

---

## REDES DE DECISIÓN. UNA PRIMERA LECTURA AL DISCURSO DE LOS ACTORES DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS EN LA SEJ

---

VÍCTOR MANUEL PONCE GRIMA / MIROSLAVA PEÑA CARRILLO

### RESUMEN:

En el presente trabajo partimos de la sistematización de los diálogos sostenidos por los grupos de trabajo colaborativo que la Secretaría de Educación Jalisco conformó como estrategia que le conduzca a la concreción y logro de los ocho retos educativos trazados para el 2012, a estos grupos de trabajo los llamamos *Redes de decisión* pues están conformados por coordinadores y directivos de primer nivel, tomadores de decisiones de distintas áreas que constituyen una red de trabajo con el propósito de alcanzar el logro del reto educativo asignado. Conviene decir que la Secretaría de Educación Jalisco sigue por lo general los programas establecidos desde la federación; existe duplicidad de funciones producto de un proceso de descentralización está inconcluso, se trabaja de manera aislada. Por lo que dar cuenta del papel de los actores educativos al enfrentarse a nuevas formulas de coordinación con el propósito de resolver los viejos pero muy actuales desafíos de la educación Jalisciense, merece ser sistematizada y compartida. Partimos de la inquietud de conocer el matiz que en Jalisco se le dará a la operación de políticas federales, a los vínculos que se establecerán entre instituciones y grupos en la búsqueda y lucha por la agenda educativa. Lo anterior implica mirarse en el espejo corriendo el riesgo de que lo éste devuelva no siempre es agradable.

**PALABRAS CLAVE:** Redes de decisión, política e investigación educativa.

### INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo partimos de la sistematización de los diálogos sostenidos por los grupos de trabajo colaborativo que la Secretaría de Educación Jalisco conformó como estrategia que le conduzca a la concreción y logro de los ocho retos educativos trazados para el 2012, a estos grupos de trabajo los llamamos *Redes de decisión* pues están conformados por coordinadores y directivos de

---

primer nivel, tomadores de decisiones de distintas áreas que constituyen una red de trabajo con el propósito de alcanzar el logro del reto educativo asignado. Conviene decir que la Secretaría de Educación Jalisco sigue por lo general los programas establecidos desde la federación; existe duplicidad de funciones producto de un proceso de descentralización está inconcluso, se trabaja de manera aislada. Por lo que dar cuenta del papel de los actores educativos al enfrentarse a nuevas formulas de coordinación con el propósito de resolver los viejos pero muy actuales desafíos de la educación Jalisciense, merece ser sistematizada y compartida. Partimos de la inquietud de conocer el matiz que en Jalisco se le dará a la operación de políticas federales, a los vínculos que se establecerán entre instituciones y grupos en la búsqueda y lucha por la agenda educativa. Lo anterior implica mirarse en el espejo corriendo el riesgo de que lo éste devuelva no siempre es agradable.

### **OPERAR LAS POLÍTICAS EN LA SEJ. ESCENARIO PROBLEMÁTICO**

La búsqueda de la de la cobertura, la calidad y la equidad educativa lleva consigo el propósito implícito de mejorar las condiciones sociales y de vida de la población en general. Por esta razón se elaboran los Planes institucionales en educación, su intención es establecer los objetivos, metas y retos a alcanzar en un determinado tiempo, en él se dibuja la política institucional.

Conviene decir que cuando hacemos referencia a *Políticas* nos apropiamos de la acepción de *Policy*, como política pública, como actividad gubernamental orientada hacia un fin, que implica opción del gobierno por hacer o no hacer; contra la acepción de *polis*, la acepción tradicional de en el sentido de cosas de gobierno. La política educativa, como toda política pública, parte de la identificación de los graves problemas sociales, que deben ser resueltos a través de la intervención de los sectores públicos responsables en el ámbito de su competencia, así como de otras agencias sociales comprometidas con la solución de esas problemáticas (Aguilar, 1994).

---

Con base en lo anterior podemos decir que las políticas educativas dibujadas en el Plan Institucional 2007-2012 están centradas en ocho retos educativos. En dichos retos se reconoce la diversidad de la problemática que deben ser superadas, tales como el alto índice de rezago de los jaliscienses mayores de quince años que no han logrado la educación básica; los bajos indicadores de los aprendizajes (sobre todo en matemáticas, español y ciencias), así como los altos índices de reprobación y deserción en educación básica, pero que se agudizan en la educación secundaria; la baja cobertura y la débil consolidación de los servicios de educación media superior, superior y tecnológica de la SEJ; la desarticulación del sistema de formación inicial y continua, entre otros.

Para lo cual la SEJ ha generado grupos de trabajo colaborativo constituidos por un responsable (regularmente el coordinador) un suplente y distintos integrantes (directivos o jefes de área). De esta manera, por ejemplo el reto cuatro, con el que se busca consolidar la educación superior, está conformado por el director general de educación superior (responsable), el director de los Institutos tecnológicos superiores (suplente), la directora de Universidades tecnológicas, el rector de la universidad tecnológica de Jalisco, el rector de la Universidad tecnológica de la Zona Metropolitana de Guadalajara, el director general del Instituto Tecnológico Superior de Zapopan, la directora de Posgrado e investigación educativa, el subdirector de planeación regional, el director de asuntos regionales de la zona Sierra Occidente. Sus actividades se centran en la búsqueda e implementación de estrategias que los conduzcan al objetivo establecido en su Plan Operativo Anual.

Conviene señalar que si bien los grupos de trabajo se conciben como colaborativos aquí los entendemos como *Redes de decisión* pues están conformados por coordinadores y directivos de primer nivel, tomadores de decisiones de distintas áreas que constituyen una red de trabajo con el propósito de alcanzar el logro del reto educativo asignado. El empleo del concepto de redes tiene su origen en el supuesto de que las políticas públicas incorporan tanto en su agenda como en el diseño de las políticas y su

---

implementación, un conjunto de intereses organizados en torno a temas generales o específicos de las políticas (Cfr. Acosta, 2008). En las *redes de decisión* los actores desarrollan estrategias de formación de redes de políticas que permitan incrementar su fuerza e influencia en la definición de las políticas mismas, tanto en la fase de su diseño como de su implementación. Las redes adquieren viabilidad y peso específicos bajo las formas de coaliciones de políticas cuya función esencial es asegurar y mantener la implementación de las políticas en determinado tiempo y circunstancias, vigilan y acuerdan los ritmos, modalidades y circunstancias en que se pueden ser instrumentadas las políticas educativas (ibídem, 2008).

En este sentido conviene dar cuenta del papel que jugaran los actores de la redes bajo el supuesto de la colaboración, sobre todo en un contexto caracterizado por la duplicidad de funciones, la politización y lucha por la agenda educativa, el trabajo aislado y el desconocimiento del trabajo de áreas afines. ¿Qué ocurrirá en términos de interacción y discurso construido en las redes de decisión, en su manifestación de necesidades de conocimiento y producción investigativa?

### **REDES DE DECISIÓN. UNA PRIMERA LECTURA A SUS NECESIDADES Y DISCURSO**

Ante un escenario como el anterior el reto mayor es la implementación y operación de políticas federales con una orientación y sentido distinto de la gestión educativa. Con las necesidades y particularidades de Jalisco. La propuesta fue sistematizar a través de relatorías las reuniones de trabajo de las redes para posteriormente dar cuenta de la interacción y el discurso que ahí se viven. Conviene decir que para hasta el momento el corpus analizado lo componen 24 relatorías de las reuniones de las redes de decisión, tres por reto. Hasta el momento se identificaron necesidades de conocimiento e investigación y estilos propios de interacción.

---

## **Necesidades de conocimiento e investigación**

Los integrantes del reto uno tienen la misión de lograr una administración más eficiente y ordenada del sistema educativo, por lo cual manifestaron la necesidad de que la investigación se orientara hacia el diseño y pilotaje de un modelo innovador dirigido a la gestión eficiente y oportuna del sistema educativo, con base en un diagnóstico que toma en cuenta las necesidades de profesionalización, operación, normatividad y gestión administrativa del macro, meso y micro sistema de la SEJ y dirigido hacia la coordinación, integración e intersectorización entre las dependencias de la SEJ.

Para los integrantes del reto dos, quienes dirigirán sus esfuerzos hacia el mejoramiento de los indicadores educativos, con especial interés en la reprobación y deserción de la educación secundaria y media superior. Mostraron interés en llevar a cabo estudios de seguimiento de los programas escolares para la mejora de los indicadores de reprobación y deserción escolar y el logro educativo de las asignaturas críticas de la educación secundaria (español, matemáticas, ciencias e inglés- ENLACE), así como de la participación y colaboración de los programas de apoyo (PEC, ACAREIB, psicopedagogía, educación especial) de acompañamiento (mesas y asesorías técnica) y de formación continua.

En el reto tres, sus miembros se enfocaron en el fortalecimiento y la cobertura en educación media superior y tecnológica, sus necesidades giran en torno al ofrecimiento de estudios sobre los factores que inciden en la reprobación y deserción, así como sobre las condiciones para consolidar instituciones de educación media superior con calidad académica pertinente, de acuerdo con la reforma integral de la educación media superior.

Los integrantes del reto cuatro, centraron su energía en la consolidación de la educación superior para ello manifestaron el interés de que se realicen estudios de diagnóstico de los modelos educativos y de enseñanza de los servicios del nivel superior de la SEJ, para establecer propuestas innovadoras para el modelo

---

educativo, de enseñanza y de la formación continua de los docentes del nivel superior.

En el reto cinco, el interés de sus integrantes se centrará en abatir el analfabetismo y disminuir el rezago educativo, por lo que consideraron importante realizar estudios de seguimiento con los objetivos y componentes y actividades del Programa “Jalisco unido contra el rezago educativo”, con el propósito de informar a los equipos responsables acerca de los avances y dificultades en el desarrollo de las acciones, a efecto que se tomen decisiones oportunas para el logro de las metas comprometidas.

Los integrantes del reto seis, buscaran institucionalizar la formación, capacitación y actualización de supervisores, personal directivo y docente, para lo cual solicitaron monitorear el programa de formación de directivos por competencias, sus principales objetivos y actividades, con el propósito de proveer información oportuna, pertinente y confiable acerca de los aciertos, desviaciones y obstáculos, para que se tomen medidas a tiempo.

Para el reto siete, sus integrantes pondrán el acento en mejorar la enseñanza y propiciar el gusto por el aprendizaje de las matemáticas, ciencias e inglés desde la educación básica, para lo cual les surge la necesidad de que se elabore un diagnóstico y pilotee un modelo que de cuenta de la apropiación e implementación de los modelos pedagógicos de aprendizaje y de enseñanza de las matemáticas, las ciencias, el español y el inglés en educación básica.

El último reto pone el énfasis en el fortalecimiento de la educación en valores, para lo cual sus integrantes manifestaron la necesidad de conocimiento en relación a estrategias dirigidas a la disciplina con dignidad y a la cultura de la convivencia armónica y en paz, en la construcción de ambientes de aprendizaje cordiales y cálidos que favorezcan el aprendizaje de los alumnos.

---

## Estilos de interacción

En cuanto a los estilos de interacción, básicamente se subdividen en dos grandes estilos, el primero de ellos centrado hacia la colaboración y el segundo orientado a conservar los que aquí llamamos la jerarquía e institucionalidad. A continuación se muestran algunas viñetas.

### Interacciones dirigidas hacia la colaboración

“... debemos plantear estrategias y vincularnos con otros retos, es importante saber qué necesitamos y con qué contamos para sacar adelante este reto, además se debe tener muy claro el punto de partida y a dónde se quiere llegar” Rr2/dgh/40209.

“...que no nos detenga la falta de recursos para llevar servicios de educación media superior a las zonas menos favorecidas” Rr3/vpg/50209.

“...necesitamos mayor articulación en educación superior, es importante que nos veamos como sistema educación tecnológica independientemente de federal y estatal” Rr4/mpc/90204.

Partimos del entendido que en un grupo colaborativo el establecimiento de metas y objetivos así como las necesidades, limitaciones y de una visión a futuro permiten la consolidación de un grupo de trabajo dirigido hacia la tarea que se quiere lograr.

“...la confianza puede ser un asunto de empatía”.

“...la confianza tiene una parte afectiva y otra efectiva”.

“...se basa en valores como la honestidad, lealtad... etc.”.

“...para confiar en alguien nos tenemos que quitar los prejuicios”.

“Para trabajar en la confianza del equipo tenemos que:

hablar las cosas, llegar a acuerdos, disciplinarnos en el seguimiento de los acuerdos” Rr5/mog/120209.

“... para hacer mejor mi trabajo, necesito de ti Juan que me ayudes a enviar con

---

prontitud los acuerdos tomados en las reuniones...”.

“...Juan aprecio y agradezco tu amabilidad y disponibilidad para el trabajo...”.

“...Yo Juan me comprometo a enviar con prontitud los acuerdos tomados en las reuniones...” Rr6/mpr/170209.

Con base en lo señalado sostenemos que en un grupo de trabajo colaborativo la confianza entre los integrantes es sumamente relevante en el logro de las tareas establecidas. Igualmente importante es el reconocimiento y señalamiento de las pequeños inconvenientes cotidianos, decir que necesitamos del otro, a que nos comprometemos y enfatizar los aciertos de nuestros compañeros de trabajo.

Es importante señalar que si bien la mayoría de las interacciones se dirigían hacia las actividades programadas en un ambiente de colaboración existieron acciones y comentarios que pueden ser considerados como contrarios a la colaboración y orientados hacia la concentración del liderazgo y la autoridad jerárquica.

“... parece ser que la información ya la pasaron los investigadores, creo que el problema no son ellos, es de aquí del equipo...mmm eso no me gusta...” Nr4/mpc/030309.

“... no se preocupe, nosotros lo reenviamos, lo más indicado es que me envié la información a mi correo y yo la reenvío al resto del equipo...” Nr 1/mpc/100309.

“... ustedes sólo contesten, es del POA, pero no importa así sus respuestas nos darán la información para después reelaborarlo y entregarlo a la coordinación... sólo contesten los formularios...” Nr6/mapr/050309.

Las primeras dos viñetas dan cuenta de la concentración de la información por parte de los responsables de los retos, de la necesidad de concentrarla y distribuirla, lo anterior puede leerse como centralista, una relación vertical, contraria a la de la colaboración que es más bien horizontal. La última viñeta hace referencia al seguimiento de una indicación, sin dialogarla, sin

---

consensarla, sin explicarla, sólo seguir de manera directa una indicación, lo anterior puede leerse claramente como una disposición de autoridad, centralidad en la actividad a seguir, contrario al trabajo colaborativo.

A continuación se hacen algunas reflexiones finales con base en el primer apartado y las viñetas presentadas.

### **Y SIN EMBARGO SE MUEVE... CONSIDERACIONES FINALES**

La experiencia que actualmente se vive en la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ) a propósito de la operación de las políticas establecidas en el Plan Institucional 2007-2012 es relevante por su innovación, quienes escribimos no tenemos conocimiento de otro proceso similar y mucho menos que se le de seguimiento y sistematización. La búsqueda de la conformación de *Redes de decisión* por parte de la coordinación general es una propuesta que busca involucrar a los actores educativos del macrosistema en las problemáticas del mismo, su propósito es conjuntar una SEJ que interactúe de manera combinada horizontal de la colaboración y vertical respetando las jerarquías de autoridad, lo anterior puede leerse como abrirse el sistema hacia adentro. La solicitud por parte de los responsables de los retos en relación a la investigación generada o por generarse en torno a los ocho retos. Queda pendiente la tarea del diálogo con los investigadores y la conformación de los grupos de investigadores que habrán de indagar a través de FOMIX 2009 las necesidades planteadas. Decir que con el establecimiento de las Redes de Decisión la SEJ resolverá sus problemáticas más sentidas sería mentir, sin embargo se nos ha abierto la puerta para indagar y dar seguimiento al proceso, se nos ha permitido ponernos el espejo independientemente de la imagen que devuelva, experiencia de la que no se tiene registro. ¿Qué sucederá...? No lo sabemos, por el momento la SEJ sigue caminando, sigue moviéndose.

---

## REFERENCIAS

Acosta Silva Adrián (2008). "Políticas públicas y redes de políticas públicas", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, enero-abril, vol 7, número 14, Consejo Mexicano de Investigación Educativa. 2008, México, D.F.

Aguilar Villanueva, Luis F. (1994). *La implementación de las políticas*, Porrúa, México, D.F.

Latapí Sarre, Pablo (2004). "La política educativa del Estado mexicano desde 2002". *Revista electrónica de investigación educativa*, vol. 6, no. 2, 2004