

---

## LA CALIDAD EDUCATIVA VISTA DESDE LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN MÉXICO

---

JIHAN RUTH GARCÍA POYATO FALCÓN / LUCÍA CORAL AGUIRRE MUÑOZ

### RESUMEN:

Se presenta el informe de una investigación exploratoria realizada con directores de instituciones de educación primaria de la zona urbana del municipio de Ensenada, Baja California, México.

Actualmente la calidad es una necesidad imperante en cualquier organización, con mayor razón en las educativas, debido al impacto social que éstas tienen al cumplir con su función formadora de ciudadanos (Namo de Mello, 1998). Aun más la educación primaria, ya que en su carácter obligatorio, es parte inevitable de la vida de cualquier mexicano, debiendo así ser positiva para su desarrollo integral. Se pretende caracterizar la concepción del término calidad educativa de los directores e identificar las opiniones de los directores con respecto al PEC.

A partir de finales del los 80's, se retomó de manera muy seria la implementación de estrategias que aseguren la calidad educativa, entendida como "un proceso constante y permanente porque es total, y como tal está en todas las partes del proceso educativo" (Schmelkes, 2000: 50). De acuerdo con la propuesta de la OREALC/UNESCO (2007), el concepto de calidad debe contemplar cinco dimensiones: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas dirigidas, como informantes clave, a los directores de tres escuelas seleccionadas, para conocer su opinión sobre sus necesidades de formación profesional. La información recuperada, se trató bajo la técnica del análisis de contenido, para categorizar los registros e interpretar el discurso de los entrevistados. Se presentan los resultados y una breve discusión.

**PALABRAS CLAVE:** calidad, PEC, director, educación primaria, gestión escolar

### INTRODUCCIÓN

La ponencia que se presenta a continuación forma parte de la tesis realizada para obtener el grado de Maestra en Ciencias Educativas, titulada: "El papel de la gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones de

---

educación primaria en Ensenada, Baja California”. En esta oportunidad se difunde la sección correspondiente a la calidad educativa desde la perspectiva de los directores participantes en el proyecto de investigación.

El documento se compone de cinco apartados: el planteamiento del problema, donde se contextualiza la investigación y se anotan los objetivos de la misma; la fundamentación teórica, que presenta resumidamente el producto de la revisión de la literatura actual sobre el tema; el método, explicando brevemente las características del diseño y aplicación; los resultados obtenidos en el trabajo de campo; y finalmente la discusión, en donde se plantean una serie de interrogantes que se espera promuevan el análisis crítico y la formulación de propuestas de solución al problema planteado.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La educación pública en México, desde sus orígenes, ha enfrentado conflictos que ponen en entredicho el logro de sus objetivos, la utilización adecuada de sus recursos, la justificación de su existencia y el cumplimiento de su función como institución social (Latapí, 1998). A lo largo de su historia, el gobierno ha tenido a bien implementar acciones para contrarrestar dichos conflictos, generalmente, con programas remediales que intentan aminorar las consecuencias de una planeación ineficaz (Ornelas, 1998).

Las instituciones de educación primaria no han logrado los niveles de calidad que se esperan, tomando en cuenta las dimensiones que contempla dicho concepto: cobertura, eficiencia y equidad (INEE, 2005). Se presentan situaciones lamentables como la falta de vocación de los docentes, la obstrucción que en ocasiones representan los sindicatos, la burocracia que se ha apoderado de la vida escolar y deja de lado los aspectos pedagógicos (OCDE, 1991), el poco tiempo efectivo de clases, la escasa preparación a directivos e inspectores para cumplir su labor (Ramírez, 1997), entre otras que merman la calidad de las primarias mexicanas.

---

Actualmente la calidad es una necesidad imperante en cualquier organización, con mayor razón en las educativas, debido al impacto social que éstas tienen al cumplir con su función formadora de ciudadanos (Namo de Mello, 1998). Aun más la educación primaria, ya que en su carácter obligatorio, es parte inevitable de la vida de cualquier mexicano, debiendo así ser positiva para su desarrollo integral.

A partir de los 80's se han dado una serie de reformas en América Latina, en donde la gestión escolar ocupa un lugar primordial dentro de la política educativa, pues se considera como una herramienta esencial para lograr el cambio hacia la mejora escolar (Castelán, 2003).

La responsabilidad de gestión dentro de las escuelas primarias recae generalmente en el director, convirtiéndolo en una pieza clave para la mejora continua de los procesos que se llevan a cabo en el contexto escolar (Sañudo, 2001). Por lo tanto es imprescindible conocer cómo perciben ellos mismos, como actores diarios de la gestión escolar, a la calidad educativa; además de identificar sus opiniones acerca de programas gubernamentales que tienen como propósito el mejoramiento de ésta en la educación básica, específicamente el Programa de Escuelas de Calidad (PEC).

En este contexto, se plantean los siguientes objetivos de estudio:

- Caracterizar la concepción del término calidad educativa de los directores.
- Identificar las opiniones de los directores con respecto al PEC.

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

A finales de los años ochenta el Sistema Educativo Mexicano (SEM), por su enorme crecimiento, presentaba dificultades para administrar la educación pública desde el centro del país (Ornelas, 1998). Por lo que en 1992 se firmó el

---

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), con el cual se buscaba apoyar el federalismo (SEP, 1989). A partir de esto se ha puesto gran atención a la búsqueda de soluciones posibles a los problemas que se presentan en las escuelas mexicanas, como la deserción, los bajos resultados de aprovechamiento y la desigualdad. Se retomó de manera muy seria la implementación de estrategias que aseguren la calidad educativa, entendida como “un proceso constante y permanente porque es total, y como tal está en todas las partes del proceso educativo” (Schmelkes, 2000: 50).

De acuerdo con la propuesta de la OREALC/UNESCO (2007), el concepto de calidad debe contemplar cinco dimensiones: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia.

La calidad es un concepto que posee diversidad de significados, ya que es aplicable a varios contextos, sin embargo cada uno de ellos tiene que ser valorado tomando en cuenta las cualidades deseables. La complejidad de su definición radica en el hecho de que implica un juicio de valor, en donde cada uno de los participantes puede tener una opinión distinta del hecho observado comparado con un ideal, por lo que es necesario el consenso.

Debido a que el origen del concepto es empresarial, no es adecuado aplicarlo tal cual a lo educativo, pues se ignoran las características peculiares del SEM, cuya labor no consiste en la fabricación de productos estandarizados, logrados a través de insumos únicos, como sucede en las empresas. Por eso imposible esperar buenos resultados aplicando las mismas estrategias en contextos completamente distintos.

En un principio, la noción de calidad se entendía desde una perspectiva reduccionista, pues se suponía que la sola inclusión de nuevos contenidos y metodologías didácticas incrementaría el nivel de calidad de las instituciones educativas. Sin embargo, las evaluaciones arrojaron que la variable contextual influye en la calidad, demostrando que la visión reduccionista planteada

---

originalmente no brinda un panorama suficiente para la situación real, pues “la calidad educativa no resulta de los logros de excelencia de una sola de sus áreas” (Seibold, 2000).

Al lado de los demás actores escolares, el director de las instituciones de educación primaria juega un papel fundamental, ya que debe conducir a la escuela hacia el logro de los propósitos designados por el SEM. De tal forma que se le considera como el principal responsable de la gestión escolar, reconocido como “agente de transformación, líder quien actúa en forma que produce que otros actúen de manera similar” (Fullan, 2005: 50).

Desafortunadamente, en México las personas que llegan al cargo directivo no pasan por un proceso de formación profesional específica (Badillo, 2005) y son seleccionados por el puntaje escalafonario que han acumulado, basado principalmente en la antigüedad laboral. Así, profesores comúnmente en la etapa final de su carrera, ascienden a los puestos directivos. Siendo entonces cuando, aquellos conscientes de su falta de capacitación, buscan la manera de prepararse para la labor que enfrentan cotidianamente, ya sea asistiendo a los cursos que la SEP ofrece o localizando por su cuenta información. Sin embargo, las investigaciones nos demuestran que “los directores no toman conciencia de la importancia de su formación permanente” (Badillo, 2005: 6), pues la mayoría de ellos muestran resistencia hacia los programas oficiales que se ofrecen y continúan desempeñando su labor a través del aprendizaje por ensayo y error. Es común que cuando logran la experiencia suficiente llega el tiempo de su jubilación.

La labor directiva es sumamente compleja pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización escolar, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo. La cuestión de mayor importancia es la habilidad que el directivo posea para poder encontrar en las exigencias administrativas o burocráticas el

---

sentido pedagógico, para así obtener el mayor provecho a dichas actividades, las cuales consumen la mayor parte del tiempo efectivo.

El gobierno mexicano, desde la SEP ha propuesto diferentes estrategias con la intención de orientar el trabajo del colectivo docente hacia el mejoramiento de las escuelas mexicanas, tal es el caso del PEC. Este programa, parte de la política educativa nacional, buscando reformar la gestión escolar hacia la horizontalidad, en vista de mejorar los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje que tiene lugar en las aulas mexicanas.

Su objetivo general es modificar el modelo de gestión tradicional implementando un enfoque estratégico, orientado hacia el cumplimiento de los propósitos, mejorando los aprendizajes de los alumnos y la práctica docente, atendiendo de manera equitativa a los miembros de la comunidad escolar, asignando responsabilidades y evaluando sistemáticamente a través del colectivo escolar (SEP, 2003). Como objetivos específicos, se maneja la idea de brindar al colectivo las herramientas necesarias para la gestión estratégica como son la planeación y la evaluación institucional; identificar las necesidades educativas de los alumnos para ser tratadas de forma pedagógica; establecer las estrategias adecuadas que logren fomentar la colaboración de la comunidad; y fortalecer la coordinación con las diferentes instancias gubernamentales que intervienen en el proceso educativo.

Una vez tomada la decisión de integrarse al PEC, el colectivo docente debe hacer un diagnóstico de la situación de la escuela, con el fin de detectar aquellas debilidades y líneas de acción para superarlas en el transcurso del ciclo escolar. Basados en el análisis elaborado, el colectivo diseña el proyecto escolar que deberá implementarse y evaluarse constantemente, para llevar un seguimiento de las acciones, recursos, responsables y resultados obtenidos por bimestre. Se abordan las dimensiones: pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social.

---

Al ser una escuela PEC, se cuenta con una asistencia técnica especializada para la elaboración y consecución del proyecto escolar, apoyo financiero para el cumplimiento de los propósitos del mismo, así como sugerencias para la autoevaluación y realización de evaluación externa.

Hasta el momento, los resultados reflejan una creciente mejoría en las instituciones adscritas al programa. El principal logro es la concientización alcanzada por los colectivos docentes, reconociendo como principal propósito el aprendizaje de los alumnos, orientando hacia éste todas sus labores.

Sin embargo, en muchas ocasiones la participación en el PEC se entiende como sinónimo de adquisición de infraestructura y recursos materiales, dejando de lado la mejora pedagógica en los enfoques de enseñanza y aprendizaje.

## **MÉTODO**

La investigación se realizó en escuelas primarias urbanas del municipio de Ensenada, Baja California, México; caracterizado por su ubicación cerca de la frontera con Estados Unidos de América y la constante migración de personas del sur del país.

Durante la investigación, se proyectó analizar la dinámica de tres escuelas primarias públicas pertenecientes a una misma zona escolar y participantes vigentes en PEC.

La selección de las escuelas se hizo con base en un muestro teórico (Walliman, 2004), tomando en cuenta su ubicación, la participación en el PEC, que fueran de organización completa, y el prestigio social reconociéndolas como escuelas de calidad, justificado en los resultados académicos que reportan y en la participación continua en distintos eventos competitivos.

Después de observar el catálogo de escuelas públicas registradas, se eligió a la zona escolar y se contactó a la inspectora para solicitar su orientación en la elección de las escuelas.

---

Se llevaron a cabo entrevistas dirigidas a los directores de las tres escuelas seleccionadas, como informantes clave, con el fin de conocer su opinión sobre la relación existente entre gestión y calidad educativa de acuerdo con su experiencia.

Se rescatan cuatro preguntas realizadas en las entrevistas con los directores, relacionadas con la calidad educativa y el PEC. La información recuperada en estas preguntas, se trató bajo la técnica del análisis de contenido, “técnica para estudiar y analizar la comunicación” (Álvarez, 2006:163), que dio la oportunidad de categorizar los registros y poder llegar a interpretaciones del discurso ofrecido por los participantes entrevistados.

## **RESULTADOS**

Durante las entrevistas, que se tuvieron con los directores participantes, se les cuestionó directamente acerca de la definición que tienen del concepto de calidad educativa. Dos de ellos coincidieron en conceptualizarla como la optimización de recursos escolares, con el fin de mejorar el desempeño del docente en el aula y el aprendizaje de los alumnos, agregando una de las participantes que era necesario “mejorar a los niños”, con la expectativa de formar mejores ciudadanos. La otra participante difiere, conceptualizando a la calidad educativa como el cumplimiento de la tarea con responsabilidad, sin mencionar a los recursos.

Entrando al tema del PEC, ellos opinan que el PEC brinda apoyo económico para mejorar la infraestructura de la escuela, el cual es obtenido siempre y cuando se cuenta con maestros con disposición al trabajo que requiere. Agregan que las condiciones establecidas por el PEC motivan la participación de los padres de familia, facilitando al colectivo docente a promover dicha colaboración. Acerca de la participación gubernamental, comentan que es una opción adecuada, ya que obliga a la corresponsabilidad entre las autoridades educativas y la comunidad escolar, con el fin de mejorar a la institución. Asimismo,

---

encuentran, entre las bondades del PEC, que promueve una mayor organización y planeación de las actividades escolares, brindando una orientación anticipada para todo el ciclo escolar por medio del proyecto escolar que se realiza. El único aspecto negativo que los directores entrevistados mencionan radica en los cambios repentinos que se hacen en cuestión de instrucciones y formatos, alegando que provoca confusión y pérdida de tiempo, lo cual termina por desmotivar a los docentes participantes.

Ya que, de forma general, los participantes califican como adecuadas las estrategias del PEC, se les preguntó sobre los cambios que han tenido las instituciones que dirigen, concentrando sus respuestas en una: la mejoría de la infraestructura. Señalan que el impacto en el proceso pedagógico de sus escuelas ha sido mínimo, pues reconocen que muchos de sus maestros caen en la simulación, sin embargo, afirman estar constantemente motivándolos en la implementación de nuevas estrategias de enseñanza y en su actualización académica.

Finalmente se les pidió a los participantes que comentaran si el PEC es el camino adecuado para la mejora de la educación pública en México, a lo que respondieron contundentemente que es necesaria la existencia de un programa que propicie la organización, pero que no necesariamente debe ser en los términos que el PEC plantea. Proponen que las evaluaciones nacionales sean el parámetro para medir los efectos de los proyectos escolares implementados a través del PEC, de manera que la distribución de recursos no se concentre solamente en lo que dice el propio colectivo que elabora el proyecto; además, expresan que el PEC no garantiza el ser una escuela de calidad, ya que el programa solamente genera recursos económicos.

## **DISCUSIÓN**

Es evidente como los directores mexicanos siguen conceptualizando a la calidad educativa desde la esfera empresarial, enfocándose en los resultados y en los recursos materiales que se necesitan para lograr aquéllos calificados como

---

adecuados. Sin embargo, ¿será simplemente una cuestión generacional? ¿será la falta de formación académica en gestión escolar lo que los lleve a pensar así? ¿será que son producto del sistema educativo, en el que discurso y práctica no van de la mano?

Éstas y muchas otras interrogantes surgen al conocer la opinión, expresada directamente, de los directores mexicanos en servicio, quienes, en medio de la actividad cotidiana, muchas veces burocrática, se preocupan más de que su escuela cuente con los medios y recursos físicos necesarios para el adecuado desenvolvimiento del niño, dejando de lado la calidad de los aprendizajes que los pequeños construyen en medio de esas cuatro paredes recién pintadas o en la nueva cancha deportiva de su escuela.

Es necesario aclarar que no se consideran banales los esfuerzos de los maestros mexicanos en este sentido, al contrario, se percibe indignante que aun en el siglo XXI, la realidad de las escuelas públicas no dé lugar al cambio de prioridades dentro del SEM y no por imposición discursiva, sino por la distribución equitativa de recursos y el control adecuado en su uso.

Lamentablemente las escuelas mexicanas aun se encuentran muy lejos de subsanar todas las carencias físicas que la falta de recursos económicos genera, algunas porque nunca han tenido la infraestructura necesaria, otras porque le deben mantenimiento. Por lo tanto, generalmente, los directores y los docentes concentran sus esfuerzos en la gestión de ingresos o materiales que les permitan sostener las instalaciones y equipo de sus escuelas, dejando de lado las labores académicas. Entonces, ¿será que nunca podrán estar en circunstancias óptimas para el desarrollo pedagógico de calidad, como lo plantea la literatura contemporánea?

## **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez, J. (2006). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.

- 
- Badillo, M. (2005). "El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica", en M. Rueda Beltrán (Ed.), *Congreso Nacional de Investigación Educativa México*: COMIE.
- Castelán, A. (2003). "¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas?", *Educación 2001*. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 97, 39-42.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability. System Thinkers in Action*. EUA: Corwin Press/Ontario Principal's Council.
- INEE (2005). *La calidad en la educación básica. Informe Anual 2005*. Resumen Ejecutivo. México.
- Latapí, P. (1998). "Un siglo de educación nacional: una sistematización", en *Un siglo de educación en México* (21-41). México: FCE.
- Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP. Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- OCDE (1991) *Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe Internacional*. España: Paidós.
- OREALC/UNESCO (2007). "El Derecho a una Educación de Calidad para Todos en América Latina y el Caribe", *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5, 1-21.
- Ornelas, C. (1998). "La cobertura de la educación básica", en *Un siglo de educación en México* (pp. 111-139). México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez, G. (1997). *La importancia de la supervisión escolar en el marco de la modernización educativa*. Conferencia presentada en el taller. Dirección General de Educación Elemental. Departamento de Educación Preescolar. Valle de México. SEIEM. Pp. 47-56.
- Sañudo, L. (2001). "La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder", *Revista de Educación/Nueva Época*, 16. Consultado el 2 de febrero de 2007: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>,
- Schmelkes, S. (2000). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas* (3ª Reimpresión). México: SEP.

---

Seibold, J. (2000). “La calidad integral de la educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa”, *Revista Iberoamericana de Educación*, 23.

SEP (1989). *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México.

Walliman (2004). *Your undergraduate dissertation. The essential guide for success*. EUA: Sage.