

---

# PRÁCTICAS PROMETEDORAS DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL ASOCIADAS AL NIVEL DE LOGRO ACADÉMICO DE LAS ESCUELAS. LECCIONES DESDE ESCUELAS SECUNDARIAS CON MEJORES NIVELES DE RENDIMIENTO EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA

---

RAMÓN LEONARDO HERNÁNDEZ COLLAZO

## RESUMEN:

El estudio forma parte del proyecto general “Elementos para el diagnóstico y seguimiento de la educación secundaria en el estado de Chihuahua: lecciones desde escuelas con mejores niveles de logro y desde el impacto de la reforma”. Con la investigación se identifican factores críticos que caracterizan el desempeño de escuelas secundarias polarizadas por su nivel de logro académico derivado de los resultados de la aplicación de ENLACE 2006, además de considerar factores asociados al contexto de las escuelas. El estudio se ubica en un paradigma principalmente cualitativo, no obstante emplea instrumentos y técnicas cuantitativas, por lo que puede identificarse con una metodología mixta. Se sustenta en la teoría emergente, ya que busca mediante un proceso inductivo generar o descubrir la teoría instalada en las escuelas en estudio. El desempeño institucional se aborda en las dimensiones de la gestión escolar y la participación y valoración social de las escuelas. El estudio permite a partir de un análisis inductivo y comparativo, descubrir factores asociados a prácticas escolares prometedoras, con los cuales se delinean modelos de buena práctica institucional en la educación secundaria del estado de Chihuahua.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión escolar, eficacia escolar, factores asociados, participación social, desempeño institucional.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es bien sabido como uno de los mayores problemas que enfrenta el sistema educativo en México se ubica principalmente en el nivel de educación secundaria. Los problemas de deserción, eficiencia terminal y

---

reprobación en la escuela secundaria, además de los pobres resultados en los exámenes de PISA colocan a este nivel como factor crítico en la agenda de la política educativa nacional.

A nivel internacional y nacional, la evolución de los procesos de reforma educativa se ha orientado en las últimas décadas a ubicar a la escuela como el centro y destino de las políticas educativas. La historia ha mostrado como el fracaso se ha derivado de la formulación de acciones externas, que generadas desde arriba, pretenden incidir en la vida interna de las escuelas. El interés de promover cambios y/o acciones de mejora desde las propias escuelas, hace necesario un conocimiento más profundo de la realidad educativa y de los factores que la configuran.

Como una de las acciones más importantes que se han desarrollado para dar respuesta a esta situación lo constituye sin duda el impulso de la nueva reforma a la educación secundaria, donde mediante la renovación del plan y programas de estudio, además del apoyo a la profesionalización, capacitación y actualización de profesores y directivos, del mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento y con la iniciativa de una nueva forma de organización y gestión se busca transformar y cambiar el estado de la educación secundaria<sup>1</sup>. El estado de Chihuahua no escapa a este grave problema en la educación secundaria, ocupa el lugar 32 de aprovechamiento a nivel nacional, ya que posee 69.1% de aprovechamiento, por lo que se ubica a 9.91 puntos porcentuales bajo la media nacional, la cual es de 79.1%. Según información disponible 24 de los municipios (20.8%) presentan índices de aprovechamiento por debajo de la media nacional<sup>2</sup>. Por lo que al iniciarse la generalización de la reforma en este nivel, se busca de manera consistente llevar a cabo las diferentes acciones que conlleva su aplicación. Por lo tanto resulta importante y necesario conocer que sucede en las escuelas que obtienen tanto buenos como

---

<sup>1</sup> SEP, Plan de estudios de Educación básica. Secundaria 2006. Primera edición. Junio de 2006.

<sup>2</sup> Diagnóstico del Estado de Chihuahua. Reforma integral de la educación secundaria. Octubre de 2003. Chihuahua, México.

---

bajos resultados en sus niveles de aprovechamiento, además de aprovechar para indagar sobre lo que está aconteciendo durante la implementación de la nueva reforma de la educación secundaria.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este trabajo se busca profundizar en las características del comportamiento de las escuelas secundarias en el estado de Chihuahua. Se parte del presupuesto de que la mejor estrategia de mejora debe surgir de la propia realidad y gestión de las escuelas, por lo que son las mismas escuelas en condiciones reales, las que pueden ofrecer lecciones y pistas para influir en el desempeño institucional de la escuela secundaria. El reporte entonces trata de descubrir, mediante el contraste de escuelas por su nivel de logro, los factores críticos que caracterizan el desempeño de las escuelas, asumiendo que existen escuelas que son capaces de hacer la diferencia e incidir en el aprendizaje de los estudiantes, a pesar y además de las condiciones contextuales en las que se ubican.

En términos generales el estudio busca responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es la organización y el funcionamiento en las escuelas con mayor y menor nivel de logro en el estado de Chihuahua?
- ¿Cómo es la participación y valoración social en las escuelas en estudio?
- ¿Cuáles son los factores críticos de desempeño institucional asociados al nivel de rendimiento escolar en las escuelas secundarias del estado de Chihuahua?
- ¿Cuáles son las características comunes en escuelas secundarias de alto y bajo nivel de rendimiento académico en el estado de Chihuahua?
- ¿Cómo influye el contexto social y cultural de la comunidad y las condiciones institucionales, en el desempeño de escuelas secundarias de alto y bajo nivel de rendimiento académico?

---

## Propósitos del estudio

- Conocer las características de las prácticas de gestión y de participación y valoración social de las escuelas secundarias, que destacaron por su desempeño académico en la aplicación de ENLACE 2006 en el estado de Chihuahua.
- Identificar y caracterizar factores críticos de buena práctica institucional desde escuelas públicas del nivel de educación secundaria en el estado de Chihuahua.
- Estudiar escuelas secundarias públicas polarizadas por su nivel de logro académico.
- Delinear modelos emergentes de desempeño institucional asociados al nivel de rendimiento académico de las escuelas.

## Metodología

Como parte de la metodología propuesta, por la naturaleza del objeto de estudio y por los propósitos establecidos se ponderan procedimientos cualitativos. Por su naturaleza comparativa se fundamenta en el análisis de grupos polares de escuelas, es decir que la estrategia principal del estudio es el contraste entre grupos de escuelas (alto y bajo nivel de logro académico) y en la identificación de patrones recurrentes de los datos que se recogen. El fundamento teórico se basaría principalmente en un enfoque inductivo donde se trataría de construir y explicar la teoría instalada en la realidad de los grupos de escuelas en comparación. Desde esta perspectiva teórico metodológica, el estudio se ubicaría en la llamada “*Teoría emergente o fundamentada*”, donde el planteamiento básico consiste en que la teoría se elabora y surge de los datos obtenidos en la misma investigación (Glaser y Strauss, 1967).

En el proceso de recolección de la información se emplearon como técnicas e instrumentos: mapa y narrativa derivada de la técnica KJ, entrevista a los

---

directores de las escuelas, entrevista a docentes, diario reflexivo del director y el diario de campo del investigador.

El estudio se basa en la información de 10 casos que corresponden a una polarización de la población de aquellas escuelas secundarias en el estado, donde sus estudiantes de tercer grado presentaron la prueba de ENLACE en el año de 2006 y que obtuvieron resultados representativos y validos en tal aplicación. De esta muestra de casos polares, cinco corresponden al grupo de escuelas que obtuvieron los mayores niveles de logro promedio global<sup>3</sup> y que se denominan “escuelas con alto nivel de aprovechamiento o rendimiento académico”<sup>4</sup>, los otros cinco casos se ubican en el grupo de escuelas que obtuvieron los menores puntajes en promedio y que para el estudio se consideran como “escuelas con bajo nivel de logro o rendimiento académico”<sup>5</sup>. Los casos identificados para el estudio se derivan de un proceso de selección denominado muestreo conceptual o basado en criterios (Lecompte y Preissle, 1993), donde la elección no depende de mecanismos aleatorios sino de objetos que resulten de interés para el estudio.

La estrategia de análisis aplicada en el proceso de identificación de factores y características de las prácticas de desempeño institucional, se fundamenta en la comparación de casos polares (Lecompte, et al, 1993), en el análisis matricial de factores identificados en el contraste de grupos (Miles y Huberman, 1994) y en la teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967 y Strauss & Corbin, 1990) porque los procedimientos analíticos se sustentan en la construcción teórica derivada de los propios datos. El proceso seguido en el análisis es de tipo inductivo, ya que los factores son identificados a partir de conceptos y categorías que se originan en los propios datos recogidos, por lo que no se trata de comprobar

---

<sup>3</sup> En el promedio global se integran los resultados promedio globales de español y de matemáticas que obtuvieron las escuelas en la aplicación de la prueba ENLACE2006.

<sup>4</sup> En la literatura algunos estudios encuentran diferencias entre rendimiento y aprovechamiento académico, para el caso de este estudio se consideran y se plantean como sinónimos.

<sup>5</sup> NOTA: Se intento buscar en otras fuentes de datos (INEGI), indicadores de marginalidad más cercanos al contexto próximo de las escuelas, sin embargo los de CONAPO fueron los más pertinentes en el momento de selección de la muestra del estudio.

---

una perspectiva teórica basada en la noción de eficacia escolar o de “buena escuela”. Por consiguiente la noción de “buena práctica institucional” tiene un sustento básicamente empírico, ya que los factores identificados se originan de las acciones y deliberaciones intencionadas de los sujetos que integran la comunidad escolar y no de su configuración como evidencia de la teoría existente. Al final del proceso analítico, se configura un modelo de buena práctica institucional de la escuela secundaria, donde se integran los factores críticos y las interrelaciones encontradas en el estudio.

### **CONCLUSIONES O DISCUSIÓN**

Para el estudio, el desempeño institucional comprende aquellas prácticas cotidianas de trabajo de las escuelas secundarias de los diferentes actores educativos, muy especialmente de los profesores y de sus directivos. Particularmente el desempeño se ubica como la caracterización de las prácticas asociadas a dos dimensiones del trabajo de las escuelas: la gestión escolar (tanto académica como de organización y funcionamiento) y la participación y valoración social del propio trabajo de las escuelas. En este sentido el rendimiento académico, se considera como un elemento referencial de contraste, que permite además de clasificar a las escuelas conformar grupos de prácticas o perfiles de comportamiento institucional relacionados con sus niveles de logro. La revisión del comportamiento de las escuelas que se focalizan en este estudio, permite reconocer tres diferentes grupos de trayectos que conforman las escuelas del comparativo desarrollado: a) componentes críticos de escuelas con mayor nivel de logro, b) factores críticos de escuelas de menor nivel de rendimiento y c) factores comunes entre los grupos de escuelas en comparación (Normalidad típica). Al final se proponen los factores que tradicionalmente se conocen como de *efecto espejo*, componentes que se caracterizan por presentar comportamientos diferenciales e inversamente proporcionales en su nivel e intensidad de recurrencia entre los grupos de escuelas de comparación.

---

## **EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LOS GRUPOS DE COMPARACIÓN**

A continuación se presentan los componentes que distinguen a las escuelas que obtienen altos niveles de logro y que las hacen diferentes a las de bajo nivel de rendimiento. Se clasifican ubicando en primer término a los componentes con mayor poder dentro del grupo y al final se proponen las categorías que formando parte del grupo presentan menos nivel de recurrencia en las escuelas. Se integran factores tanto de la dimensión de la gestión escolar como de la participación y valoración social de los grupos de escuelas.

### **Factores diferenciales de escuelas con alto nivel de logro**

1. El trabajo conjunto entre el personal de la escuela.
2. El personal demuestra compromiso, disposición y entrega hacia el trabajo de la escuela.
3. Escuela centrada en el aprendizaje y en la atención de los estudiantes.
4. Clima escolar con relaciones positivas de trabajo.
5. Coordinación y organización adecuada de las actividades.
6. La reunión entre profesores orientada a la retroalimentación y a la colaboración.
7. Las buenas relaciones son una constante entre la comunidad escolar.
8. El rendimiento del personal como generador del desempeño institucional.
9. La comunicación eficaz entre el personal.
10. Orientación al cambio y a la mejora del trabajo
11. La planeación se fundamenta en el proyecto escolar.

---

## Factores diferenciales de escuelas con bajo nivel de logro

1. Falta de disposición del personal hacia las actividades de la escuela.
2. El trabajo se desarrolla de manera individual.
3. Ausencia de planeación y organización de las acciones.
4. El contexto sociocultural como limitación del desempeño de la escuela.
5. Participación en diversos programas de apoyo.
6. Ambiente escolar con deficientes relaciones entre el personal.
7. El desempeño de los profesores como factor de rendimiento escolar.

## La “normalidad” típica del conjunto de escuelas en comparación

1. La toma de decisiones en colectivo.
2. La planeación de clases se realiza individualmente.
3. Participación de los padres de familia en la gestión de recursos económicos, materiales y de mantenimiento escolar.

## El efecto espejo entre factores comunes a los grupos de escuelas

En la comparación global de las dimensiones de las prácticas de gestión y de participación y valoración social, se identifica un fenómeno extraño e interesante entre los grupos de comparación. Se ubican parejas de factores diferenciales con sentido inversamente proporcional entre los grupos, es decir, componentes que además de advertirse con poder diferencial en el grupo, se presentan con sentido inverso a lo que ocurre en el otro grupo de contraste. A este fenómeno se le denomina el efecto espejo por reflejar los factores diferenciales en sentido opuesto<sup>6</sup>. Los factores que se estiman con efecto espejo en la dimensión de la práctica de la gestión escolar son los relacionados con el

---

<sup>6</sup> El efecto espejo es una característica inusual y muy pretendida en los estudios cualitativos comparativos que se fundamentan en la teoría emergente.

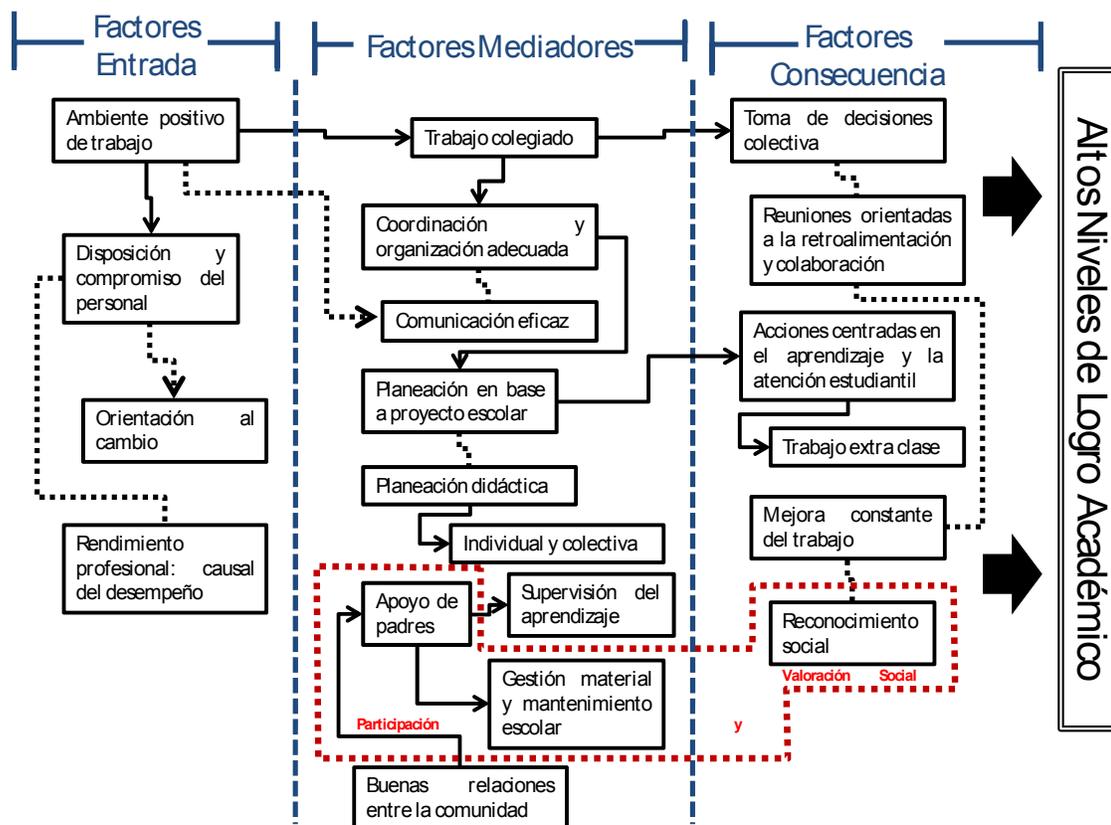
---

trabajo colegiado, con la disposición del personal hacia el trabajo, con el ambiente o clima escolar, con la comunicación interpersonal y con el factor que se pondera como principal agente causal del desempeño institucional. El apoyo de los padres de familia en las actividades de trabajo en el aula es el único factor de la dimensión de la participación y valoración social, que se identifica con implicación de efecto espejo.

### **Un modelo emergente de desempeño institucional asociado al éxito académico**

Del análisis de los diferentes factores identificados que conforman de manera global el espectro de escuelas de alto nivel de logro académico en el estudio, los cuales se advierten además como componentes diferenciales de logro para este grupo de contraste y hasta aquellos que se comparten con el grupo de bajo nivel de rendimiento (Normalidad típica), se puede delinear un modelo emergente de comportamiento escolar, que se traduce en un imaginario de “Desempeño institucional exitoso”, con las mejores prácticas de gestión escolar y de participación y valoración social entre las escuelas.

## MODELO DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL EXITOSO



El modelo que emerge representa un escenario ideal que integra y sintetiza los factores identificados en el grupo de escuelas de mayor nivel de logro. La imagen de este modelo de escuela, se genera a partir de integrar los factores encontrados por grupo de análisis, de su clasificación en las dimensiones del estudio y de su nivel de ponderación dentro del grupo.

El modelo emergente que se muestra en el esquema anterior, despliega de manera visual los factores críticos del desempeño de las escuelas ubicadas con altos niveles de logro académico. La distribución de los factores se establece adecuando elementos del modelo CIPP<sup>7</sup> que propone (Stufflebean, 1987) para la evaluación institucional, en el esquema se busca organizar los componentes

<sup>7</sup> CIPP: Contexto-Insumo-Proceso-Producto, modelo empleado usualmente en la evaluación de programas y proyectos sociales.

---

buscando estructurar una lógica que otorgue significado a la realidad de las escuelas.

En la viñeta que se muestra a continuación se reúnen los diferentes factores asociados a un desempeño institucional exitoso derivado del estudio, y que a través de una trama narrativa se busca ilustrar como un escenario imaginario ideal para aquellas escuelas que ubicadas en contextos y situaciones similares desearan adaptar a su propia realidad.

### El imaginario de un desempeño institucional exitoso

*Es una escuela que presenta un ambiente de trabajo positivo, donde las buenas relaciones entre el personal, aunado a las actitudes de disposición y compromiso de los profesores y su consecuente orientación al cambio, favorecen el establecimiento de condiciones básicas para el desempeño efectivo de la institución. La escuela confía y basa su desempeño en la capacidad profesional de sus profesores para conseguir los mejores resultados.*

*El funcionamiento cotidiano de la escuela aprovecha estas circunstancias y a través de una comunicación efectiva entre el personal y de una adecuada coordinación y organización, implementa de manera colegiada las diferentes tareas y actividades planeadas. Acciones que generalmente se fundamentan en proyectos colectivos escolares. Los profesores en este sentido planean las actividades didácticas de forma individual y con el apoyo de otros colegas de la propia escuela o de la región.*

*El clima de buenas relaciones se extiende a toda la comunidad escolar, propiciando la participación de los padres de familia no solo en cuestiones de gestión de recursos económicos, materiales o de mantenimiento de las instalaciones, sino principalmente en la supervisión de las tareas de aprendizaje de los estudiantes.*

*La escuela consigue establecer dinámicas de trabajo caracterizadas por el acuerdo colectivo de las decisiones, donde los espacios de intercambio informal entre profesores se orientan a la retroalimentación, a la colaboración y a la mejora continua de sus acciones. Como consecuencia las actividades a nivel general de la escuela se centran principalmente en el aprendizaje y en la atención de los estudiantes, por lo tanto es frecuente el trabajo extra destinado a los alumnos con mas bajos niveles de rendimiento.*

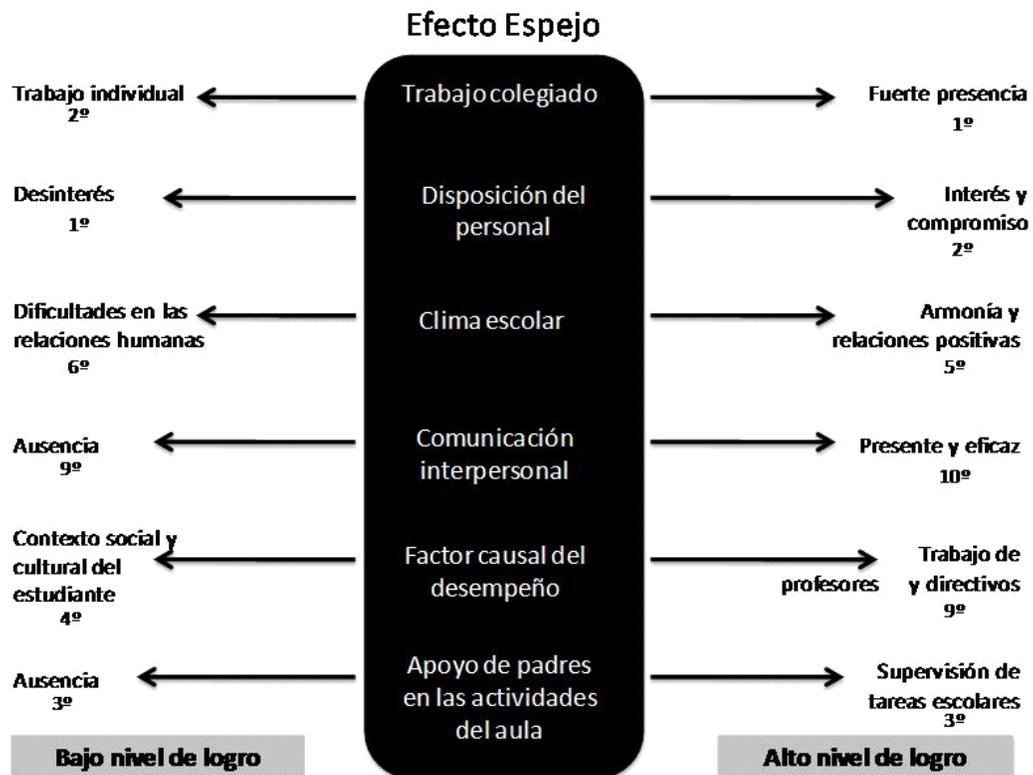
*El reconocimiento de las condiciones y logros de la escuela le permite obtener prestigio y reconocimiento social tanto en la comunidad como en el gremio escolar*

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Glaser, B. G., y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, Nueva York: Aldine Publishing Company.
- LeCompte, Margart D. y J. Preissle, (1993). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*, Academic Press, San Diego.
- LeCompte, M D. y Preissle, J., (1993). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*, Londres: Academia Press.
- Miles, M y Huberman, A., (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications, 2th Edith. Thousand Oaks, Cal. USA.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park: Sage Publications.
- Stufflebean, D. L. y Shinkfield, (1987). *Evaluación Sistemática: guía teórica y práctica*, Madrid: Paidós / MEC.

## CUADROS Y ESQUEMAS



Esquema del Efecto Espejo entre factores críticos de desempeño entre grupos

| <b>ESCUELAS CON ALTO NIVEL DE LOGRO ACADÉMICO</b> |             |                  |                                       |           |                                    |              |  |
|---|-------------|------------------|---------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------|--|
| <b>Orden</b>                                      | <b>Caso</b> | <b>Modalidad</b> | <b>Grado de marginalidad (CONAPO)</b> | <b>de</b> | <b>Puntaje Global (ENLACE2006)</b> | <b>Decil</b> |  |
| 1   | C AET 01    | Telesecundaria   | Alto                                  |           | 645.47                             | 10           |  |
| 2   | C AB 01     | General          | Bajo                                  |           | 599.11                             | 10           |  |
| 3   | C AJ 01     | Técnica          | Muy bajo                              |           | 561.98                             | 10           |  |
| 4   | C ACH 01    | General          | Muy bajo                              |           | 539.11                             | 10           |  |
| 5   | C AA 01     | Telesecundaria   | Alto                                  |           | 495.19                             | 8            |  |

| <b>ESCUELAS CON BAJO NIVEL DE LOGRO ACADÉMICO</b> |             |                  |                                       |           |                                    |              |  |
|---|-------------|------------------|---------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------|--|
| <b>Orden</b>                                      | <b>Caso</b> | <b>Modalidad</b> | <b>Grado de marginalidad (CONAPO)</b> | <b>de</b> | <b>Puntaje Global (ENLACE2006)</b> | <b>Decil</b> |  |
| 1   | C BGCH 02   | Telesecundaria   | Alto                                  |           | 355.93                             | 1            |  |
| 2   | C BSA 01    | General          | Bajo                                  |           | 377.57                             | 1            |  |
| 3   | C BCH 01    | Telesecundaria   | Muy bajo                              |           | 383.22                             | 1            |  |
| 4   | C BGCH 01   | Técnica          | Bajo                                  |           | 388.62                             | 1            |  |
| 5   | C BUR 01    | General          | Bajo                                  |           | 403.62                             | 1            |  |

**Características de las escuelas en estudio**