

## PLAN ESTRATÉGICO Y EFICACIA ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA. (EL CASO DE LA ESCUELA PRIMARIA: “IGNACIO MARISCAL” TURNO MATUTINO)

LUIS FELIPE BADILLO ISLAS  
Universidad Pedagógica Nacional

**RESUMEN:** En este documento, que constituye un reporte parcial de investigación, se presentan algunos de los resultados obtenidos en la investigación denominada “El trabajo colegiado en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) como factor asociado a la mejora de la calidad educativa”. Esta investigación se realiza como parte de las tareas del cuerpo académico “Planeación Políticas y Diversidad.

La investigación se lleva a cabo teniendo como referentes la eficacia escolar como resultado de las políticas educativas, la

planeación estratégica, la participación de la comunidad y las tareas de gestión. Se parte del supuesto de que la conjunción de estos elementos estaría vinculada a la transformación y la mejora en las instituciones de educación básica. El caso que se refiere como parte de los avances se ubica en una primaria ubicada en la Zona Norte del Distrito Federal. En ella se recogió y proceso información acerca del conocimiento y la concepción que se tiene sobre la planeación y sobre los procesos de diseño, implementación y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

**PALABRAS CLAVE:** Educación básica, Eficacia escolar, Gestión escolar, Planeación educativa, Participación de la comunidad

## Introducción

Uno de los graves problemas a nivel mundial y nacional sigue siendo el de la transformación educativa y la eficacia de los centros escolares en lo referente a procesos y resultados educativos. Las reformas implementadas han implicado gastos importantes de recursos diversos. A pesar de ello los avances son magros. La escuela y sus agentes parecen mantenerse impermeables al cambio. Las explicaciones de esto se presentan desde diferentes miradas. El trabajo docente y en gran medida también el de gestión se han venido realizando en aislamiento. El mundo escolar – nos dice Guevara Niebla- es un universo herméticamente clausurado. Centrifugo. De auto consumo (2012:15). Las posibilidades reales de una interacción orientada al análisis de la problemática común que se traduzca en acciones concretas de mejora son reducidas. Es necesario identificar las causas por las que se limitan la discusión, los acuerdos, las acciones conjuntas y las nuevas formas de organización del quehacer educativo.

Por otra parte tenemos un mínimo margen de maniobra derivado de la sobre reglamentación y el exceso de carga administrativa que convierte tanto a docentes como directivos en meros operarios de designios establecidos por otros agentes que muchas veces desconocen o están al margen de la realidad hacia la que se dirigen sus propuestas.

En el caso del programa “Escuelas de Calidad” el PETE se vincula a la asignación de recursos adicionales los cuales, dada la situación de penuria en la que viven muchos centros escolares, se vuelven indispensables para el mantenimiento o la adquisición de recursos necesario para el fortalecimiento de las tareas académicas. De ahí la importancia de trabajar con este proyecto de investigación y revisar in situ que los alcances y las limitaciones de la implementación del PETE

El problema particular que se aborda en este reporte es el siguiente: ¿Como incide la implementación del PETE en la mejora de la eficacia escolar en la educación básica?. Los objetivos que se persiguen son: Identificar los alcances y las limitaciones de las políticas educativas asociadas al PETE y a las Escuelas de Calidad en la transformación y la mejora de la eficacia escolar en las escuelas de educación básica; e Identificar y evaluar las prácticas de participación y planeación en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE, que favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Entre las preguntas de investigación a las que se busca dar respuesta en este avance se encuentran: Cuales son los problemas identificados en la escuela y las propuestas de solución que se plantean a los mismos?; Cuales son las concepciones que poseen los actores de los procesos educativos en materia de planeación y evaluación; Cuales son los recursos que posee la comunidad escolar para gestionar el proceso de cambio en la escuela; Como se lleva a cabo el proceso de diseño, implementación y evaluación del PETE; Cuales son los alcances percibidos de la implementación del PETE.

El desarrollo de la investigación en la fase en la que se presenta se basó en la siguiente metodología: Se tomó como base lo planteado por Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1996, págs. 104-109) sobre los niveles de participación, y se abordó: La recopilación y análisis del PETEs de la escuela seleccionada; La observación de juntas de Consejo Técnico Escolar de las escuelas seleccionadas, que representen momentos dedicados al diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE; La aplicación de cedulas de entrevista y la realización de entrevistas focalizadas a profesores y directivos del plantel escolar; y la realización de entrevistas a muestras representativas de padres de familia de alumnos a manera de pláticas informales.

Los resultados obtenidos se muestran de manera general en las siguientes secciones.

## Diagnóstico y estrategias propuestas en el PETE para superar la problemática que se reporta en la escuela primaria Ignacio Mariscal

La Escuela Primaria: "Ignacio Mariscal" turno matutino se ubica en la delegación Gustavo A. Madero de la Ciudad de México. La escuela cuenta con 19 grupos, tiene hasta el momento una población infantil de 567 alumnos: 284 niños y 283 niñas cuyas edades oscilan entre los 6 y 12 años. Los servicios docentes los atienden 19 profesores frente a grupo. Esta escuela forma parte del Programa Escuelas de Calidad. En el último PETE presentado por la escuela (para el ciclo 2012-2013) se reporta la siguiente problemática:

- “el desconocimiento en el manejo y aplicación de la metodología propuesta en el plan y programas 2009 y la necesidad de trabajar en la búsqueda de estrategias que

permitan al docente tener elementos técnicos para promover la creatividad del niño y permitan conservar el interés hacia el trabajo”.

- “la comunidad escolar no asume con responsabilidad el rol que juegan dentro de la organización del plantel”.
- “el docente de grupo no cuenta con las herramientas necesarias para mantener una comunicación asertiva con los padres”
- “no se cuenta con el mobiliario adecuado para fortalecer el trabajo sugerido por la RIEB”

Ante esta problemática se plantean alternativas para mejorar tanto la práctica como la intervención pedagógica del docente; dar seguimiento y evaluación de las acciones encomendadas la profesor con la finalidad de que asuma acuerdos; el desarrollo de competencias psicosociales que trasciendan en la convivencia con padres; y mejorar el mobiliario realizando adecuadamente las gestiones necesarias para ejercer los gastos de PEC.

El diagnóstico referido así como las estrategias planteadas tendrían que estar relacionadas con las concepciones y prácticas que a nivel de trabajo colegiado y planeación, evaluación tiene la comunidad escolar. En los siguientes apartados se revisan estas cuestiones.

## Concepciones y prácticas en materia de gestión, planeación y evaluación

En materia de gestión y planeación la directora de la escuela “Ignacio Mariscal” dice que sólo cuenta con los cursos y talleres que la propia SEP proporciona. Algunos profesores señalan, en entrevista abierta, que los conocimientos que tienen en materia de gestión y planeación los recibieron en su formación profesional de inicio. Otros apelan a la experiencia o a la autoformación que se da al interior de los espacios colegiados. Otro grupo amplio de profesores señala que la formación relacionada con la materia en cuestión se obtuvo en cursos y/o diplomados. Una tercera fracción de profesores (as) señala que se formó con diversos documentos tales como planes, programas, lineamientos y libros.

La directora de la escuela concibe a la planeación como la organización escrita o no de lo que debe acontecer en el aula o en la escuela. Desde la perspectiva de los profesores la planeación se concibe como una actividad relacionada con las tareas docentes cotidianas. En su mayoría los profesores vinculan las concepciones relativas a la planeación y la evaluación con su práctica docente. Pocos son los que logran establecer una relación entre la noción de planeación que refieren con las dimensiones institucional o gestiva. Para pocos profesores la planeación estaría orientada hacia la transformación de la realidad

La evaluación, para la profesora que dirige la escuela, da cuenta de los avances de los alumnos. Por su parte los profesores la asocian básicamente la valoración de los aprendizajes, las competencias, las habilidades, los conocimientos y las destrezas.

### Proceso de elaboración del plan estratégico de transformación escolar

La directora comenta que "...tanto la misión como la visión trata de atender la necesidad no tanto de la comunidad sino de la escuela, o sea que allí se establece lo que queremos lograr como escuela..."

Las razones que dan quienes declaran conocer la misión y visión de la escuela (todos los profesores) del reflejo en estas de los intereses e intenciones de la comunidad educativa son las siguientes: un primer grupo de profesores plantea que la formulación de la misión y la visión parte de un diagnóstico, de la detección de problemas o de las necesidades identificadas o sentidas. Un segundo grupo refiere que en función de la misión y la visión se definen las estrategias que orienta el desarrollo de las tareas que se llevan a cabo. Otros académicos dicen que la misión y la visión sirven de pauta para mejorar los procesos y los resultados educativos o bien que con base en estas se busca fortalecer el trabajo colaborativo.

Ante la pregunta sobre el conocimiento de la misión y la visión de la escuela poco más de la mitad de los padres de familia declaran conocerla y el resto dice no conocerla. Cuando se les pide que expliquen si están o no de acuerdo con la misión y la visión la relación se invierte. Es decir poco más de la mitad no responde y los demás responden en función de los intereses y necesidades de sus hijos y de las responsabilidades de los padres y del trabajo conjunto

En relación a la recuperación de los aspectos académicos la dirección de la escuela refiere que “...al inicio (hace tres años) el PETE poco recuperaba asuntos académicos más bien se trataba de hacerlo pronto y ajustando a lo que se podía gastar...hoy es diferente, se intenta que todas las dimensiones fortalezcan lo académico...”

Para la totalidad de los profesores el PETE más que un documento que orienta las actividades diarias o un documento oficial es un instrumento de planeación abierto y flexible en el que interviene la comunidad escolar. Desde esta perspectiva el proyecto se inscribe en la tradición de una planeación con un carácter estratégico.

## Participación y trabajo colegiado en el diseño e implementación del pete

La visión mayoritaria que se tiene del papel del director con respecto al PETE es de un coordinador y facilitador son pocos los que dicen que solo se encargó de organizar y dirigir y ninguno refiere que su papel fue únicamente de responsable (lo que estaría reñido con el espíritu de un trajo colegiado o grupal).

En la interrogante acerca del tipo de participación la casi totalidad de los profesores se asumen como participantes comprometidos. No obstante otra fracción indica que la participación se llevó a cabo básicamente en calidad de observadores.

La cantidad de reuniones se llevaron a cabo de acuerdo a como lo señala la mayoría en función de los requerimientos del proyecto. No obstante alrededor de una cuarta parte de los docentes refirió que el director marcó la pauta para su realización o que se llevaron a cabo en función del calendario oficial. En estos académicos se mantiene una idea normativa y directiva de la implementación del PETE.

La directora nos comenta que “hasta los trabajadores de asistencia al plantel entraron y no sólo a la hora de diseñarlo sino también en la participación activa”. El cuerpo docente “se dividió en equipos y a cada equipo le tocó elaborar una dimensión. Las profesoras de USAER se anexaron a la dimensión Técnico-pedagógica, los de Educación física participaron con el equipo que atendió la dimensión de Organización escolar, los asistentes al plantel trabajaron con el equipo de Participación social y comunitaria y el personal de la

dirección por obvias razones tuvo que hacer la dimensión administrativa". Hasta el momento [a los padres de familia] "no se les ha dado responsabilidad dentro del PETE" a pesar del trabajo que se ha venido haciendo con ellos.

Respecto al conocimiento del PETE prácticamente la totalidad de los padres de familia declara no conocerlo. En consecuencia prácticamente nadie menciona quienes participaron en su elaboración y como se han visto beneficiados los alumnos.

Propósitos y resultados esperados en la aplicación del pete.

La directora comenta que hace tres años que llegó a la escuela se hizo labor para participar en PEC porque la escuela nunca lo había hecho y los maestros aceptaron la invitación; así que sólo tienen tres años haciendo PETES

La directora que en este momento no está en posibilidad de afirmar que el PETE ha fortalecido los aprendizajes de los alumnos. No obstante [señala que el PETE] "ha dado orden y presentación a las actividades que la escuela lleva a cabo... pero sobre todo ha permitido trabajar en colegiado y fortalecer las debilidades de algunos con los aciertos de otros (en particular de la mayoría de docentes jóvenes que carecen de experiencia, siendo éstos la mayoría)..."(sic)

Las respuestas de los profesores relacionadas con las mejoras en la calidad del aprendizaje de los alumnos asociadas a la implementación del PETE fueron las siguientes: Algunos profesores refieren que esta mejora se dio en conocimientos, habilidades, actitudes o bien en aprendizajes o atendiendo la dimensión pedagógica. Desde otra óptica se visualiza que no se ha logrado todo lo propuesto o en la magnitud requerida.

La titular de la dirección escolar nos dice que "...desafortunadamente el tiempo poco ayuda, siempre queda algo pendiente, aunque hemos aprendido a no plasmar muchos objetivos, ni actividades para tratar de cubrirlas pero los imprevistos de lo cotidiano terminan por ganar terreno..."

En relación al cumplimiento total o parcial de las estrategias contenidas en el PETE gran parte de las respuestas de los profesores caen el rubro de lo indefinido. Refieren que se tuvo el propósito de cubrir el 100%, o que se cubrieron todas o la mayoría de las estrategias

(sin especificar cuáles fueron estas). También están quienes plantean que solo se cubrieron algunas estrategias entre otras cosa debido a la falta de tiempo, a la carga administrativa o a problemas de planeación.

## Conclusiones

El conocimiento disponible sobre planeación y gestión se deriva de tanto de la formación inicial como de continua. También es importante la experiencia y la revisión de documentos de política. No es posible distinguir cual instancia es la que más aportó al conocimiento de la materia en cuestión ni la profundidad o amplitud con la que se manejan los contenidos asociados a ella. No obstante se perciben deficiencias en la planeaciones didácticas que los profesores presentan

Las concepciones sobre planeación y evaluación, en términos generales se vinculan a los documentos programáticos con los que se trabaja, a las evaluaciones internas y externas que se aplican a profesores y alumnos pero sobre todo a las prácticas docente y gestiva propias. Se observa un manejo incipiente de referentes teóricos o modelos de planeación y/o evaluación.

A pesar de que se reconoce la importancia que tiene la misión y la visión en el diseño del PETE se ofrecen pocas evidencias del conocimiento de las mismas en profesores pero sobre todo en padres de familia. Una situación similar se tiene con las necesidades de la comunidad y la evaluación inicial de las mismas. Ambas se enuncian en términos discursivos pero es muy poco lo que se argumenta, en sentido estricto, sobre las mismas. Así las cosas puede resultar más creíble el señalamiento de que el actual PETE no es otra cosa más que variaciones sobre el mismo tema. Es decir, resultado de modificaciones al PETE anterior.

Si bien la mayor parte de los profesores coincide en señalar al PETE como un instrumento flexible y abierto en el que el trabajo colegiado se vuelve relevante se reconocen limitantes a la participación de la comunidad escolar. A pesar de que se declara que todos participaron en las entrevistas aparecen matices que van desde quienes señalan como principal responsable del diseño a la dirección hasta el reconocimiento de la ausencia de

participación tanto de profesores (quienes fungen únicamente como observadores) como de padres de familia (que prácticamente no figuran en estas tareas). En el caso de los profesores también se señala la necesidad de un mayor compromiso y comunicación.

Entre los logros alcanzados que se declaran se encuentra el vínculo entre la práctica docente y las directrices del PETE. Sin embargo ni la misma directora se compromete a establecer una relación directa entre PETE y mejorar en la calidad del aprendizaje de los alumnos.

Una de las principales limitantes reconocidas por los actores en el proceso de implementación del PETE son los tiempos disponibles. Las cargas ordinarias y extraordinarias de trabajo restan este tipo de recurso al cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la mayor parte de las reuniones de consejo técnico celebradas hasta la fecha se tocan de manera tangencial las estrategias, objetivos y propósitos plasmados en el PETE. Una gran parte del tiempo estuvo dedicado al diseño de ejercicios y pruebas de matemáticas como recurso para mejorar en el desempeño de las pruebas de enlace. El resto del tiempo se destinó a la revisión de problemáticas diversas de carácter académico y/o administrativo.

En donde se observan avances (pero también retrocesos) es en los resultados de la aplicación de la prueba ENLACE que, en virtud de lo señalado, de ninguna manera podrían asociarse de manera directa al diseño y la implementación del PETE. La respuesta se tendría que buscar más bien en las estrategias y el compromiso asumido de manera individual por cada docente (esto constituye una respuesta más satisfactoria a las discontinuidades encontradas por grado).

Por lo anterior se recomienda la revisión y reformulación de políticas para la educación básica que a la fecha se encuentran desarticuladas y cargadas de elementos de carácter administrativo más orientados al control que al fortalecimiento de procesos y productos relacionados con la calidad de la educación

## Referencias

Alfiz, Irene. (1997) El proyecto educativo institucional. Argentina: Ed. AIQUE,..

Antúnez, S. (1998) El proyecto educativo de centro Barcelona: Serie Pedagogía., Ed. GRAO. Ferreiro, Gravié R. (2007) Estrategias Didácticas del Aprendizaje Cooperativo. México: Ed. Trillas.

Frigerio, G. y Poggi. (1996) Las Instituciones Educativas Cara y ceca. Elementos para su gestión. Argentina: Ed. Troquel.

Gairín, Sallán Joaquín. (2004) La Organización Escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: Ed. La Muralla.

Gimeno Sacristán José.(2002) Educar y convivir en la cultura global. Madrid: Ed. Morata.

González, González Ma. Teresa. (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Guevara Niebla. Coord. (2012) México 2012: La reforma educativa. México, Ediciones Cal y Arena.

Millán, Badillo, Buill y otros. (2006) Ventanas Abiertas: Presentes y Porvenires de la Planeación Educativa. México: Amapsi Editorial.

Prawda, J; Flores, G. (2001) México educativo revisitado. Reflexiones al comienzo de un nuevo siglo. México: Ed. Océano.