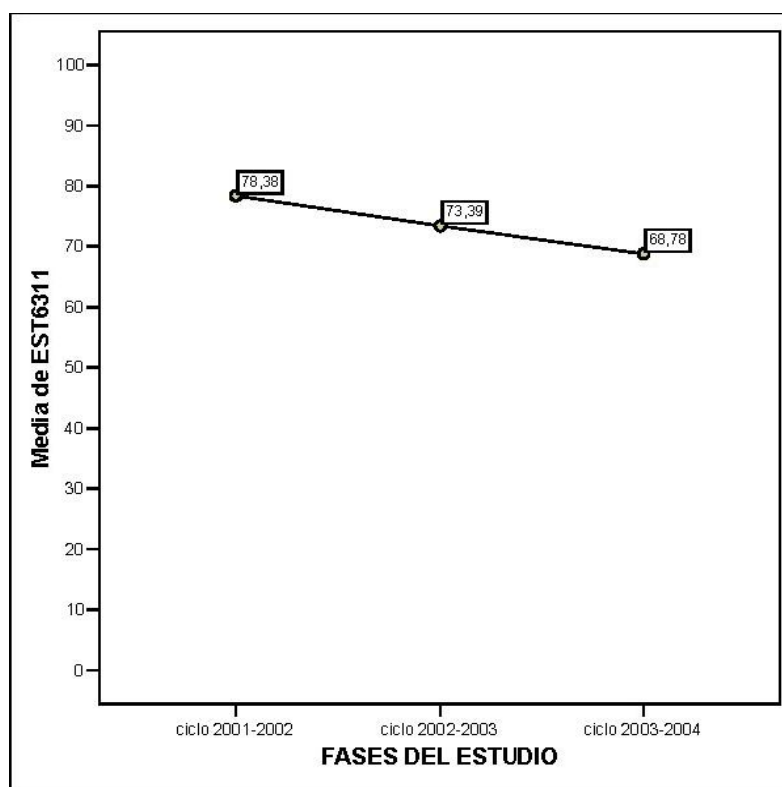


Figura 10.- Gráfica y Tabla referente a la comunión de visión, metas y estrategias

Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza. El cumplimiento del estándar muestra una disminución de -3.06%, que, sin embargo, significa una ligera mejoría respecto a una baja más acentuada (-7.04%) que se presenta en la segunda fase del estudio. Disminuye el rango de diversidad en las perspectivas. Para medir el estándar se considera información proporcionada por los directores en la encuesta, el instrumento de desempeño institucional aplicada a toda la comunidad y el cuestionario de factores asociados a logro aplicado a los estudiantes.

N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	
F=59.19; p<.0005		Límite inferior			Límite superior			
1 ciclo 2001-2002	488	89,16	9,549	,432	88,31	90,01	33	100
2 ciclo 2002-2003	444	82,87	8,950	,425	82,04	83,71	56	100
3 ciclo 2003-2004	357	86,43	7,556	,400	85,65	87,22	67	100
Total	1289	86,24	9,218	,257	85,74	86,74	33	100

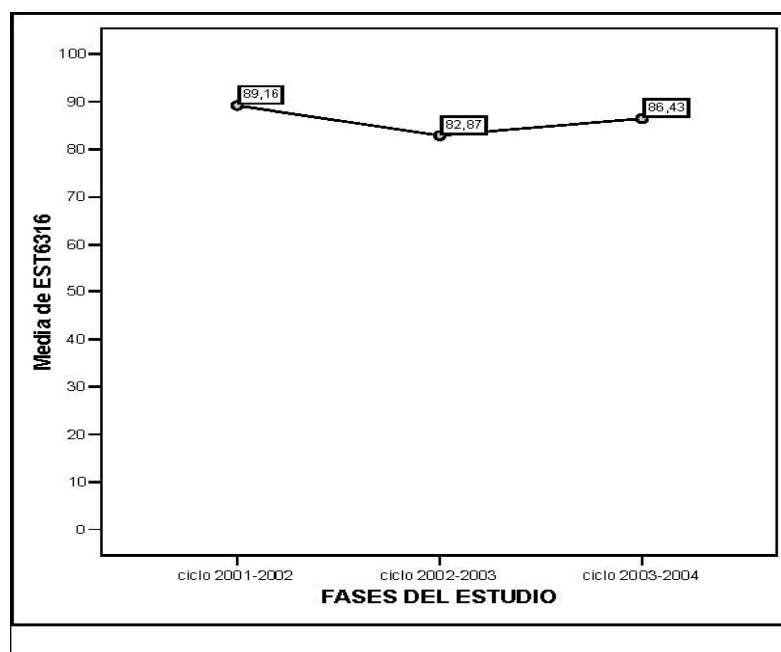


Figura 11.- Gráfica y Tabla referente al cumplimiento del calendario escolar y puntualidad.

El personal, los padres de familia y miembros de la comunidad a la que atiende la escuela participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro. El estándar muestra comportamiento irregular. En la fase dos disminuye en -9.42%, y en la fase tres en -7.17%. Sin embargo disminuye la diversidad de opiniones de manera lineal.

N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	Mínimo	Máximo
F=87.90; p<.0005		Límite inferior			Límite superior	
1 ciclo 2001-2002	500	77,60	10,147	,454	76,71	78,49 33 99
2 ciclo 2002-2003	446	70,29	8,240	,390	69,52	71,05 45 93
3 ciclo 2003-2004	357	72,03	7,564	,400	71,24	72,82 47 100
Total	1303	73,57	9,429	,261	73,06	74,08 33 100

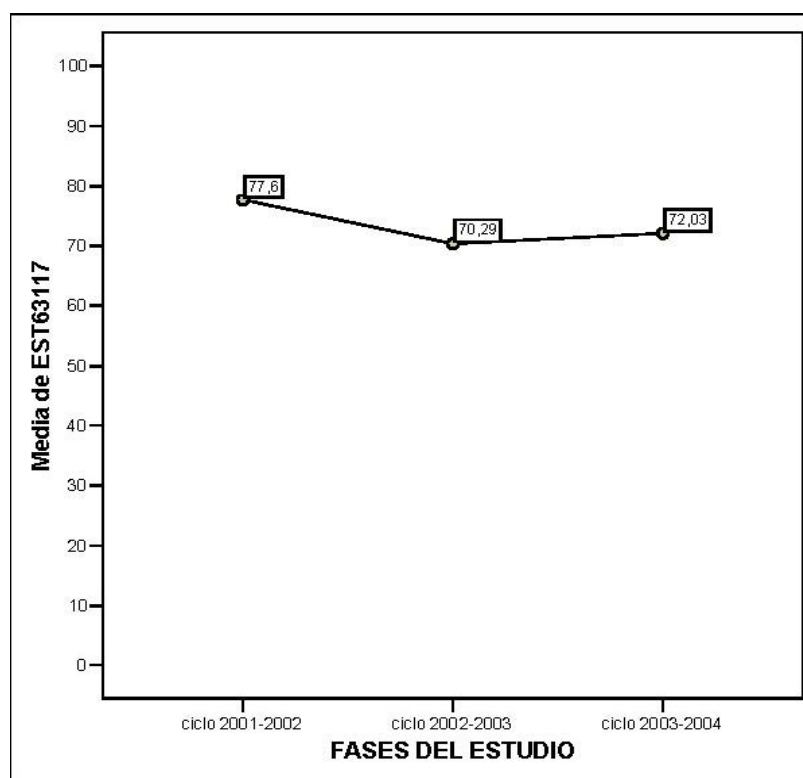


Figura 12.- Gráfica y Tabla referente a la participación y toma de decisiones en beneficio del centro escolar

La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño. El estándar muestra una caída de -15.24%, de la fase 3 de seguimiento con respecto a la línea de base, disminuyendo a la vez la diversidad de opiniones. En la estimación del indicador se toma en consideración información de la comunidad escolar en el instrumento de desempeños efectivos y de la encuesta a docentes.

N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	
				Límite inferior	Límite superior			
F=99.44; p<.0005								
1 ciclo 2001-2002	499	73,75	13,528	,606	72,56	74,94	32	100
2 ciclo 2002-2003	446	63,98	12,792	,606	62,79	65,17	0	96
3 ciclo 2003-2004	352	62,51	12,591	,671	61,19	63,83	23	93
Total	1297	67,34	13,981	,388	66,58	68,10	0	100

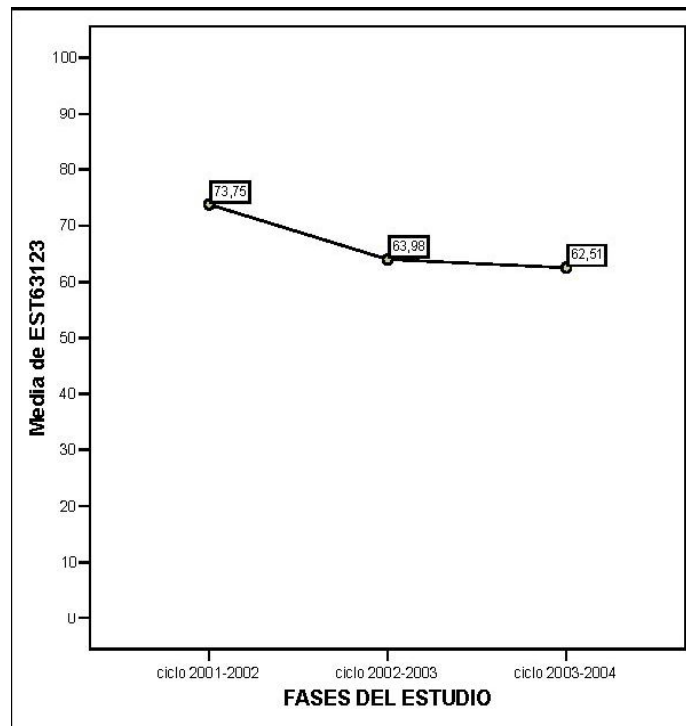


Figura 13.- Gráfica y Tabla referente al cumplimiento del calendario escolar y puntualidad.

El indicador compuesto de gestión escolar muestra un progreso de 3.32% de la fase 3 con relación a la línea de base. El aumento tan limitado específicamente por la pobreza de la planificación participativa basada en el proyecto escolar, el énfasis administrativo del PEC y una auto evaluación limitada y poco pública. El indicador se conforma por 31 variables del cuestionario de directores, 38 variables del cuestionario de desempeño institucional que se aplica a toda la comunidad escolar, 45 variables del cuestionario a docentes y 8 variables del cuestionario de factores asociados a alumnos.

Gestión escolar	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
F=13.88; p<.0005			Límite inferior		Límite superior			
1 ciclo 2001-2002	500	73,89	9,977	,446	73,01	74,77	43	98
2 ciclo 2002-2003	458	73,92	7,273	,340	73,26	74,59	50	93
3 ciclo 2003-2004	442	76,35	6,212	,295	75,77	76,93	51	98
Total	1400	74,68	8,138	,218	74,25	75,10	43	98

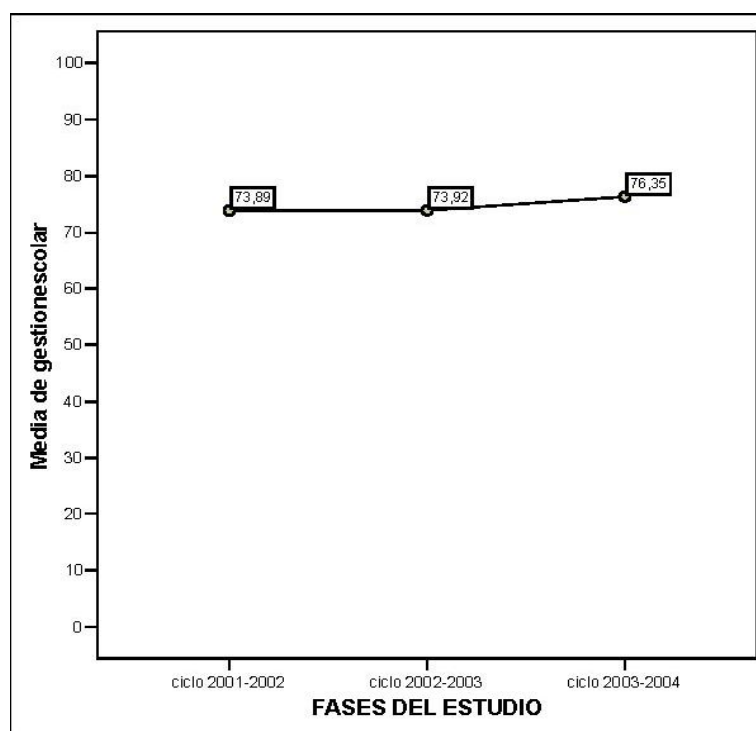


Figura 14.- Gráfica y Tabla referente al indicador de gestión escolar

Los estándares e indicadores propuestos para la auto evaluación escolar tienen como propósito apoyar los procesos de auto evaluación en la escuela para retroalimentar el diseño de la planeación estratégica y reconocer los impactos en procesos pedagógicos y aprendizajes de los alumnos; la auto evaluación, en sus tres momentos, será un recurso fundamental para la mejora continua del desempeño de la escuela.

Los estándares de evaluación, que se presentan en las RO, son de carácter general; en el caso de las escuelas multigrados, campamentos de jornaleros agrícolas migrantes y centros comunitarios del CONAFE, las AEE realizarán las modificaciones pertinentes para adecuarlos a sus condiciones de operación.

Los estándares de operación del PEC son dos:

- 1).- Estándares de Gestión, Práctica docente y Participación Social en la escuela.- Los cuales son medidos con indicadores de proceso.
- 2).- Estándares de Eficacia Externa y Logro Educativo.- Los cuales son medidos con Indicadores de Impacto y Resultados en escuelas y alumnos.

Los indicadores son elementos para medir el desempeño de las actividades en el centro escolar y se incluyen como un referente para las escuelas, pueden ser adaptados conforme a las necesidades de cada nivel y modalidad o, en su caso, ser una guía para construir aquellos que respondan a las necesidades del plantel, éstos se muestran en el siguiente cuadro:

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	OBJETIVO
1.- Cumplimiento de metas	(Metas cumplidas por la escuela/Total de metas establecidas en su PAT) x 100	Conocer el porcentaje de metas cumplidas
2.- Cumplimiento del calendario escolar.	(Número de días laborados/total de días laborables del calendario escolar) x 100	Conocer el grado de cumplimiento del calendario escolar
3.- Superación profesional.	(Número de directivos y docentes que acreditan cursos de actualización/total de directivos y docentes de la escuela) x 100	Conocer el número de directivos y docentes que se actualizan
4.- Integración educativa.	(Número de niños y niñas con necesidades educativas especiales que reciben atención/Total de niños y niñas con necesidades educativas especiales de la escuela) x 100	Conocer el número de niños y niñas con necesidades educativas especiales que reciben atención
5.- Participación social.	(Número de acciones del Consejo Escolar de Participación Social o equivalente derivadas del PAT/total acciones propuestas en el PAT) x 100	Medir el grado de participación del CESPSE
6.- Participación de padres de familia.	(Número de acciones realizadas con apoyo de padres de familia en las tareas pedagógicas/Total de acciones propuestas en el PAT) x 100	Medir el número de acciones pedagógicas en las que participan los padres de familia
7.- Rendición de cuentas.	(Número de mecanismos establecidos por la escuela para informar a la comunidad/Total de mecanismos establecidos en su PAT para informar a la comunidad) x 100	Asegurar que las escuelas rindan cuentas a la comunidad escolar
8.- Infraestructura escolar.	(Número de acciones de mejora en infraestructura/total de acciones de mejora en infraestructura establecidas en su PAT) x 100	Medir el grado de mejoramiento de la infraestructura escolar
9.- Reprobación escolar.	1- (índice de reprobación de sus alumnos en el ciclo 2006-2007/índice de reprobación de sus alumnos en el ciclo 2005-2006) x 100	Reconocer el avance en torno a la reprobación escolar
10.- Deserción escolar.	1- (índice de deserción de sus alumnos en el ciclo 2006-2007/índice de deserción de sus alumnos en el ciclo 2005-2006) x 100	Reconocer el avance en torno a la deserción escolar

Figura 15.- Tabla referente a los indicadores de desempeño del centro escolar

Un aspecto que considera las RO del PEC, se refiere a la comunicación, la cual, por una parte se le encarga a la Coordinación nacional del programa escuelas de calidad (CNPEC), la responsabilidad de:

- Desarrollar una campaña de comunicación que propicie el acceso a la información acerca del Programa, a través de diversos medios masivos (impresos, prensa, radio, televisión e Internet).

- Diseñar y difundir un paquete de comunicación sobre el Programa a fin de que las entidades federativas adecuen los elementos propuestos a sus necesidades específicas.

Y a las Coordinaciones generales estatales del programa escuelas de calidad (CGEPEC), se les encomienda la responsabilidad de:

- Establecer, conjuntamente con la unidad de comunicación social del Sector Educativo, las estrategias de difusión institucional que garanticen el acceso a la información acerca del Programa, apoyándose en el paquete de comunicación que la CNPEC le proporcione.
- Mantener canales abiertos de difusión continua y oportuna respecto al Programa.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR

3.1 Teorías de sistema de gestión en los centros escolares

Una característica central de los modelos de administración basada en la escuela es que esperan contribuir a los objetivos de mejora de la calidad de la enseñanza al desarrollar planes o proyectos escolares localmente, asignando o transfiriendo los recursos a las escuelas para la implementación de planes, dando autoridad a los maestros para tomar decisiones pedagógicas y curriculares, es decir, transfiriendo parte de -o toda- la responsabilidad sobre los planes escolares a los docentes. Al mismo tiempo, los modelos suponen autoridad de los directores en la evaluación del desempeño de los docentes, así como autoridad y recursos a nivel del centro escolar para decidir el tipo de capacitación de los docentes. El énfasis en los resultados de aprendizaje se expresa en las metas de los planes escolares y compromisos específicos en esos proyectos vinculados al resultado de aprendizaje. Es necesario, en concordancia, un sistema transparente de la información sobre los resultados de aprendizaje a nivel de escuela, de esta manera el modelo de administración basada en la escuela asume que la responsabilidad última de resultados se da con la contratación condicional de los directores en función de esos resultados.

Previamente a la exposición de esta propuesta, es necesario considerar las teorías de sistema de gestión en los centros escolares, y que el Banco Mundial las considera como los modelos de administración basada en la escuela, dependiendo tanto del centro administrativo como de la racionalidad, metas y tipo de modelo de decisión, y para Ferrer (1996), son: “el modelo llamado

administrativo, el modelo profesional, el modelo parental y el modelo comunitario”(34).

El *modelo administrativo*.- Se caracteriza por un mayor control político de la administración (sea local, regional o nacional), por lo que el grado de autonomía es bajo, el rol de los profesores y de los consejos escolares es consultivo, y el director escolar aborda el rol de ser el representante del Estado, considerándose propietario del centro.

El segundo modelo es el *modelo profesional*, caracterizado por la delegación de responsabilidad que hace el Estado en el cuerpo docente; parte del principio de que son los profesionales quienes deben gestionar el centro al tener preparación para ello, el grado de autonomía y descentralización es medio, el órgano de participación son los profesores y el consejo escolar tiene un carácter consultivo formal, el director escolar es representante del Estado.

El tercero es el *modelo parental*, en el cual el Estado entiende que son los padres los primeros y casi únicos responsables de la formación de sus hijos, les delega la responsabilidad de gestionar los asuntos del centro escolar, el grado de autonomía es alto y de administración centralizada, el consejo escolar con mayoría de representantes de padres tiene un carácter ejecutivo y ejerce funciones básicas, el director es un representante del modelo del centro que han diseñado los padres.

El cuarto es el *modelo comunitario*, parte del principio de que existen legitimidades diversas en la escuela representadas por los estamentos de la comunidad educativa (administración, profesores y padres) y que deben ser respetadas, el grado de autonomía es elevado y muy similar a uno de los modelos de la administración educativa, esto es, tiene rasgos afines al modelo de

(34).- FERRER, F. Los docentes, la gestión de la escuela y la innovación educativa. Génova, DIE, 1996, pp.41.

descentralización local, y del cual abundaremos más adelante; el consejo escolar en el modelo comunitario tiene un carácter ejecutivo y delega en los profesores cuestiones técnicas-pedagógicas, hay equilibrio de fuerzas, descompensado a favor de padres el director escolar es representante de la comunidad educativa.

En este sentido cabe decir que: La ejecución e instrumentación del programa esta a cargo de las entidades federativas que deciden participar en el proyecto. Una vez comprometidas, el programa implica la articulación de un conjunto de actores e instituciones a este nivel de gobierno, nos referimos: al gobernador, a las autoridades encargadas de la educación en la entidad, entre ellas, los organismos encargados de la dotación de infraestructura por entidad federativa, (el organismo equivalente en cada Entidad, creado para cumplir la función de CAPFCE), los integrantes del consejo estatal de participación social, que incluyen a la iniciativa privada y miembros de la sociedad civil. Para la operación del PEC se crean a nivel de las entidades federativas, la coordinación estatal del programa (CEPEC), el comité dictaminador (CD) y el comité técnico (CT).

Las autoridades estatales de las entidades federativas que decidieron incorporarse desde un principio al PEC, tuvieron como función diseñar la estrategia de instrumentación y elaborar criterios de asignación de recursos, con la aprobación y concurrencia del consejo estatal de participación social (CEPS); sin embargo, con las recientes reglas operativas del programa el Consejo técnico del fideicomiso estatal de escuelas de calidad (CTFEEC) solicitará a la Coordinación general estatal del programa escuelas de calidad (CGEPEC) en coordinación con las fiduciarias la emisión de informes trimestrales de avance físico y financiero que contengan: partidas federales y estatales; brindará los insumos necesarios para las asesorías y capacitaciones y el avance financiero del FEEC que contenga el estado del ingreso de recursos públicos; rendimientos financieros; egresos realizados, que identifiquen los recursos ejercidos de acuerdo

con su origen y aplicación del gasto; y saldos de la subcuenta que identifica los recursos de origen federal, así como del FEEC en general. El avance físico contendrá el cumplimiento de las metas, objetivos y acciones bajo su responsabilidad, mismos que deberán presentarse en el trimestre que se generen y, en su caso la actualización de la información que contemple:

- a) Listado estatal de escuelas identificadas.
- b) Total de escuelas solicitantes y dictaminadas por nivel educativo.
- c) Total de escuelas incorporadas y reincorporadas por nivel educativo.
- d) Directores, docentes, supervisores, inspectores, apoyos técnicos pedagógicos (ATP's), Jefes de Sector, capacitados por nivel educativo y modalidad.

Esta información deberá ser generada desde el sistema informático del programa escuelas de calidad (SIPEC).

En el ámbito municipal, a través de los consejos municipales de participación social (CMPS), se articulan un conjunto de actores; entre ellos, los presidentes municipales, autoridades encargadas de la educación en este nivel de gobierno, la iniciativa privada de la localidad, y miembros de la sociedad civil local, además en las reglas de operación al CMPS se le definen funciones concretas.

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 un nuevo modelo de gestión con enfoque estratégico desde la escuela hacia el sistema educativo, que involucre a las autoridades responsables de los tres niveles de gobierno.

En la siguiente figura se muestra la participación de los actores del PEC, en los diversos órdenes de gobierno:

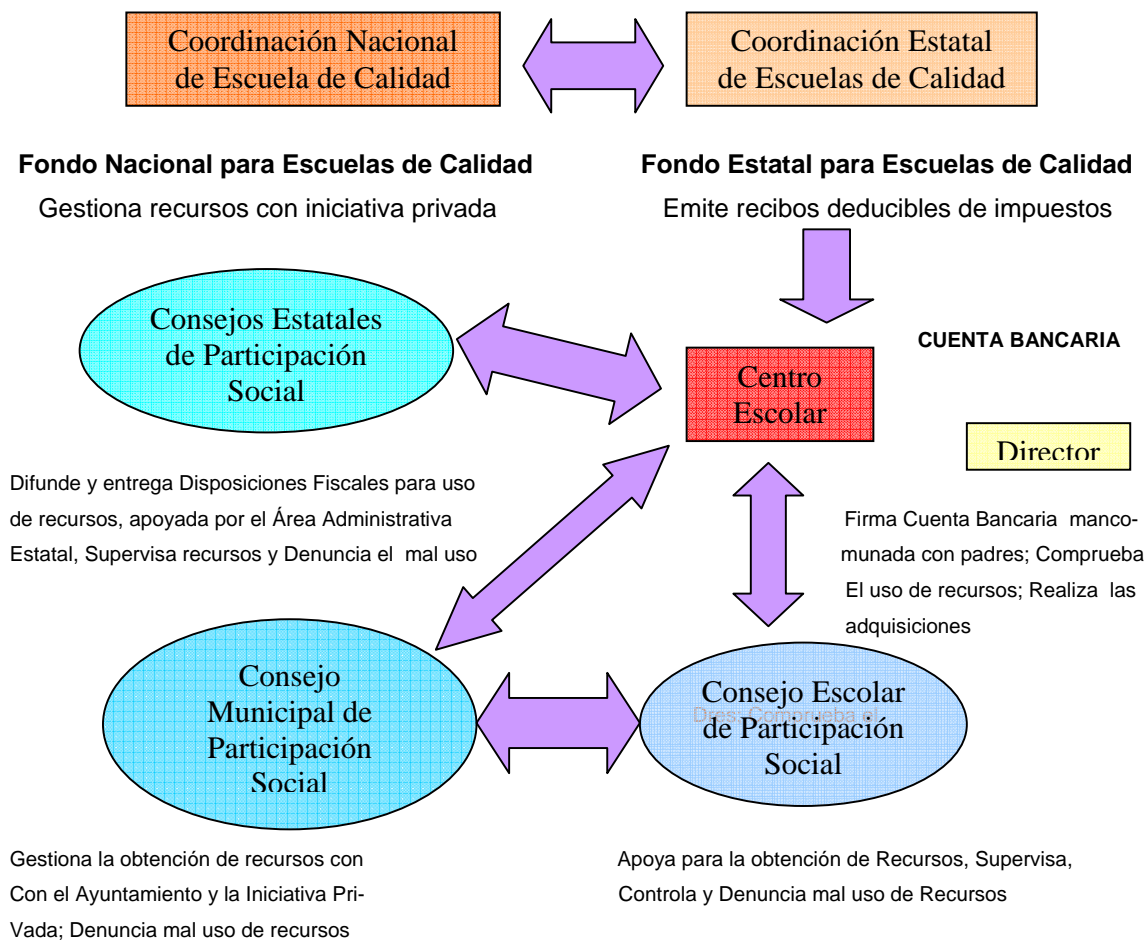


Figura 16.- Participantes del PEC.

La estrategia del PEC con la implantación de proyectos escolares, consiste en la participación de los diversos órdenes de gobierno, pues la Federación, el Estado y el Municipio en sus respectivos ámbitos de actuación, apoyan las acciones que la comunidad escolar decide para mejorar tanto la calidad del servicio educativo, como los resultados de aprendizaje, mediante una reorientación de la gestión institucional para ampliar los márgenes de decisión escolar. Sin embargo, aunque las RO desde la etapa de difusión, involucra a los Consejos municipales de participación social (CMPS), a los Consejos educativos de participación social (CEPS) y a la autoridad educativa, dichos consejos de la

participación social por ley debían existir desde 1993 conforme al Capítulo VII de la Ley General de Educación, pero no siempre existían u operaban e incluso su formación o reactivación, exigido mayor tiempo que la instrumentación del PEC.

Como parte del programa “Escuelas de Calidad, Implantado por la SEP, es necesario que cada Escuela realice un proyecto escolar que combata el rezago educativo que se presentan en la misma, para elevar la calidad de la educación. Por lo anterior el tema del presente trabajo se titula “Propuesta de un sistema de gestión de la calidad en las escuelas de educación básica, en relación con el proyecto escolar”. Se eligió éste para investigar: ¿Cuál es el mejor sistema de gestión de un centro escolar? Cuya respuesta es el *modelo comunitario*, y el cual parte del principio de que existen legitimidades diversas en la escuela representadas por las diversas esferas de la comunidad educativa (administración, profesores y padres) y que deben ser respetadas, el grado de autonomía es elevado como sistema administrativo descentralizado local, el consejo escolar tiene un carácter ejecutivo y delega en los profesores cuestiones técnicas-pedagógicas, hay equilibrio de fuerzas, descompensado a favor de padres el director escolar es representante de la comunidad educativa.

El modelo comunitario es la forma de administración o de gestión escolar más viable para formular un sistema de calidad en las escuelas de educación básica, en relación con el proyecto escolar o PETE, ya que es el medio por el cual se involucran todos los integrantes del centro escolar y lo hacen suyo, en el entendido en que el modelo clásico de administración educativa que tiene nuestro SEN (sistema educativo nacional), es el modelo de descentralización regional, puesto que en él cada uno de los Estados de la Federación absorbe la mayor parte de las responsabilidades sin transferirlas a los municipios, sin embargo con la pasada transición del gobierno federal que finaliza este año se está descentralizando localmente e incidiendo directamente en el centro escolar, pues el PEC es una prueba de la descentralización hacia los centros escolares, dotándoles de recursos y dando libertad para que cada centro escolar acorde a su

diagnóstico, problemática y proyecto escolar decida las acciones a tomar, es decir se concede a las organizaciones escolares autonomía plena.

Sin embargo, la promoción de la administración o gestión escolar más autónoma no mejorará automáticamente las escuelas; no significa sólo pasar algunas decisiones o algo de dinero a las escuelas; no se reduce a la creación de consejos escolares. Se trata básicamente de un cambio en la forma cultural de ver la organización escolar y la participación en ella. Se trata de un cambio en las condiciones organizacionales y de sus relaciones con otros niveles de decisión sobre el proceso educativo, implica responsabilidad.

Particularmente, sobre educación primaria, algunos indicadores que se extraen del diagnóstico de la SEP, destacan que aproximadamente la mitad de los alumnos no han alcanzado los objetivos establecidos en los programas de estudio correspondientes al grado cursado, la eficiencia terminal en las primarias como promedio nacional en el ciclo 1999-2000 fue de 84.7% (PNE, SEP, 2001: 62). En México, si bien la pobreza es un fenómeno concentrado entre la población rural, no deja de presentar un problema para las políticas recientes de atención a la pobreza el hecho de que, hacia 1996, más de siete millones de personas en condiciones de pobreza extrema (en el quintil más bajo de la distribución del ingreso per capita), vivían en zonas urbanas (Bracho, 2000: 252); en este sentido el PEC es una política que claramente se orienta a la atención de la problemática educativa de las zonas urbano-marginales, que debe ser atendido en los programas educativos.

Con base en la información de INEGI, el analista Bracho (2000:264), señala que en 1996 en las zonas urbanas, 8% de los niños en edad de cursar la primaria de los hogares en los deciles de ingreso I y II, --es decir, en condiciones de extrema pobreza-- no asistían a la escuela; en los deciles III-IV --es decir, en condiciones de pobreza urbana-- el 3.1% de los niños entre 6 y 12

años estaba fuera de la escuela. Si bien los índices globales de inasistencia para ese grupo escolar son más altos en las zonas rurales (5.4%) en comparación con las urbanas (2.9%), los datos para los grupos en condiciones de pobreza extrema muestran una condición ligeramente peor en la zona urbana (8%) que en la rural (7%).

3.2 Estrategia del programa escuelas de calidad en relación con el proyecto escolar

Es de mencionar que en el diseño del PEC pueden identificarse dos supuestos centrales: El primer supuesto del PEC es que cuando la institución escolar es capaz de generar un proyecto que sienta como propio, que representa un motivo que los enorgullece y, por tanto, que es capaz de entusiasmar a todos los actores involucrados en torno a objetivos comunes precisos, será capaz de establecer tareas comunes que se orienten hacia el objetivo compartido, de esta forma dejará de ser un esclavo de la burocracia para convertirse en un centro educativo de verdad, capaz también de demandar a esa burocracia las acciones que son relevantes a la acción educativa.

De este supuesto se desprende que la propuesta principal del PEC sea invertir el diseño de la política pública, de una formulación central que toma todas las decisiones sobre necesidades, recursos, insumos y su distribución, por una que permite formular proyectos desde abajo, desde la escuela hacia la administración educativa.

El apoyo estratégico a la capacidad del centro para hacerlo, para decidir sobre el uso de recursos --que tradicionalmente se controlan y deciden centralmente-- y hacerlo con responsabilidad ante la autoridad y ante la comunidad, es una de las ventajas del PEC.

Desde luego todo proyecto innovador como el proyecto escolar del PEC, siempre enfrenta obstáculos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: (35)

- Interrupciones del calendario escolar que restan tiempo a la enseñanza y a las posibilidades de trabajo colegiado.
- Insuficiente apoyo por parte de supervisores y directores.
- Carga administrativa excesiva, demanda excesiva de elaboración de informes escritos por parte de directores.
- Insuficiente tiempo reglamentado para las reuniones de Consejo Técnico de las escuelas.
- Movilidad de los profesores.
- Falta de coordinación entre las diversas instancias que desarrollan proyectos de apoyo a las escuelas.

Lo que se pretende con el presente trabajo es conseguir la calidad de los servicios educativos mediante la calidad de los procesos, es decir, si se obtiene un producto de calidad mediante la puesta en práctica de un proceso definido, la repetición invariable de ese proceso debe dar lugar a productos de calidad, entendiendo por productos de calidad aquéllos que satisfacen plenamente las expectativas del cliente. Un sistema de calidad en escuelas de educación básica, será un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar los servicios que puedan ser verificados.

(35).- BRACHO Gómez, Teresa. Evaluación del Programa Escuelas de calidad 2,001, CIDE, México, D. F., 2001.

Para esto se han establecido ciertos modelos o normas internacionales que regulan las condiciones mínimas que deben cumplir dichos procedimientos, lo cual no significa que dichas condiciones no puedan ser superadas por voluntad de la organización o por exigencias concretas de los clientes.

Cabe mencionar que la propuesta que se pretende con este trabajo al elaborar una propuesta de un sistema de gestión de la calidad en escuelas de educación básica, se enmarca en el PEC y en la Norma ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la Calidad - Requisitos, con lo cual se enriquece y apuntala a los centros escolares como organizaciones de calidad, pues al adecuar elementos de dicha norma se logran optimizar procesos del proyecto escolar o plan estratégico de transformación escolar que se desprende del PEC; empero no hay que soslayar que el programa escuelas de calidad es parte de una política pública, entendida ésta como “el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios” Tamayo (1997:40); como parte de la política pública este programa educativo, surgió a iniciativa del gobierno federal, y en consecuencia, la elección de la alternativa de solución, da cuenta, de cómo la Secretaría de Educación Pública, a través de la coordinación nacional de escuelas de calidad (CNEC) concibe que se puede mitigar o resolver el problema; en un sentido amplio, el PEC dirige su atención al fortalecimiento de la articulación de los programas federales y estatales que se orientan al mejoramiento de la escuela pública básica a partir de la reforma de la institución escolar, buscando hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos.

“El proceso que dio lugar a la formulación del problema que intenta atacar el programa federalista escuelas de calidad, se basó en los siguientes argumentos que fueron el origen del planteamiento del problema y de

su diagnóstico” (36).

a) De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas a los coordinadores nacionales del PEC, el diagnóstico del que parte la propuesta se fundamenta en los resultados observados en los procesos descentralizadores del sistema de educación básica que inicia en 1992 y del trabajo realizado por el equipo de transición del nuevo gobierno federal.

b) Desde la perspectiva del presidente de la república, México debe enfrentar simultáneamente dos grandes tipos de retos educativos: por una parte los que persisten desde hace décadas, en lo relativo a proporcionar educación de buena calidad a todas sus niñas y niños; por otra, los retos inéditos que la nueva sociedad de conocimiento plantea a nuestro país (PNE, SEP, 2001).

c) En lo que toca a la SEP, su diagnóstico institucional indica que “la cobertura y la equidad todavía constituyen un reto fundamental...la efectividad de los procesos educativos y el nivel de aprendizaje que alcanzan los alumnos son desiguales y, en promedio, inferiores a lo estipulado por los planes y programas de estudio” (PNE, SEP, 2001: 16).

De este diagnóstico general, se sigue que “los problemas sustantivos de cobertura, equidad y buena calidad educativas, además de ser consecuencias de condicionantes demográficas, económicas, políticas y socioculturales, dependen del funcionamiento de escuelas e instituciones, y del sistema educativo en su conjunto” (PNE, SEP, 2001: 44).

(36).- “La Federalización Educativa: una valoración externa desde la experiencia de los estados”, SEP

3.3 Modelos de sistemas de calidad

Existen muchos modelos de sistemas de calidad, entre los que podríamos citar el modelo europeo para la gestión de la calidad total y la norma ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de la calidad; las normas ISO surgieron en el año 1987 y tras su conocida y aplicadísima versión del año 1994 se encuentra ahora vigente la correspondiente al año 2000. Dicha versión está compuesta por tres normas, la primera de las cuales se encarga de las definiciones y los fundamentos, mientras que la tercera se ocupa de un sistema para la mejora del desempeño. Es la segunda norma, o sea, la ISO 9001-2000, la que define los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad certificable y por tanto, la que debe ser aplicada en un sistema integrado de gestión. Los cuales se muestran en los siguientes esquemas:

I.- Modelo europeo para la gestión de la calidad total

Liderazgo 100 puntos 10 %	Personas 90 puntos 9%	Procesos 140 puntos 14%	Resultados Personal en 90 puntos 9%	Resultados clave 150 puntos 15 %
	Política y estrategia 80 puntos 8%		Resultados en cliente 200 puntos 29 %	
	Alianzas y recursos 90 puntos 9%		Resultado en Socie- dad 60 puntos 6%	
Agentes 500 puntos 50%		Resultados 500 puntos 50%		

Figura 17.- MODELO EUROPEO PARA LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL
EXPRESION GRAFICA DE LOS PRINCIPIOS

2.- Modelo de la norma ISO 9001 - 2000 sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

Figura.- 18

Indice	1.- Objeto y campo de aplicación	1.1.- Generalidades
1.2.- Aplicación	2.- Normas para consulta	3.- Términos y definiciones
4.- Sistema de gestión de la calidad	4.1.- Requisitos generales	4.2.- Requisitos de la documentación
5.- Responsabilidad de la dirección	5.1.- Compromiso de la dirección	5.2.- Enfoque al cliente
5.3.- Política de la calidad	5.4.- Planificación	5.5.- Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.6.- Revisión por la dirección	6.- Gestión de los recursos	6.1.- Provisión de recursos
6.2.- Recursos humanos	6.3.- Infraestructura	6.4.- Ambiente de trabajo
7.- Realización del producto	7.1.- Planificación de la realización del producto	7.2.- Procesos relacionados con el cliente
7.3.- Diseño y desarrollo	7.4.- Compras	7.5.- Producción y prestación del servicio
7.6.- Control de los dispositivos de seguimiento y medición	8.- Medición, análisis y mejora	8.1.- Generalidades
8.2.- Seguimiento y medición	8.3.- Control del producto no conforme	8.4.- Análisis de datos
8.5.- Mejora		

3.- Modelo de la NMX-CC-023-INMC-2004 Sistemas de gestión de la calidad, directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación.

De igual forma existe la Norma ISO-IWA 2:2003 Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en educación, la cual solamente es para fines de mejora de algunos procesos más no sirve para certificación en normas de calidad; el sistema de calidad que propone se limita a: El diseño educativo, desarrollo educativo, y la entrega de procesos educativos; las condiciones para la aceptación de la educación en el tiempo de entrega; mejora continua de estos procesos y disposición de recursos.

Sin embargo deja mucho que desear esta norma, puesto que no considera la planeación estratégica, la cual se muestra a través de la siguiente **Figura No. 19**:

0.2 Enfoque de procesos en OE	1.- Objeto y campo de aplicación en OE	Alcance para OE
2.- Referencia normativa	3.- Términos y definiciones en OE	3.1 Cliente
3.2 Parte interesada	3.3 Proceso educativo	3.4 Producto educativo
3.5 Organización educativa	3.6 Educador	4.- Proceso
4.- Sistema de gestión de la calidad	4.0 Uso de los principios de gestión de la calidad	
4.1 Requisitos generales en OE	4.2 Requisitos de la documentación	4.21 Generalidades
4.22 Manual de calidad	4.23 Control de documentos en OE	4.24 Control de registros en OE
5.- Responsabilidad de la dirección	5.1 Compromiso de la dirección en OE	5.2 Enfoque al cliente en OE
5.3 Política de la calidad en OE	5.4 Planificación	5.4.1 Objetivos de la calidad en OE
5.5 Responsabilidad y autoridad en OE	6.- Recursos.	6.1 Provisión de recursos en OE
6.2 Recursos humanos en OE	6.3 Infraestructura en OE	6.4 Ambiente de trabajo en OE
7.- Realización del producto	7.1 Realización de la planeación del producto en OE	7.2 Procesos relacionados con el cliente
7.3 Diseño y desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo en OE	7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo en OE
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo en OE	7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo en OE	7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo en OE
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo en OE	7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo en OE	7.4 Compras
7.5 Control de la producción y de la prestación del servicio en OE	7.5.1 Control de la provisión de la producción y	prestación del servicio en OE
7.5.2 Validación de los procesos para	la provisión de la producción y servicios en OE	7.5.3 Identificación y rastreo en OE
7.5.4 Propiedad del cliente en OE	7.5.5 Preservación de productos en OE	7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición
8.- Medición, análisis y mejora	8.1 Orientación general	8.2.1 Satisfacción del cliente en OE
8.2.2 Auditorías internas en OE	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos en OE	8.2.4 Seguimiento y medición del producto en OE
8.3 Control del producto no conforme en OE	8.4 Análisis de datos en OE	8.5 Mejora continua
8.5.1 Mejora continua en OE	8.5.2 Acción correctiva en OE	8.5.3 Acción preventiva en OE

3.4 Esquema de propuesta del modelo de sistema de gestión de la calidad para escuelas de educación básica (Figura.- 20):

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS
1º. Establecer su Misión como organización educativa.
2º. Establecer su Visión como organización educativa.
3º. Establecer su Filosofía de servicio.
4º. Establecer sus Valores y Principios.
5º. Establecer sus Metas.
6º. Establecer sus Objetivos a largo, mediano y corto plazo.
7º. Establecer sus Políticas de Calidad.
8º. Establecer los Manuales de Calidad.
9º. Establecer sus Manuales de Procesos.
10º. Diseñar Planes Estratégicos.
11º. Diseñar Planes Tácticos.
12º. Diseñar Planes Operativos.
13º. Documentos de Control y de Registro.
14º. Seguimiento y Auto evaluación de Resultados para una retroalimentación y para implementar acciones correctivas y preventivas.

A).- DISEÑO.	
1.- Alcance: Situación deseada.	d).- Documentos requeridos por la organización y su control.
2.- Aplicación.	e).- Control de documentos y Registros requeridos por la Norma Iso 9001:2000.
3.- Normas de referencia.	5.- Diagnóstico: Situación actual, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, - matriz FODA -, importancia del problema principal, causas del problema principal, resultados estadísticos de evaluaciones educativas,
3.1 Términos y definiciones.	6.- Selección y Jerarquización de problemas.
4.- Sistema de administración de calidad.	7.- Definición del Propósito.
4.1- Requisitos generales.	8.- Definición de las Metas: objetivos.
4.1.1 Requisitos de documentación	9.- Definición de las Actividades: Registros.
4.1.2 General	10.- Programa de trabajo: Responsables, calendarización, Recursos humanos, recursos materiales, reuniones colegiadas.
a).- Política de calidad.	
b).- Manual de calidad.	
c).- Procedimientos documentados requeridos por la Norma Internacional Iso 9001:2000.	

<u>B). OPERACIÓN.</u>
1. Responsabilidad de la dirección.
1.2. Compromiso de la dirección.
1.3. Enfoque hacia el cliente.
1.4. Política de calidad.
1.5. Planeación.
1.5.1. Objetivos de la calidad.
1.5.2. Planeación del Sistema de administración de calidad.
2. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
2.1. Responsabilidad y autoridad.
2.2. Representante de la dirección.
2.3. Comunicación interna.
3. Revisión por la dirección.
3.1 General.
3.2. Entrada de la revisión.
3.3. Salida de la revisión.
4. Administración de los recursos.
4.1. Provisión de los recursos.
4.2. Recursos humanos.
4.2.1. General.
4.2.2. Competencia, conciencia y capacitación.
4.3. Infraestructura.
4.4. Ambiente de trabajo.
5. Realización del producto.
5.1. Planeación de la realización del producto.
5.2. Procesos relacionados con el cliente.
5.2.1. Determinación de los productos relacionados con el producto.
5.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
5.2.3. Comunicación con el cliente.

6. Diseño y desarrollo.
6.1. Planeación del diseño y desarrollo.
6.2. Entradas de diseño y desarrollo.
6.3. Salidas del diseño y desarrollo.
6.4. Revisión del diseño y desarrollo.
6.5. Verificación del diseño y desarrollo.
6.6. Validación del diseño y desarrollo.
6.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo.
7. Compras.
7.1. Proceso de compras.
7.2. Información para las compras.
7.3. Verificación del producto comprado.
8. Producción y prestación del servicio.
8.1. Control de la producción y la prestación del servicio.
8.2. Validación de procesos para la producción y la prestación del servicio.
8.3. Identificación y trazabilidad.
8.4. Propiedad del cliente.
8.5. Conservación del producto.
9. Control de los dispositivos de monitoreo y medición.
10 .Análisis y revisión del programa de trabajo.
11. Operación y vigencia: Aplicación preliminar, inauguración, Comunicar periódicamente avances a la comunidad, dificultades y retos.
12. Puesta en marcha.
13. Revisión e intervención al programa de trabajo: Círculos de calidad continuos.
14. Intercambio y difusión: Retroalimentación con otros Centros Escolares, reuniones para exposición de resultados con áreas operativas, sistematización de experiencias y estrategias de trabajo a través de paquetes didácticos.

C). SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.
1. Medición, análisis y mejora.
1.1. General.
1.2. Monitoreo y medición.
1.2.1. Satisfacción del cliente.
1.2.2. Auditorías internas.
1.2.3. Monitoreo y medición de procesos.
1.2.4. Monitoreo y medición del producto.
2. Control del producto no conforme.
3. Análisis de datos.
4. Mejora.

4.1. Mejora continua.
4.2. Acción correctiva.
4.3. Acción preventiva.
5. Seguimiento y evaluación: Resultados, gráficas estadísticas previas y posteriores a la implantación, bitácoras, diario de campo, cartas entre centros escolares, videos y fotografías; constatando si actividades y compromisos se cumplen.
6. Adecuaciones: Nuevas estrategias y actividades, ajuste del cronograma y recursos asignados, bechmarking, mejora continua hacia la calidad.

Este esquema se explica detalladamente en cada una de sus partes, en el siguiente apartado.

3.5 Elementos estratégicos de la propuesta de sistema de gestión de la calidad para escuelas de educación básica.

Actualmente se soslayan diversos puntos importantes en la estructuración de un PETE, por lo cual otra interrogante en este trabajo es: ¿Qué elementos se deben de considerar en un proyecto escolar? Pues bien, *los elementos que se deben de considerar previamente a formular e implantar en un Proyecto escolar para que una escuela sea de calidad son:*

1º.- Realizar un Diagnóstico situacional actual, describiendo la matriz FODA.

2º.- Establecer su Misión como organización educativa.- Es un enunciado que indica el compromiso de la organización educativa hacia la calidad.

3º.- Establecer su Visión como organización educativa.- Es el enunciado que establece el crecimiento esperado de una organización educativa.

4º.- Establecer su Filosofía de servicio.

5º.- Establecer sus Valores y Principios.

6º.- Establecer sus Metas.

7º.- Establecer sus Objetivos a largo, mediano y corto plazo.- Enuncian la razón de ser de la organización.

8º.- Establecer sus Políticas de Calidad.

9º.- Establecer los Manuales de Calidad.- Es un documento de aseguramiento de la calidad en el cual se define el conjunto de la estructura: política de calidad, estructura organizacional, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad, este manual nos indica el ¿qué? Y ¿quién?, es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

10º.- Establecer sus Manuales de Procedimientos.- Es un documento de aseguramiento de la calidad en el cual se definen específicamente todos los procedimientos operativos que aseguren la calidad del servicio o producto final, en donde se observa la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la organización educativa, es decir, este manual nos indica el ¿cómo? Y el ¿cuándo?

11º.- Diseñar Planes Estratégicos.- En los cuales el interés predominante sea cumplir con las necesidades del cliente eligiendo estrategias de calidad.

12º.- Diseñar Planes Tácticos.- Para diseñar sistemas que respalden la calidad del servicio y que se alcancen las metas y objetivos estratégicos.

13º.- Diseñar Planes Operativos.- En donde el control y la vigilancia sean las actividades centrales a través de los documentos que reflejan la actuación diaria de la organización educativa, llamados también documentos operativos.

14º.- Documentos de Control y de Registro.

15º.- Seguimiento y Auto evaluación de Resultados para una retroalimentación y para implementar acciones correctivas y preventivas e inclusive a través de auditorias internas que vigilen el proyecto de calidad.

3.6 Adecuación de los elementos de la norma iso 9001:2000 sistema de gestión de la calidad. Requisitos, al proyecto escolar.

Una vez establecido y consensuado lo anterior, se deben de considerar en el proyecto educativo, los elementos de la “Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos” y adecuarlos al mismo proyecto escolar, los cuales constituyen la propuesta de la determinación de implantación de un sistema de gestión de la calidad en las escuelas de educación básica:

A).- DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR

1.- Alcance.- Situación deseada., tener visión de lo que quiere llegar a ser la organización educativa y conforme a su misión, lo cual definirán todos lo integrantes del centro escolar.

2.- Aplicación.- Estos requisitos son genéricos y se pretende que sean aplicados en las escuelas de educación básica, sin importar su tamaño, es decir, completa, unidocente, bidocente, tetradocente, pentadocente, y sin importar el medio en que se encuentre, sea rural o urbano.

3.-Normas de referencia.- Este documento contiene disposiciones relativas a la Norma Oficial Mexicana NMX- 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos., y para su aplicación debe estarse a la última publicación de la norma antes dicha; también disposiciones referentes a la Norma ISO 9000:2000 COPANT/ISO 9000:2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario; así como disposiciones concernientes a la Norma ISO 9004:2000 COPANT/ISO 9004:2000 NMX-CC-9004-IMNC-2000 Sistemas de gestión de la calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño. De igual manera se estará acorde a la última edición de estas normas, así como a la última versión y publicación de las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad.

3.1 Términos y definiciones.- Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la norma NMX-CC-9000-IMNC Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, así como al Glosario dado en la más reciente publicación concerniente a las Reglas de Operación del Programa Escuelas de calidad, formuladas por el Congreso de la Unión y editadas por la SEP.

Los términos siguientes utilizados en la norma NMX-CC-9001-IMNC para describir la cadena de suministro, se han cambiado para reflejar el vocabulario actualmente en uso:

Proveedor ———> Organización ———> Cliente

Cuando se utilice el término producto, éste puede significar también servicio.

G l o s a r i o de las Reglas de Operación del PEC:

AEE Autoridad Educativa Estatal.	AGEB Área Geostadística Básica.
APF Asociación de Padres de Familia.	ATP Asesor Técnico Pedagógico.
CAM Centro de Atención Múltiple.	CAPFCE Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas.
CENDI Centro de Desarrollo Infantil.	CESPSE Consejo Escolar de Participación Social en la Educación.
CEPSE Consejo Estatal de Participación Social en la Educación.	CGEPEC Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad.
CMPSE Consejo Municipal de Participación Social en la Educación.	CNPEC Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad.
CONAFE Consejo Nacional de Fomento Educativo.	CONAPASE Consejo Nacional para la Participación Social en la Educación.
CONAPO Consejo Nacional de Población.	CONEVyT-INEA Consejo Nacional de Educación Para la Vida y el Trabajo-Instituto Nacional Para la Educación de los Adultos.
CTFEEC Comité Técnico del Fideicomiso Estatal de Escuelas de Calidad.	CTFNEC Comité Técnico del Fideicomiso “Fondo Nacional para Escuelas de Calidad”.
DGDGIE Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, de la SEP.	DGPP Dirección General de Planeación y Programación, de la SEP.
DOEDPEC Documento Orientador Estatal de Desarrollo para el Prog. Escuelas de Calidad.	FEEC Fideicomiso Estatal de Escuelas de Calidad.
FNEC Fideicomiso “Fondo Nacional para Escuelas de Calidad”.	INEE Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
INEA Instituto Nacional para la Educación de los Adultos.	INEGI Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
OSFAE Oficina de Servicios Federales de Apoyo a la Educación en el Estado.	PAREIB Programa para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica.
PAT Programa Anual de Trabajo.	PEC Programa Escuelas de Calidad.
PEF Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación.	PETE Plan Estratégico de Transformación Escolar.
POA Presupuesto Operativo Anual.	PREFC Programa Rector Estatal para la Formación Continua.
ProNaE Programa Nacional de Educación.	PRONAP Programa Nacional para la Actualización Permanente.
SEB Subsecretaría de Educación Básica.	SEP Secretaría de Educación Pública.
SIPEC Sistema de Información del Programa Escuelas de Calidad.	UCE Unidad Coordinadora Estatal (CONAFE).
UPN Universidad Pedagógica Nacional.	Gestión Escolar con Enfoque Estratégico Son acciones que despliega la escuela para orientar su proyecto escolar, planear su desarrollo y desempeño con su misión y visión, compartidas por la comunidad escolar. Reconoce la capacidad escolar para definir sus bases filosóficas, valores y objetivos que impulsen acciones al logro de sus propósitos
Comunidad Escolar Se refiere a los actores directamente involucrados en la escuela: Directivos, docentes, personal de apoyo y asistencia, alumnos y padres de familia.	

4.- Sistema de administración de calidad.

4.1- Requisitos generales.- La organización escolar debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia; la organización educativa debe:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse que la operación y el control sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua en sus procesos.

En caso de que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del servicio o producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

4.1.1 Requisitos de documentación

4.1.2 General.- La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir: Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de calidad, un manual de calidad, procedimientos documentados, documentos para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos, así como registros.

a).- Política de calidad.- Debe de realizarse estableciendo en ella los elementos estratégicos para uniformidad de la organización.

b).- Manual de calidad.- Éste debe incluir: El alcance del sistema de gestión de la calidad, con detalles y justificación de cualquier exclusión; los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad; descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

c).- Procedimientos documentados requeridos por la Norma Internacional Iso 9001:2000.

Ejemplo.-

CÓDIGO	TÍTULO	EDICIÓN	FECHA

Otro es:

CÓDIGO	TÍTULO	AREA DE APLICACIÓN	EDICIÓN	FECHA

d).- Documentos requeridos por la organización y su control.- Los cuales se registrarán de la siguiente forma:

CÓDIGO	TÍTULO DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	EDICIÓN MODIFICADA	FECHA

e).- Control de documentos y Registros requeridos por la Norma ISO 9001:2000.- Los registros son los documentos que aseguran, mediante evidencias objetivas, que el sistema de gestión funciona eficazmente y que se cumplen los requisitos especificados. Las normas resaltan el rigor con que dichos registros deben ser identificados, guardados, e incluso eliminados, a fin de que puedan utilizarse como datos de partida para demostrar la conformidad o no conformidad con las normas, procedimientos, parámetros de control, límites legales y objetivos del sistema y proceder así a la mejora de la gestión.

El procedimiento documentado que se establezca debe definir los controles necesarios para:

- ✓ Aprobar los documentos adecuados, antes de su emisión.
- ✓ Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- ✓ Asegurarse de se identifiquen los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- ✓ Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- ✓ Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- ✓ Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
- ✓ Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoleto, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Para contar con unos registros de documentos obsoletos es menester establecer un procedimiento documentado para:

- Definir los controles para su identificación.
- Definir los controles para su almacenamiento.
- Definir controles para la protección.
- Definir controles para la recuperación
- Definir controles para el tiempo de retención
- Definir controles para la disposición de los registros.

Un ejemplo de procedimiento para el control de documentos o registros es el siguiente:

Nombre de la organización	Control de (documentos y/o registros)	Pág. ___ de ___
Logotipo		Edición ___ de ___ Revisión ___ de ___
Objeto: Alcance: Asignaciones y responsabilidades: Identificación: Redacción y revisión: Formato: Utilización: Distribución: Archivo:		
Responsable de procedimiento (R. P.) _____		Fecha de vigencia: _____ Firma: _____

5.- Diagnóstico: Con el cual se defina la Situación actual, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, importancia del problema principal, causas del problema principal, resultados estadísticos de evaluaciones educativas, se realiza una matriz FODA como el que se muestra:

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: _____

INTERNAS		EXTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	1	1	1
2	2	2	2

En un caso un Diagrama de Causa- efecto, también denominado Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado con el cual se representan e identifican varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto); de igual forma otras herramientas de la calidad tienen utilidad, como el análisis de Pareto, los histogramas, diagramas de flujo y el análisis de valor. Sin embargo la alta dirección puede hacer uso de herramientas de la calidad avanzadas, tales como: el despliegue de la función calidad o casa de la calidad (QFD), el benchmarking o la reingeniería de procesos. En el siguiente cuadro se presenta una Guía de factores que se pueden considerar para el diagnóstico:

Subsistema	Factores para el diagnóstico
Relaciones con el medio exterior	Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, competidores, etc.). Respuestas correspondientes. Relaciones con otros sistemas. Imágenes por públicos. Entrada de recursos (búsqueda, obtención) Salidas (ventas, distribución, etc.): Productos y Servicios.
Metas/objetivos x resultados	Misión, planeación estratégica. Objetivos, metas. Ejecución de estrategias, tácticas. Políticas y Directrices, Prioridades. Resultados: cantidad, calidades, tiempos, etc. Índices, ganancia, participación en el mercado, etc. Economía, finanzas, contabilidad.
Estructura administrativa	Estructuras formales de la organización. Normas y procedimientos sobre PPOCC (previsión, planeación, organización, coordinación, control). Informaciones, Sistemas, Comunicación Formal. Administración de personal y de recursos .Proceso de decisión. Amplitud de control. Generalización/Descentralización/ Delegación. Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos. Descuentos, salarios, beneficios complementarios.
Tareas	Planes y programas de trabajo. División del trabajo: tareas, flujo de trabajo. Actividades, desempeño, producción. Atribuciones, responsabilidades. Solución de problemas -Métodos y prácticas
Tecnología	Ecología, factores físicos ambientales. Equipos, tecnología, procesos. Instalaciones, espacio, distribución.
De comportamiento humano	Cultura, clima, valores, actitudes. Relaciones funcionales y personales. Colaboración, competencia, conflictos. Necesidades, aspiraciones, expectativas. Estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos. Motivación, satisfacción, moral, rotación de personal, disciplina, ausentismo, accidentes, comportamiento. Competencias: interpersonales, técnicas, administrativas. Estructuras informales, comunicación informal. Incentivos, recompensas, castigos informales. Participación, interés por burocratización. Uso potencial de recursos humanos.

6.- Selección y Jerarquización de problemas.- En orden de importancia para detectar el más prioritario.

7.- Definición del Propósito.- Lo que pretende la organización educativa en relación a su visión y misión.

8.- Definición de las Metas: Tanto a largo plazo como a mediano plazo; al igual que determinar los objetivos.

9.- Definición de las Actividades: Por medio de Registros adecuados o un Diagrama de Gantt..

10.- Programa de trabajo: Responsables, calendarización, recursos humanos, recursos materiales, reuniones colegiadas, procedimientos, métodos de cambio o adecuaciones al plan, instrucciones, inspección, pruebas y auditorías.- Es un documento específico, un procedimiento de operación detallado para cada, actividad, servicio o producto que establece las actividades relacionadas con la calidad.

B).- OPERACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR

1.- Responsabilidad de la dirección.

1.2.- Compromiso de la dirección.- A través de la evidencia de su compromiso con la mejora continua y la implementación del sistema de gestión de la calidad, cristalizado en:

- La comunicación a la organización de la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios.

- Estableciendo la política de calidad.

- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- Llevando a cabo revisiones por la dirección.
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

1.3.- Enfoque hacia el cliente.- La alta dirección debe asegurarse que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. Ya que la organización educativa se enfoca a la satisfacción de éstos, sean clientes activos o potenciales, es decir, sus expectativas, deseos, gustos, sin perder de vista la misión de la organización.

1.4.- Política de calidad.- La alta dirección debe asegurarse que la política de calidad:

- Es adecuada al propósito de la organización.
- Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión para la calidad.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Es comunicada y entendida dentro de la organización
- Es revisada para su continua adecuación.

1.5.- Planeación.

1.5.1.- Objetivos de la calidad.- La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos considerados para cumplir los requisitos del producto se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben de ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

1.5.2.- Planeación del Sistema de administración de calidad.- Por medio de dos técnicas de métodos cuantitativos muy relacionadas: La técnica de Evaluación y Revisión del Programa (PERT) y el método de la Ruta Crítica (CPM) los cuales se manipulan desde el programa de cómputo MS PROJECT.

2.- Responsabilidad, autoridad y comunicación.

2.1.- Responsabilidad y autoridad.- La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

2.2.- Representante de la dirección.- La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la autoridad y responsabilidad para:

- ❖ Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos para el sistema de gestión de la calidad.
- ❖ Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- ❖ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

2.3.- Comunicación interna.- La comunicación debe ser atendida con el mayor interés por parte de la Dirección haciendo uso de herramientas adecuadas, como pueden ser los contactos personales o colectivos, utilización de medios de comunicación o a través de sistemas informáticos accesibles y amigables. Un buen canal de comunicación lo supone un sistema informático accesible a todo el personal, en el que se hayan introducido todos los procedimientos, especificaciones, manuales de operación y registros, dado que la organización no

debe considerar que ninguna de estas materias deba ser objeto de reserva alguna. Una propuesta de procedimiento documentado de la gestión de la comunicación es el siguiente:

Organización	Comunicación Interna	Pág. ____ de ____
Logotipo		Revisión: _____ Edición: _____
Objeto Alcance Asignaciones y responsabilidades Comunicación de la política Comunicación de objetivos y resultados Reuniones departamentales Sistema de Sugerencias Comunicación horizontal Derecho a la información Registros		
Responsable de procedimiento (R. P.): _____		Fecha de vigencia: _____ Firma: _____

3.- Revisión por la dirección.

3.1- General.- La alta dirección debe, a intervalos planificados revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. La evaluación debe de incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben de mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

3.2.- Entrada de la revisión.- La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- ❖ Resultados de auditorías.
- ❖ Retroalimentación del cliente.
- ❖ Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- ❖ Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- ❖ Acciones de seguimiento de revisiones previas por la dirección.
- ❖ Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- ❖ Recomendaciones para la mejora.

3.3.- Salida de la revisión.- Los resultados o salida de la revisión por la dirección deben de incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- ❖ La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- ❖ La mejora del servicio o producto en relación a los requisitos del cliente.
- ❖ Las necesidades de los recursos.

4.- Administración de los recursos.

4.1.- Provisión de los recursos.- La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

4.2.- Recursos humanos.

4.2.1.- General.- El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

4.2.2.- Competencia, conciencia y capacitación.- La organización debe de:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Mantener los registros apropiados para la educación, formación, habilidades y experiencia.

Ejemplo de procedimiento documentado de gestión de la formación:

Organización	Formación del personal	Pág. ____ de ____
Logotipo		Revisión: _____ Edición: _____
<p>Objeto</p> <p>Alcance</p> <p>Asignaciones y responsabilidades</p> <p>Propuestas del departamento</p> <p>Programa anual de formación</p> <p>Criterios generales</p> <p>Materias objeto de formación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mandos intermedios - Personal docente. - <p>Desarrollo del programa</p> <p>Evaluación de la eficacia</p> <p>Registros</p>		
Responsable de procedimiento (R. P.) _____		Fecha de vigencia: _____ Firma: _____

4.3.- Infraestructura.- Tal como incluye la norma ISO 9001, se ha de conseguir además un correcto ambiente de trabajo, que no se refiere solamente a los factores físicos del lugar de trabajo, como pueden ser los que regulan el confort de los individuos en cuanto a edificio, espacio de trabajo, equipo para los procesos, servicios de apoyo, sino también a los factores sociales, psicológicos y ergonómicos del entorno geográfico y humano del trabajador.

4.4.- Ambiente de trabajo.- La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo para lograr la conformidad con los requisitos del producto., inclusive estableciendo las 5" s que tienen utilidad en todo tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino de la mejora continua, incluso en aquellas organizaciones educativas que aparentemente se encuentran suficientemente ordenadas y limpias, pues siempre se pueden evitar ineficiencias, evitar desplazamientos, y eliminar despilfarros de tiempo y espacio con los famosos imprevistos.

Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

SEIRI - ORGANIZACIÓN.- Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

SEITON - ORDEN.- Consiste en establecer el modo en que.-deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

SEISO - LIMPIEZA.- Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado de salud.

SEIKETSU- CONTROL VISUAL.- Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

SHITSUKE- DISCIPLINA Y HÁBITO.- Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

5.- Realización del producto.

5.1.- Planeación de la realización del producto.- Comprende este apartado la definición de todos los procesos de fabricación de un producto o prestación de un servicio. La planeación de la realización de un producto o servicio debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad. Este es un ejemplo del procedimiento de gestión de la realización de un producto o servicio:

Organización	Planeación de la realización del servicio	Pág. ____ de ____
Logotipo		Revisión: _____ Edición: _____
Objeto		
Alcance		
Definiciones		
Descripción del proceso		
Responsable de procedimiento (R. P.): _____	Fecha de vigencia: _____ Firma: _____	

Durante la planificación de la realización del producto o servicio la organización debe determinar, cuando sea apropiado:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos del producto.
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto, así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

5.2.- Procesos relacionados con el cliente.

5.2.1.- Determinación de los productos relacionados con el producto.- La organización debe determinar:

- ✓ Requisitos especificados por el cliente, incluyendo los de entrega y los posteriores.
- ✓ Requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto cuando sea conocido.
- ✓ Requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- ✓ Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

5.2.2.-Revisión de los requisitos relacionados con el producto.- La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto; esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente y debe asegurarse de que:

- Están definidos los requisitos del producto.
- Están resuelto las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma. Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe de confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación. Cuando se cambien los requisitos del producto la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

5.2.3.- Comunicación con el cliente.- La organización debe determinar e implantar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a:

- La información sobre el producto.
- Las consultas, contrato o atención de pedidos, incluyendo modificaciones.
- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

6.- Diseño y desarrollo.

6.1.- Planeación del diseño y desarrollo.- La organización debe de planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto, durante la planificación de ello debe determinar:

- ✓ Las etapas del diseño y desarrollo.
- ✓ La revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- ✓ Las responsabilidades y autoridades para el diseño y el desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades. Dichos resultados deben de actualizarse constantemente.

6.2.- Entradas de diseño y desarrollo.- Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- ❖ Los requisitos funcionales y los de desempeño.
- ❖ Los requisitos legales y los reglamentarios aplicables.
- ❖ La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- ❖ Cualquier otro requisito adicional para el diseño y el desarrollo.

6.3.- Salidas del diseño y desarrollo.- Las salidas o resultados del diseño y desarrollo deben de proporcionarse de tal forma que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben de aprobarse antes de su liberación. Las salidas del diseño y desarrollo deben de:

- ✓ Cumplir los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- ✓ Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.
- ✓ Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.
- ✓ Especificar las características del producto esenciales para el uso seguro y correcto.

6.4.- Revisión del diseño y desarrollo.- Se harán revisiones sistemáticas para:

- ✓ Evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- ✓ Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Se deben de mantener registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria. Los participantes en las revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la etapa o etapas de diseño y desarrollo que se están revisando.

6.5.- Verificación del diseño y desarrollo.- Se debe de realizar ésta de acuerdo a lo planeado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben de mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

6.6.- Validación del diseño y desarrollo.- Se debe de realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido; siempre que sea factible la validación debe de completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

6.7.- Control de los cambios del diseño y desarrollo.- Los cambios del diseño y desarrollo deben de identificarse y mantenerse en registros. Los cambios deben de revisarse, verificarse y validarse y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo deben de incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Así mismo deben de mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción necesaria.

7.- Compras.

7.1.- Proceso de compras.- La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las organizaciones educativas, sino también de la calidad de los servicios y productos suministrados, lo cual implica trabajar a la par con los proveedores para que ellos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común, la satisfacción del cliente. Para señalar la exigencia de confirmar que los productos adquiridos en el exterior respondan a las especificaciones establecidas, mediante la aplicación de una política de evaluación y selección de proveedores basada en la capacidad para suministrar el producto de acuerdo con los requisitos establecidos por la organización. Los proveedores que hayan sido seleccionados se incluirán en una lista, con el fin de que no puedan adquirirse artículos o servicios, que influyan sobre la excelencia de la gestión, a quienes no figuren en ella. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de la misma.

Ejemplo de procedimiento documentado para la selección de proveedores:

Organización	Selección de proveedores	Pág. __ de __
Logotipo		Edición: ____ Revisión: ____
<p>Objeto</p> <p>Alcance</p> <p>Definiciones</p> <p>Asignaciones y responsabilidades</p> <p>Descripción del proceso, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de sistemas de control auditables - Existencia de sistemas de gestión certificados - Historial de prestaciones satisfactorias - Referencias de servicios o productos de un mercado exigente <p>Actividades tras la homologación</p>		

7.2.- Información para las compras.- La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor; la información de compras debe describir el producto a comprar, incluyendo:

- Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- Requisitos para la calificación del personal.
- Requisitos del sistema de gestión de la calidad.

7.3.- Verificación del producto comprado.- La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple con las especificaciones. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones al proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

8.- Producción y prestación del servicio.

8.1.- Control de la producción y la prestación del servicio.- La organización debe de planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas, las cuales deben de incluir, cuando sea aplicable:

- Disponibilidad de la información que describa las características del producto.
- Disponibilidad de instrucciones de trabajo.
- Uso del equipo apropiado.
- Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- Implementación del seguimiento y de la medición.
- Implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

8.2.- Validación de procesos para la producción y la prestación del servicio.-

La organización debe validar aquellos procesos de producción y prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores, incluyendo a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable:

- ✓ Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- ✓ La aprobación de equipos y calificación del personal.
- ✓ El uso de métodos y procedimientos específicos.
- ✓ Los requisitos de los registros.
- ✓ La revalidación.

8.3.- Identificación y trazabilidad.- Cuando sea apropiado la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.

8.4.- Propiedad del cliente.- La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo su control o estén siendo utilizados por ella. La organización debe identificar, proteger, verificar y salvaguardar los bienes propiedad del cliente suministrado para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore, destruya o que se considere inadecuado para su uso debe de ser registrado y comunicado al cliente.

8.5.- Conservación del producto.- La organización debe de preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe de incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe de aplicarse también a las partes constitutivas del producto.

9.- Control de los dispositivos de monitoreo y medición.- La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados. Además la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones cuando se detecte que el equipo no está conforme con los resultados. Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.
- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- Ajustarse o reajustarse.
- Identificarse para poder determinar el estado de calibración.

10.- Análisis y revisión del programa de trabajo.- Para poder reorientarlo o adecuarlo e inclusive enriquecerlo para lograr los fines y metas planeadas.

11- Operación y vigencia: Aplicación preliminar, inauguración, Comunicar periódicamente avances a la comunidad, dificultades y retos.

12.- Puesta en marcha.- Realizando todas y cada una de las actividades del proyecto.

13.- Revisión e intervención al programa de trabajo: Círculos de calidad continuos.

14.-Intercambio y difusión: Retroalimentación con otros Centros Escolares, reuniones para exposición de resultados con áreas operativas, sistematización de

experiencias y estrategias de trabajo a través de paquetes didácticos.

C).- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR

1.- Medición, análisis y mejora.

1.1.- General.- La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- ✓ Demostrar la conformidad del producto.
- ✓ Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

1.2.- Monitoreo y medición.- Para lo cual es imprescindible contar con un sistema de información (S. I.), con el cual se recopilará, administrará y se manipulará un conjunto de datos que conforman la información necesaria para que la alta dirección pueda realizar la toma de decisiones informadamente. El sistema de información debe considerar seis elementos: Base de datos, transacciones, informes, procesos, usuario, y procedimientos administrativos. Con este SI se realizarán los procesos de codificación y transcripción. Al poseer un SI se pueden medir y controlar los procesos, pues los datos que nos haya generado nuestro sistema de información los podemos visualizar en un histograma o en un Diagrama de Gantt que nos muestre las relaciones de tiempo entre las acciones de los planes y del proyecto escolar en su conjunto.

1.2.1.- Satisfacción del cliente.- Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción de cliente con respecto al cumplimiento de sus

requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Documento de registro del proceso de gestión de satisfacción del cliente:

Organización	Evaluación de la satisfacción	Pág. ___ de ___
Logotipo		Edición: _____ Revisión: _____
Objeto Alcance Asignaciones y responsabilidades Encuestas para los clientes Cálculo interno de la satisfacción de los clientes Estudio de los indicadores e implantación de mejoras Comunicaciones y registros		
Responsable del procedimiento (R.P.) _____		Fecha de vigencia: _____ Firma: _____

1.2.2.- Auditorias internas.- Que son el control de calidad de los procesos y se realizan comparando el proceso real con el descrito en su procedimiento. Con el fin de que suponga también una herramienta de mejora deberán comprobarse igualmente si el cumplimiento de los procedimientos conduce a alcanzar los objetivos establecidos, porque en caso contrario se hará necesaria la modificación del sistema. Una auditoria es la comprobación de que:

- Los procedimientos cumplen los requisitos de la norma que regula el sistema
- los procesos, en la realidad y permanentemente, se llevan a cabo de acuerdo con lo definido en los procedimientos del sistema.

Además las auditorias tienen como finalidad la mejora continua del sistema, ya que suponen una fuente fundamental para la revisión del sistema por parte de la alta dirección. Aunque existían desde hace varios años las normas ISO 100011 (UNE-30011), ISO 14011 y UNE 81901 EX que regulaban los procesos de auditoria, de desarrollo de planes y de definición de las características de los auditores, en la actualidad las dos primeras han sido sustituidas por la norma ISO-19011:2002.

Ejemplo de proceso de gestión de auditoria:

Organización	Auditoria interna	Pág.: __de__
Logotipo		Edición: ____ Revisión: ____
Objeto Asignaciones y responsabilidades Formación y homologación Metodología de actuación Informe de auditoria Seguimiento de acciones		
Responsable del procedimiento (R. P.): _____		Fecha de vigencia: _____ Firma: _____

1.2.3.- Monitoreo y medición de procesos.- Se realiza a través del control estadístico del proceso, ya que como resultado de la medición vamos a tener que manejar un gran número de datos que tendremos que saber interpretar y que muestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, el control estadístico del proceso consiste en una serie de técnicas matemáticas muy sencillas que nos permiten interpretar los datos obtenidos, hacer un diagnóstico de la situación y establecer las mejoras más eficaces.

1.2.4.- Monitoreo y medición del producto.- La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplan los requisitos del mismo, lo cual debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Debe mantenerse la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben de indicar las personas que autorizan la liberación del producto; la liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se haya completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda por el cliente.

2.- Control del producto no conforme.- La organización debe de asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional; los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado, por lo que así debe de tratarlos:

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente, y cuando sea aplicable, por el cliente.
- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Ejemplo de proceso de registro de no conformidad:

Organización	Tratamiento de las no conformidades.	Pág. __ de __
Logotipo		Edición: __ Revisión: __
Objeto Asignaciones y responsabilidades Calificación del producto no conforme Calificación del impacto a la sociedad Apertura del expediente Ubicación Verificación posterior		
Responsable del procedimiento (R. P.):		Fecha de vigencia: _____

3.- Análisis de datos.- Lo cual se logrará a través del sistema de información con que se cuente y con el cual la organización determinó, recopiló y analizó los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad. Este análisis debe proporcionar información sobre:

- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del producto.
- Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- Los proveedores.

El Sistema de información a través del cual se realizará el análisis de datos integralmente debe de ofrecer un diagnóstico preciso de las necesidades y áreas prioritarias a atender; así como los mismos sistemas de información deben de recuperar la información para facilitar la descarga de tiempo desde labores administrativas hacia el trabajo pedagógico.

4.- Mejora.

4.1.- Mejora continua.- Su importancia como técnica gerencial, se encuentra en que con su aplicación se contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Incluso por medio del ciclo P - H - V - A, se puede alcanzar la Certificación ISO 9000, la cual es una serie de normas, reeditadas en el año 2000, entre las que destaca ISO 9001. Los sistemas elaborados según esta norma pueden ser certificados por un organismo neutral y de prestigio, al que lógicamente se le exigirá que esté acreditado, el cual, mediante las auditorias adecuadas podrá certificar que el sistema de gestión de calidad cumple los criterios señalados en la norma. La participación del personal mediante los grupos de trabajo orientados a la mejora continua consigue integrar a los empleados en los objetivos de la empresa y entusiasmarlos mediante el desarrollo de valores de ética, pertenencia y contribución. Una característica esencial de los sistemas de

gestión que promueven la excelencia es que todas las acciones de mejora deben de tener un carácter sistemático, no suponer una actividad momentánea que tenga su origen en la corrección de un defecto particularmente grave, sino algo que está integrado en el sistema de gestión, que supone una actividad para todos los empleados y que se admite sin reparos en la exigencia del día a día. Aunque lo más lógico sería desarrollar todas las actividades de mejora de acuerdo con una metodología única y determinada, tal como señala la norma ISO 14000, la norma ISO 9001 indica que las separemos en dos tipos según que atiendan a acciones correctoras o a acciones preventivas, con exigencia, incluso, de un procedimiento documentado para cada una de ellas.

4.2.- Acción correctiva.- La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de la no conformidad con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir, y de no obstaculice la calidad y mejora continua. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las no conformidades.
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones correctivas tomadas.

Por lo anterior se muestra a continuación un ejemplo de proceso para registrar la acción correctiva:

Organización	Acción correctiva	Pág. : __ de __
Logotipo		Edición: ____ Revisión: ____
Objeto Alcance Apertura del expediente Asignaciones y responsabilidades Acciones y plazos		
Responsable del procedimiento (R. P.):		Fecha de vigencia: _____ Firma:

Logotipo	Expediente de Acción correctiva	Organización
<i>Apertura del expediente</i>		
Motivo:		Instructor:
Fecha de apertura:		
Causa de la anomalía:		
<i>Reunión inicial</i>		
Fecha:		Ren. Del dnto.:
Asistentes:		
Acciones correctivas:		
Responsables:		
Plazos:		
<i>Cumplimentación de acciones</i>		
Plazos de cumplimentación:		
<i>Eficacia de las medidas</i>		
Por el Dpto.		Por el instructor.

4.3.- Acción preventiva.- (Se utiliza el mismo ejemplo de registro que para la acción correctiva). Los procesos que se refieren a las acciones preventivas atenderán principalmente al estudio de las actividades y métodos de trabajo, los

informes de las auditorías internas, los datos estadísticos sobre la gestión desarrollada y las impresiones obtenidas por el personal de la organización y las partes interesadas, con el fin de detectar oportunidades de mejora que puedan prevenir la aparición de anomalías en la gestión. El procedimiento de actuación indicará los métodos utilizados para identificar e implantar las mejoras, así como la comprobación de haber alcanzado los resultados previstos en las mismas y de que se ha informado convenientemente a la dirección de las acciones realizadas.

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones preventivas tomadas.

5.- Seguimiento y evaluación: Resultados, gráficas estadísticas previas y posteriores a la implantación, bitácoras, diario de campo, cartas entre centros escolares, videos y fotografías; constatando si actividades y compromisos se cumplen.

6.- Adecuaciones: Nuevas estrategias y actividades, ajuste del cronograma y recursos asignados, bechmarking, mejora continua hacia la calidad, procesualmente.

3.7.- Algunas consideraciones respecto al seguimiento y evaluación

Para conocer realmente qué resultados nos arroja un proyecto escolar, es necesario darle seguimiento sistemático y continuo que nos permita saber qué logros se han obtenido, así como las dificultades que se presentan en su implantación para poder ir adecuando el programa de trabajo y lograr los objetivos trazados, dicho seguimiento lo podemos realizar a través de una Ruta Crítica de Seguimiento con el programa Excel, utilizando el Diagrama de Gantt del Programa Project o siguiendo procesualmente las tareas ya establecidas previamente en colectivo. En este sentido Ishikawa decía que “Calidad es: medir, medir y medir” al recordar las ideas de Lord Kelvin de que: “lo que no se define no se puede medir; lo que no se mide no se puede mejorar, lo que no se mejora se degrada siempre”.

De igual manera se puede ir evaluando el proyecto escolar implantado con diversas herramientas de la gestión de la calidad, tales como el Método de Taguchi y el Análisis de valores, e ir analizando los resultados que arroje cada evaluación en diversas gráficas estadísticas, como la gráfica de barras, el histograma, la gráfica de pastel, entre otras más con las cuales podemos tomar las decisiones más adecuadas para cumplir los objetivos del proyecto escolar; “esta evaluación implica precisar qué vamos a evaluar y cómo lo vamos a evaluar al final de cada ciclo escolar, así mismo hay que difundir y dar a conocer los resultados a la comunidad” (37); con la evaluación se difundirá la revisión final de los cambios observados entre los alumnos que son los clientes inmediatos de una escuela de calidad.

(37).- SCHMELKES, Silvia. El proyecto escolar. Secretaría de educación de Guanajuato y Educación y perspectiva A. C., Guanajuato, Gto., 1994, p.32.

IV.- DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

En síntesis, con esta propuesta se contribuye en la formulación de un proyecto escolar, considerando elementos de la Norma ISO 9001:2000, con la cual se realiza un sistema de gestión de la calidad en las escuelas de educación básica, el cual tendrá como objetivo primordial, lograr los fines del PEC (Programa escuelas de calidad), y que se refieren al logro de los contenidos educativos mencionados en el apartado del marco conceptual, para evitar así el rezago educativo; inclusive en la Ley General de educación se enfatiza la necesidad de que las escuelas y los profesores planifiquen y realicen sus actividades de acuerdo con el contexto social, además esto se refuerza con lo que establece el Plan Nacional de Desarrollo 1995- 2000 en donde se afirma que “se impulsará el desarrollo de iniciativas y proyectos originados en la escuela, para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad escolar”, y nuevamente se retoma en el Programa nacional de educación 2001-2006, en el cual “la meta principal es la calidad en la educación básica, impulsando el programa escuelas de calidad”.

Por lo cual tendremos como resultados una eficiente gestión escolar, entendida como la organización de un centro escolar y la participación oportuna en programas vinculados a la sociedad, por medio de una estructura funcional de trabajo acordada en una organización, documentada con procedimientos integrados, técnicos y administrativos; que sean efectivos para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, material e información de una organización con las mejores prácticas para asegurar la satisfacción del cliente; hay que tomar en cuenta que para lograr una eficiente gestión escolar que conlleve al sistema de calidad en escuelas de educación básica va a ser un proceso pausado, e incluso lo mencionaba la investigadora Ezpeleta, al mencionar que:

“La nueva gestión escolar no se construye por decreto. A la previsible distancia entre toda norma y la realidad que intenta ordenar, hay que agregar que el contenido de la nueva normativa -el fortalecimiento del estilo local de gestión- tiene la magnitud de un verdadero cambio cultural. Cambio que afecta tanto a los actores como a las instituciones. En el nivel de las personas supone renunciar a certezas, seguridades y hábitos hechos rutina en el trabajo diario. En las instituciones supone la revisión de la organización y de la administración escolar, cuya estructuración, asociada históricamente al esfuerzo por lograr la cobertura, no parece hoy apta para procurar la calidad” (Ezpeleta, 1996).

Todo proyecto de calidad tiene un enfoque de sistemas, los cuales nos dan consistencia, y para ello es necesario establecer un planteamiento de lo que queremos lograr, es decir, planear estratégicamente; cualquier proyecto de calidad tiene una planeación estratégica que guía nuestras acciones a lo largo del tiempo, y se distinguen las acciones estratégicas por ser los puntos fuertes de un proyecto escolar de calidad. En la siguiente figura se muestran los elementos del proceso de planificación estratégica que se proponen en el sistema de gestión de la calidad para las escuelas de educación básica:

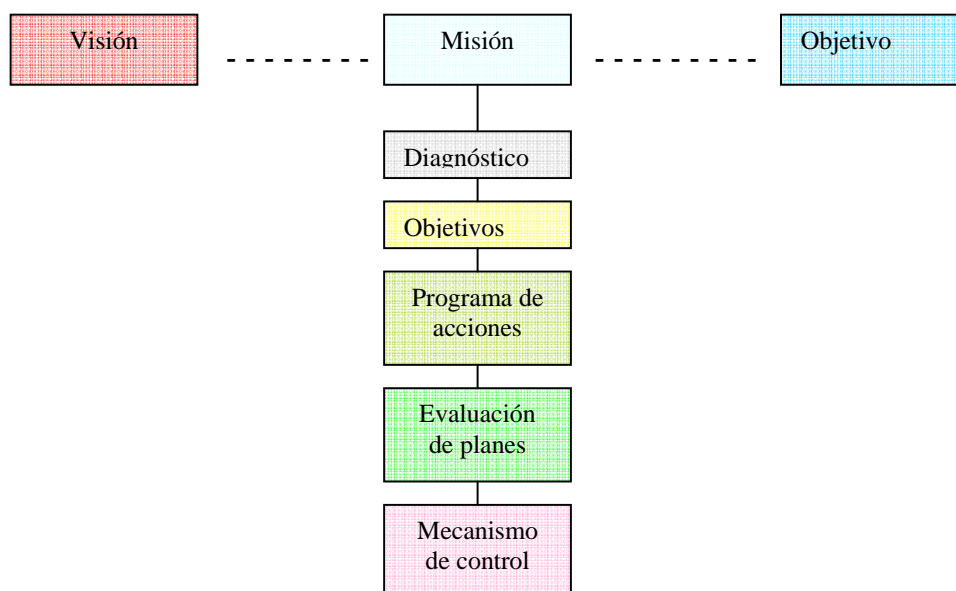


Figura 21.- Elementos del proceso de planificación estratégica.

Así mismo, cabe mencionar que la planeación es el proceso mediante el cual se definen metas, objetivos y se escogen acciones para alcanzar los resultados deseados. En el siguiente modelo se toman las decisiones amplias acerca de la calidad del servicio o producto a nivel de la alta dirección; los objetivos y sistemas que respaldan las metas estratégicas se generan en los mandos medios; y los procedimientos detallados para el control operativo se idean y llevan a cabo en el primer nivel de administración de la línea, lo cual se aprecia en la siguiente figura, en donde se muestra una clasificación jerárquica de actividades de planificación y control que debe de llevar un proyecto escolar de calidad, y las cuales hasta el momento soslaya (38). Lo cual se puede apreciar en la figura No. 20, referente a los niveles del proceso de planificación de la calidad.

Inclusive es sabido que: “Todo modelo de calidad, tiene un plan de acciones, un cronograma, un modelo de planeación estratégica y una referencia de herramientas de servicio, pues la visión con la que conseguimos una escuela de calidad es con un modelo de servicio, creando así los niveles de satisfacción hacia nuestros clientes” (39).

(38).- Experiencia educativa: Planificación de la Calidad, MGC, Universidad Veracruzana, p. 6 - 7.

(39).- CRUZ, José. Educación, excelencia y autoestima. Los nuevos paradigmas más allá del año 2000. Colección Siglo XXI, México, ED. Orión, 1996, pp.16.

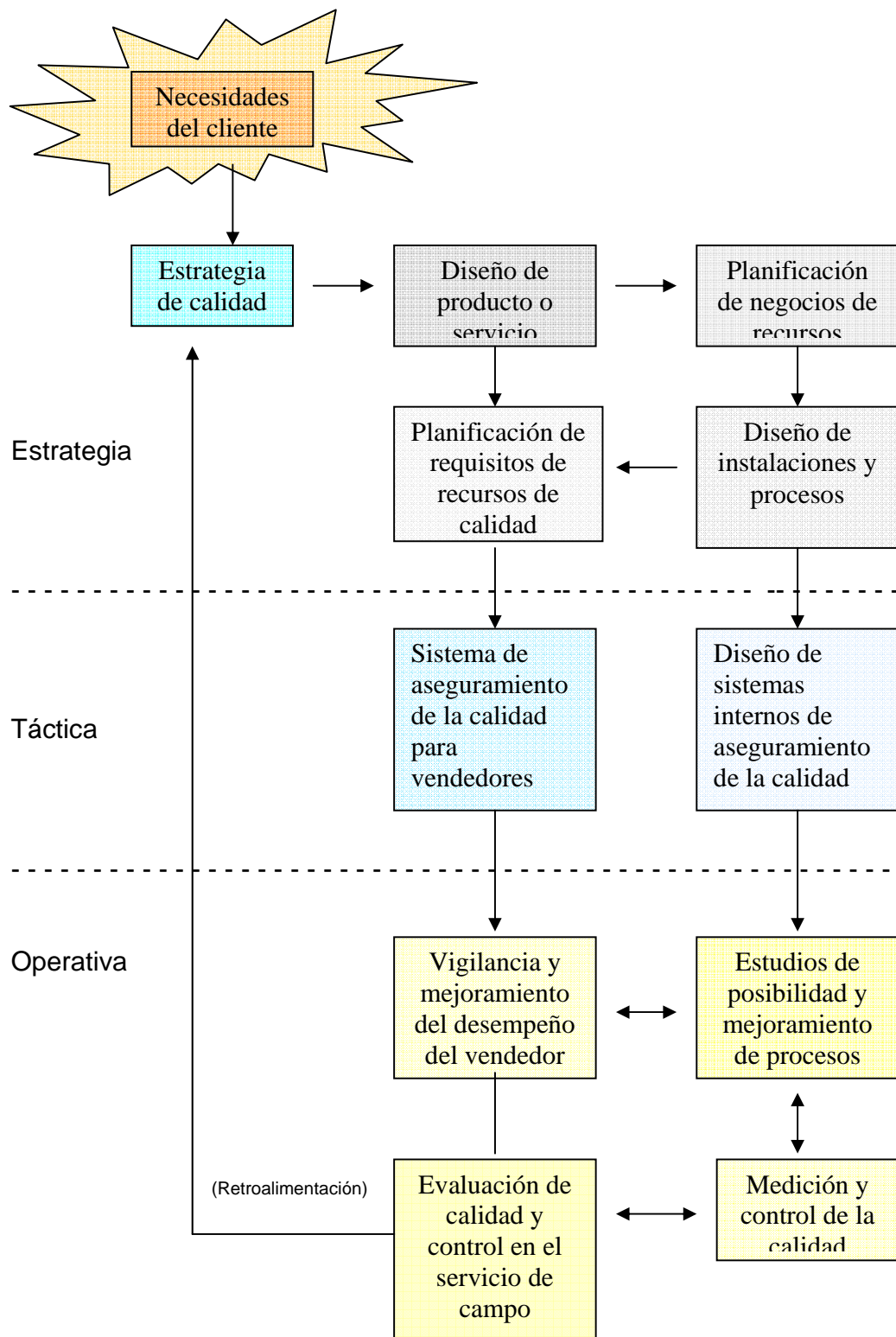


Figura 22.- Niveles del Proceso de Planificación de la calidad

V.- CONCLUSIONES

Después de haber analizado las teorías de la gestión educativa, los elementos del diagnóstico, así como los elementos del proyecto escolar y haber considerado los elementos de la Norma ISO 9001:2000 que se le adecuaron al Proyecto Escolar del programa de Escuelas de Calidad, concluyo que el mejor sistema de gestión del centro escolar es el modelo comunitario porque en éste se involucran todos los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, todos trabajan en conjunto y son partícipes en la realización del proyecto escolar y en su implantación, lo cual redundará en beneficio de la calidad educativa, ya que la calidad la hacen todos, todos los integrantes de una organización educativa.

Las escuelas siempre han tenido la capacidad, reconocida o no, de otorgar significación a cualquier propuesta de reforma, independientemente de que se trate de un sistema centralizado o no. En los planteles educativos siempre se ha encontrado, aunque con distintos grados, la capacidad de traducir las políticas generales en estrategias institucionales propias. Llevado al extremo, la estrategia institucional puede llegar al fenómeno identificado como simulación de política, es decir, cuando no se hace ninguna modificación real a los procesos educativos en el centro escolar, aunque “en papel” aparezca una coincidencia con la política impuesta, o propuesta, centralmente, con lo cual no servirá aunque se formule el mejor sistema de calidad. Con la propuesta que se abordó en el presente trabajo se evitan los problemas e insuficiencias de diseño institucional, en el PEC que pudiesen generar propensión al desvío de los objetivos en su operación por medio de la implementación de diversas alternativas para resolver dichas insuficiencias.

El punto importante de la filosofía de la calidad en los proyectos escolares de las escuelas de educación básica es centrar los procesos en los beneficiarios. Lo cual sostiene muy bien la investigadora Silvia Schmelkes al considerar que: “El principal beneficiario de la educación es sin duda, el alumno. Él es el receptor -y un receptor activo y participante- de todo esfuerzo educativo, y desde luego, de todo impulso por mejorar la calidad de la educación. El alumno es el que mejorará cualitativamente como resultado de los procesos educativos mejorados. El alumno es, entonces, el beneficiario inmediato de la educación. Y como tal es, es el beneficiario más importante” (40).

Así mismo es viable la implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 en las escuelas de educación básica, en relación con el PEC, pues dicha Norma Internacional se puede adecuar al Proyecto Escolar del programa de escuelas de calidad, optimizando los procesos del Proyecto escolar, pues hasta el momento se soslaya la planeación estratégica en el mismo, porque las escuelas de educación básica no consideran aspectos como la: Visión, la misión, sus objetivos, sus políticas, los manuales de calidad, los manuales de procesos y los planes estratégicos, tácticos y operativos, así como la retroalimentación y evaluación constante. Estos elementos deben de agruparse en lo que suele denominarse un sistema de gestión, definición que apoya la idea de que deben desarrollarse de una manera sistemática, ya que de otra forma, no solamente perderían todo su valor, sino que podrían derivar en la ineficiencia de la organización educativa. Aunque la forma de presentación de las reglas de operación del PEC llevaría a afirmar que pareciera tratarse de un proceso de planeación tradicional, en virtud de que su formato enuncia: objetivo general, objetivos específicos, metas, financiamiento y distribución de recursos, funciones, mecanismos de operación, evaluación y contraloría, cabe mencionar que así lo obliga el formato oficial, por lo cual en aras de contribuir a su enriquecimiento es por ello que se propone el sistema de gestión de la calidad.

(40).- SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP, México, 1995, p.19.

El tipo de investigación realizada es explicativa (Hdez. Sampieri: 1998), porque se establecieron las causas que ocasionan ciertos fenómenos de la práctica educativa y de la gestión escolar para alcanzar la calidad educativa y en qué condiciones se da ésta. De tal forma, se contribuyó a dar los elementos que lleven al mejoramiento educativo de un centro escolar, por medio de un sistema de gestión de la calidad en un proyecto escolar.

De igual forma se consideró como enfoque de la estrategia diseñada para un cambio organizacional el modelo de investigación de la acción, y el cual consiste en el proceso de cambio basado en la captación sistemática de datos y después en la selección de una acción de cambio, que parte de los datos analizados; el proceso de investigación de acción consiste en cinco pasos

1º.Diagnóstico: El agente de cambio, que con frecuencia es un consultor externo, sin embargo para este estudio se considero a las partes inmersas en la escuela de educación básica, las cuales recaban datos que aportan información sobre el clima organizacional, sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de acuerdo con los miembros de la organización. Este paso es fundamental para saber con precisión lo que requiere la organización educativa.

2º.Análisis: Se analiza la información recopilada en el diagnóstico y el agente de cambio sintetiza esta información en áreas de oportunidad o preocupación, y acciones posibles.

3º.Retroalimentación: La investigación de acción involucra a todas las personas que son objeto de cambio y consigue que se comprometan activamente en la identificación de los problemas y en la información y datos que se encontraron en los pasos anteriores 1 y 2 y obtener de los empleados, con la ayuda del directivo, el desarrollo de proyectos o planes de acción para implantar cualquier cambio que sea necesario.

4º.Acción: Los empleados con el apoyo y asesoría del agente de cambio desarrollan las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.

5º.Evaluación: Dando un seguimiento al desarrollo de las acciones, el directivo o agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción, comparando los cambios subsecuentes, con los datos de referencia.

Considero que el programa PEC se inserta adecuadamente dentro de la política educativa nacional, ya que en su interior contempla un conjunto de acciones que responden a distintas concepciones sobre los cambios que se impulsan en el sistema educativo nacional, entre ellas se encuentran la Política de Descentralización de la Educación Básica (Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica), la Política de Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica y los esfuerzos por proporcionar una educación de calidad, adecuada a las necesidades de todos los mexicanos incluida como una estrategia del gobierno federal en turno en su Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. En relación a ello, Tamayo dice: “Para que una política sea pública es requisito indispensable que esté investida de legalidad, es decir, que sólo desde el ámbito público se puede formular una política pública” Tamayo (1995).

Por ello es menester considerarlo como parte de la política pública el diseño institucional del programa (PEC), en términos de sus normas, sus reglas de operación, los supuestos de racionalidad y conducta de los actores que guían la interpretación y dan sustento al programa y los objetivos del programa. El análisis de las políticas públicas se realiza en diferentes etapas, dependiendo de la fase en que se encuentre: diseño, implementación y evaluación de resultados; estas etapas deben concebirse como un proceso continuo, por lo que la evaluación y su enriquecimiento con un sistema de gestión de la calidad en su conjunto da lugar a mejorías en las subsiguientes etapas; cuando se centra en el diseño, parte de premisas que surgen del análisis estático de la estructura de la política donde es posible ubicar problemáticas, los cuales se superan con una planeación estratégica del proyecto escolar en el marco del PEC; la evaluación durante la etapa de implementación de la política buscó obtener información que

permitió en cierto sentido hacer ajustes y redefinir las líneas de acción y el diseño institucional construido a partir de las reglas de operación, lo cual se ha realizado desde su puesta en marcha que fue en el año 2001, pues en esta última edición del programa en comento se han contemplado diversos elementos que no se habían considerado en un principio, sin embargo desde su inicio no se implementaron los canales adecuados de difusión e información del programa.

Por lo anterior se identifican factores que por diversos motivos no se consideraron en un primer momento por los diseñadores de políticas al realizar este programa; como producto de la evaluación en la etapa de implementación se han identificado elementos que fueron omitidos en el diseño. Los elementos omitidos son reconocidos frecuentemente hasta la etapa de implementación donde el diseño de la política “se pone a prueba”; sin embargo, en la mayoría de las políticas públicas, no existen sistemas de información que permitan evidenciarlas ante los diseñadores del programa escuelas de calidad, por lo cual el presente trabajo propone una alternativa implementando un sistema de gestión de la calidad en las escuelas de educación básica vinculado al proyecto escolar que debe realizar cada organización escolar, ello en el marco del PEC.

Este sistema que se propone permite tener mas fuerzas impulsoras que restrictivas, debido a que el Director, trabaja en equipo con sus colaboradores y realiza un diagnóstico con los docentes, personal de apoyo y padres de familia para conocer las problemáticas, así como las necesidades de ellas, hasta analizar la información, implementar los cambios propuestos, evaluarlos constantemente para contribuir al sistema de gestión de la calidad en las escuelas de educación básica.

En síntesis una Escuela será de Calidad si asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento

escolar, es una organización escolar 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 para participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida, y para ello se realizó la propuesta de este trabajo.

VI.- LISTA DE FIGURAS

Figura 1.-	Organigrama relativo a los ámbitos de la Gestión Escolar.....	27
Figura 2.-	Estructura de un Proyecto Escolar o PETE	34
Figura 3.-	Índice de las reglas de operación del programa escuelas de calidad.....	35
Figura 4.-	Tabla relativa a los recursos económicos de cada Entidad, en el marco del PEC.....	50
Figura 5.-	Tabla de indicadores para la medición de resultados del Programa Escuelas de Calidad.....	53
Figura 6.-	Gráfica y Tabla referente a la percepción del Proyecto Escolar.....	59
Figura 7.-	Gráfica y Tabla referente a la percepción de los cambios en la escuela.	60
Figura 8.-	Gráfica y Tabla referente a la percepción sobre la participación de padres y madres de familia en el Proyecto Escolar.....	61
Figura 9.-	Gráfica y Tabla referente a la percepción sobre los docentes.....	62
Figura 10.-	Gráfica y Tabla referente a la comunión de visión, metas y estrategias.....	63
Figura 11.-	Gráfica y Tabla referente al cumplimiento del calendario escolar y puntualidad.	64
Figura 12.-	Gráfica y Tabla referente a la participación y toma de decisiones en beneficio del centro escolar.....	65
Figura 13.-	Gráfica y Tabla referente al cumplimiento del calendario escolar y puntualidad	66
Figura 14.-	Gráfica y Tabla referente al indicador de gestión escolar.....	67
Figura 15.-	Tabla referente a los indicadores de desempeño del centro escolar.....	69
Figura 16.-	Participantes del PEC.....	75
Figura 17.-	Modelo europeo para la gestión de la calidad total.....	82
Figura 18.-	Modelo de la norma ISO 9001 - 2000 sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.....	83
Figura 19.-	Modelo de la NMX-CC-023-INMC-2004 Sistemas de gestión de la calidad, directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación.....	84
Figura 20.-	Esquema de propuesta del modelo de sistema de gestión de la calidad para escuelas de educación básica.....	85
Figura 21.-	Elementos del proceso de planificación estratégica.....	123
Figura 22.-	Niveles del Proceso de Planificación de la calidad.....	125

VII.- BIBLIOGRAFÍA

--- ACLE, Tomasini Alfredo, Retos y riesgos de la calidad total, Ed. Grijalbo, México, 1994, Pp. 124.

--- ÁLVAREZ, Manuel. (2000). El proyecto educativo de la institución escolar. Jalapa, Ver., 2000.

--- BRACHO Gómez, Teresa. Evaluación del Programa Escuelas de calidad 2,001, CIDE, México, D. F., 2001.

--- Características clave de las escuelas efectivas. Ensayo, Universidad Anáhuac, México, 2001, p.1.

--- Constitución Política Mexicana, 2,003.

--- CRUZ, José, Educación, excelencia y autoestima, Pertinencias y T.Q.M. Los nuevos paradigmas más allá del año 2000. Colección Siglo XXI, Ed. Orión, México, 1996, Pp. 27- 49.

--- Diario Oficial de la Federación, Tercera sección, Poder Ejecutivo - Secretaría de Educación Pública, Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad, México, 23 de febrero del 2,006, Pp. 1 - 27.

--- DIAZ, Navarro. Proyectando otra escuela, México, 1996.

--- El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela. SEByN, México, 1,999, pp.40.

- FEINGENBAUM, Armand. V. Control Total de la Calidad. 3º ed. Ed. CECSA, México, 1998, 902 pp.
- FISKE, E. Ratining Compassion. The American Prospect. Vol 11, No 13, 2000, Mayo 22.
- FMCTyC. Méx.-Esp. SEP-SEByN. La gestión escolar en la escuela primaria. Proyecto de investigación e innovación. Marzo, 1997, p.23.
- FRIEDMAN, Stewart Equilibrando trabajo y vida. 2002.
- HERNANDEZ Sampieri; R. Collado, F. y Baptista Lucio P. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 1998, pp.10-16.
- Informe del proyecto de lectoescritura. Esc. Cuauhtémoc. Profra. Citlali Melgarejo Ortíz, Jalapa, Ver., 2001.
- JOHAN, Elias. Cientes contentos de verdad: Claves para comprender a clientes y usuarios. 2000
- JOHAN, Elias. Organización atenta. 1994.
- La gestión escolar en la escuela primaria. FMCTyC. Méx.-Esp., SEP-SEByN-DGIE.
- LOERA Varela, Armando. Reportes Nacionales fase 3.Evaluación cualitativa del programa Escuelas de Calidad. Cambios en las escuelas que participan en el PEC 2001- 2004, Heurística educativa, marzo, 2005, Pp. 110.
- NAMO DE MELO, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. Edit. Biblioteca del Normalista, SEP, México, 2004, Pp 110.

--- NAMO DE MELLO, Guiomar. Qué debe de enseñar la escuela de educación básica, Cero en conducta, No.28, año 6, nov.- dic., México., 1991 p.57.

--- Nava, Carballido, y otros. (2003) ISO 9000:2000, Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua.

--- PERALTA Alemán, Gilberto. (2002) De la filosofía de la calidad al sistema de la mejora continua.

--- PETRICK, Joseph A. (2003) Calidad total en la dirección de recursos humanos.

--- Recomendaciones de la Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, Kingston, Jamaica, mayo, 1996. Cuadernos de la Biblioteca para la actualización del maestro, SEP, México, 1997.

--- Reglas de Operación e indicadores de gestión y evaluación del programa "Escuelas de calidad". SEP- SEByN, México, D.F., 2001.

--- Reglas de Operación e indicadores de gestión y evaluación del programa "Escuelas de calidad". SEP- SEByN, México, D.F., 2004.

--- Reglas de Operación e indicadores de gestión y evaluación del programa "Escuelas de calidad". SEP- SEByN, México, D.F., 2006.

--- SAMPIERI, Carlos. Metodología de la investigación. 1999.

--- SCHMELKES, Silvia. El proyecto escolar. Secretaría de educación de Guanajuato y Educación y perspectiva A. C., Guanajuato, Gto., 1994, p.32.

--- SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Ed. SEP, México, 1999, p. 31-42.

- SEC. La gestión escolar. Veracruz. 2001
- SEP-DGE ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. México, D.F., 2001, Pp.15.
- SEP. El proyecto escolar en la escuela primaria. México, 2000.
- SEP, Guía de Proyecto Escolar, Ciclo Escolar 2000-2001, Pp.48.
- SEP. La Federalización Educativa: Una valoración externa desde la experiencia de los Estados. 2000.
- SEP. Ley General de Educación. México, D. F., 1993.
- SEP, Plan Nacional de Educación 1,995 - 2,000, México, D.F., 1,993.
- SEP, Plan Nacional de Educación 2,000 - 2,006, México, D.F., 1,993.
- SEP, Plan y programas de estudio. México, D.F., 1994, p.162.
- SEP-SEByN-DGIE, ¿Cómo conocer nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico. México, 1,997, pp.47.
- TORRES, Rosa María. Qué y cómo aprender. S.E.P., México, 1988, p. 43.
- Varios autores, Coordinación del área educativa del equipo de transición del Presidente electo Vicente Fox Quesada, Bases para el Programa Sectorial de Educación 2001 - 2006, Capítulos de educación básica y escuelas de calidad. México, 2000.
- WALTER, Osvaldo. Estrategias de un proyecto escolar. 1985.

a).- BIBLIOGRAFÍA EXTRANJERA:

--- ANDER Egg, Ezequiel. La planeación educativa. Edit. Magisterio del río de plata, 5ª ed., Argentina, 1996, p.51.

--- Banco Mundial. Documentos de Proyectos de School-Based-Management (SBM), como parte de Proyecto Global Education Reform.

--- Documento de la Segunda Cumbre de las Américas. Santiago de Chile, 1998.

--- FERNÁNDEZ Hatre, Alfonso. Sistemas integrados de Gestión. IDEPA del Principado de Asturias, Asturias, Pp. 172.

--- FERRER, F. Los docentes, la gestión de la escuela y la innovación educativa. Génova, DIE, 1996, p.41.

--- Metodología de las 5"s, mayor productividad, mejor lugar de trabajo. España.

--- OTANO, Luis. Autonomía y gestión de un centro escolar público. La gestión educativa ante la innovación y el cambio. España, 1988, p.76.

--- POZNER de Weinberg, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Edit. Aldue, Argentina, 1995, p.23.

--- Recomendaciones de la Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, Kingston, Jamaica, mayo, 1996.

b).- NORMAS DE CONSULTA:

--- ISO 9000:2000 COPANT/ISO 9000:2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000
Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

--- ISO 9001:2000 COPANT/ISO 9001:2000 NMX-CC-9001-IMNC-2000
Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

--- ISO 9004:2000 COPANT/ISO 9004:2000 NMX-CC-9004-IMNC-2000
Sistemas de gestión de la calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño.

--- ISO 19011:2002 COPANT/ISO 19011:2002 NMX-CC-19011-IMNC-2002
Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental

--- NMX-CC-023-IMNC-2003 (ISO/IWA 2:2003) NMX-CC-023-IMNC-2003
Sistemas de gestión de la calidad en educación.

--- NMX-CC-023-INMC-2004 Sistemas de gestión de la calidad, directrices para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación.

c).- PÁGINAS WEB DE REFERENCIA:

www.sep.gob.mx

www.sec.ver.gob.mx

www.iso.org.mx

www.iso.iwa2.sep.gob.mx:8080/

www.imnc.org.mx

www.worldbank.org/education/globaleducationreform

www.summit/americas.org/chileplan.html/

www.preal.cl/innovaciones

www.ince.mec.es/cubre

www.prospect.org/archives/v11/13/fiske-e.html