



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
“ACATLÁN”**

**LA CALIDAD Y SU INSERCIÓN EN EL PROYECTO EDUCATIVO:  
ESTUDIO DE CASO. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD  
2003-2005**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA:**

**OSCAR JAVIER ROSAS GONZÁLEZ**

**ASESOR: LIC. JUAN TORRES LOVERA**

**NOVIEMBRE 2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIA

Esta tesina, es el reflejo del esfuerzo y sacrificio que se requiere para obtener un **Título Universitario**; representa el final de una larga trayectoria y el inicio de nuevos proyectos en nuestra vida.

Doy gracias a Dios infinitamente por permitirme terminar este trabajo satisfactoriamente, hacerlo no fue fácil, ya que después de tantos años de haber concluido el 100% de créditos de mi carrera y no haber obtenido un título, los ánimos decaen y la investigación y el estudio requieren doble esfuerzo. Por ello, me siento orgulloso y dedico este triunfo de forma muy especial, a “mí esposa”: Lydia Martínez Hinostroza, porque es parte de él, pues sin su motivación, esfuerzo y trabajo constante no lo hubiera logrado; a mis hijos, para que sea un ejemplo de trabajo y actitud positiva, comunicación y unión familiar, básicos, para superar cualquier obstáculo en la vida y lograr nuestros propósitos. ¡Gracias mi vida, gracias hijos!

Dedico también este trabajo con gran amor y agradecimiento a mis padres: Agustina González Herrera y Olegario Rosas González por darme la oportunidad de estudiar y ser alguien en la vida.

Quiero mencionar con orgullo a mis hermanos porque son parte de mi familia y representaron el motor de superación y el impulso para salir adelante.

Gracias a la Asociación de Egresados en Ciencias Políticas y Administración Pública, de la FES Acatlán, por la oportunidad que me dio para ser parte de un seminario de titulación.

Doy las gracias a mi asesor: Prof. Juan Torres Lovera por su constante motivación y actitud positiva en la realización de este trabajo. ¡Gracias maestro!

De forma especial, quiero agradecer la colaboración de la Profa. Elda Patricia Retana Salas, directora de la Secundaria 305 turno matutino, por expresarme sus valiosos comentarios y brindarme la confianza de obtener la información necesaria para complementar este trabajo.

Asimismo, hago un especial reconocimiento al apoyo de mis amigos y compañeros de trabajo, que estuvieron siguiendo con actitud positiva y motivación, el término de esta investigación.

Agradezco al Prof. Miguel Santillán por su motivación constante para la conclusión de este trabajo.

Reconozco el trabajo de cada uno de los profesores que hicieron posible el seminario, porque nos mostraron el camino a seguir, en él, un cúmulo de conocimientos, un ejemplo de trabajo, que nos permitió a todos los que integramos el grupo, la esperanza de obtener un preciado título universitario.

Brindo mi mayor agradecimiento a la máxima casa de estudios: **Universidad Nacional Autónoma de México**, por darme la oportunidad de ser un profesionista, con el compromiso de llevar su nombre muy en alto.

Espero que este trabajo y las propuestas que se manifiestan, contribuyan de alguna forma para mejorar la enseñanza en el nivel básico, y refuercen la calidad educativa para las próximas generaciones, que engrandezcan a México.

Oscar Javier Rosas González

Noviembre del 2006.

## ÍNDICE:

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo 1. Fundamentos de la Educación de Calidad.</b>	
1.1 Elementos Jurídicos de la Educación de Calidad.....	8
1.2 Concepto de calidad y su inserción en el Proyecto Educativo.....	9
1.3 Proyecto de Modernización Educativa en México a partir de 1991-1992.....	17
1.4 La escuela de Calidad.....	21
1.5 La política pública en la educación de Calidad.....	23
1.6 Evaluación y rendición de cuentas, factor de transparencia en la Calidad Educativa.....	25
<b>Capítulo 2. Desarrollo del Programa Escuelas de Calidad a partir de la implementación de recursos financieros adicionales.</b>	
2.1 Pilares básicos de la Escuela de Calidad: Programa Anual de Trabajo Proyecto Escolar e Instituto Nacional de Evaluación.....	28
2.2 Manejo y control en la gestión operativa a través de tres estándares: práctica pedagógica, gestión escolar y participación social del Programa Escuelas de Calidad.....	36
<b>Capítulo 3. Comparativos del Programa Escuelas de Calidad.</b>	
3.1 La optimización de la eficacia y eficiencia a partir de la aplicación de recursos adicionales.....	51
3.2 El PEC en una escuela piloto, (caso práctico), Secundaria Diurna No. 305 “Emilio Rosenblueth”. Turno matutino.....	52

3.3 Resultados del Programa Escuelas de Calidad durante los ciclos escolares 2002-2003 al 2004- 2005.....	54
3.4 Comparativo por ciclo escolar de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del PEC.....	59

#### **Capítulo 4. Gestión Operativa y Funcional del PEC.**

4.1 La insuficiencia de los recursos financieros del PEC obstaculizan los avances obtenidos en el ámbito escolar escolar y pedagógico.....	62
4.2 Expectativas de la Escuela de Calidad.....	62
4.3 Procedimiento para el Registro de Inscripción y Gestión Financiera del Programa Escuelas de Calidad PEC.....	64
4.4 Aspectos primordiales para mantener la calidad en la educación básica.....	70
4.5 Fundamentos Básicos para la permanencia del PEC.....	75
<b>Conclusiones Generales.....</b>	<b>77</b>
<b>Relación de cuadros y figuras.....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>82</b>

## INTRODUCCIÓN

La calidad es un concepto aplicado al desarrollo industrial y poco conocido en el ámbito educativo, por esta razón en el presente trabajo, se presentan algunas definiciones de acuerdo a la concepción de diversos autores, entre los que destacan: Deming, Crosby, Jurán, Ishikawa<sup>1</sup> y otros. Para Deming, la calidad está basada en un círculo que debe planear, hacer, verificar y actuar; para Jurán es una adecuación al uso de acuerdo a las características requeridas por un usuario, Crosby plantea la calidad como una forma de hacer las cosas bien desde la primera vez; el Dr. Ishikawa basa todo en el control total de la calidad como un enfoque integral a todas las áreas y los empleados que participan.

Considerando lo anterior, nos damos cuenta que tener un concepto único es imposible, pero representan una firme referencia para introducir el concepto en el ambiente educativo, y que permita establecer un proceso de trabajo de calidad, cumpliendo con los requisitos inherentes a ésta.

La calidad y su inserción en el Proyecto Educativo Nacional se inicia desde 1992 con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica<sup>2</sup>, cuyo objetivo primordial es lograr la modernización de la educación básica en México.

El objetivo de esta tesina es indicar en el marco de la educación básica, la evaluación de la calidad educativa lograda a través de la aplicación del Programa Escuelas de Calidad; con el objeto de verificar que los resultados obtenidos en uno de los centros educativos piloto han sido satisfactorios, relevantes, a partir de la aplicación de este programa durante los ciclos escolares 2002-2003 al 2004-2005, o bien confirmar su insuficiencia para abatir el rezago educativo en los tres ciclos en que se han aplicado los recursos financieros adicionales del PEC.

---

<sup>1</sup> Alvear Sevilla, Celina. Calidad Total. Conceptos y herramientas prácticas. Editorial Limusa. 1998. México, D.F. pags. 115-133. -

<sup>2</sup> Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. 18 de mayo de 1992.

La elección de este tema está relacionada con el trabajo docente que realizo de forma cotidiana en el centro piloto al que se le otorgan recursos adicionales; tales recursos, tienen la finalidad de promover un proyecto de impulso en escuelas piloto, que presenten diversos problemas: bajo rendimiento, falta de liderazgo, escasez de recursos, falta de planeación y de integración al ámbito social y posteriormente aplicarlo en escuelas que presentan problemas similares.

Para analizar la información de este trabajo, enfocado al proyecto de asignación de recursos financieros adicionales, se considera primero los fundamentos de la educación de calidad y su marco jurídico; asimismo conocer el concepto de calidad y su inserción en el Proyecto Educativo Nacional, posteriormente se investigan las normas básicas de trabajo y desarrollo del programa PEC establecido por la Subdirección de Apoyo Técnico Complementario a través de diversos manuales, que enfocan los instrumentos con los que se debe llevar a cabo este programa, por ejemplo “El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos<sup>3</sup>” y otros, basados en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, Plan Nacional de Desarrollo 2005-2006<sup>4</sup>, Ley General de Educación<sup>5</sup> y finalmente complementar con diversas fuentes de información escritas que permitan el entendimiento claro de la aplicación de estos recursos y los avances logrados en tres ciclos escolares en una escuela piloto.

El método utilizado para el desarrollo de este trabajo, es el deductivo, partiendo de las políticas de desarrollo social establecidas por el Estado y de la coordinación de esfuerzos desarrollada, mediante la administración pública y educativa, con miras a lograr un diagnóstico escolar, y el desarrollo y la consecución de un programa financiero con óptimo control y transparencia, para abatir problemas de aprovechamiento y escasez de recursos en escuelas básicas.

---

<sup>3</sup> El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos, pp. 1-56. México, D.F. 2004.

<sup>4</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. p. 66.

<sup>5</sup> Ley General de Educación



En el capítulo 1, iniciamos con los elementos jurídicos que forman la base del Proyecto Educativo: Estado, Administración Pública, Constitución Política y Diario Oficial de la Federación, posteriormente se define el marco de referencia sobre el que se asienta el Programa Escuelas de Calidad, considerando para ello, conceptos como: Calidad y Calidad Educativa, Modernización en la Educación, Escuela de Calidad y Política Educativa de Calidad y, el Positivismo y su influencia en la educación; asimismo, evaluación y rendición de cuentas como parte integral de un mundo globalizado y tecnológico en el que estamos inmersos; tratando con esto, de exponer con la mayor precisión posible las bases de la Educación de Calidad.

En el capítulo 2, se indican los elementos básicos que forman parte del proceso de trabajo y evaluación del programa PEC que coadyuve en la Educación de Calidad, la gestión operativa.

En el capítulo 3, se analizan y comparan los resultados obtenidos por la aplicación del programa PEC, a fin de verificar si éstos han sido satisfactorios y cubren las expectativas esperadas a partir de su aplicación. El desarrollo de una escuela piloto y los resultados obtenidos al considerar tres ciclos escolares. Asimismo, especificar las variables alcanzadas, los errores y mejores estrategias que contribuyan para abatir el rezago en la Calidad Educativa.

En el capítulo 4, se indica el procedimiento de inscripción y gestión financiera del PEC, así como los fundamentos básicos para su permanencia. Finalmente se plantean conclusiones, estructuradas sobre la aplicación del PEC en relación a los estándares de trabajo, la transformación escolar y los aportes del programa, asimismo, algunos indicadores sobre la insuficiencia del programa establecido y ¿Qué esperamos de la Educación de Calidad para el siglo XXI?

# LA CALIDAD Y SU INSERCIÓN EN EL PROYECTO EDUCATIVO: ESTUDIO DE CASO. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD 2003-2005.

## ***Capítulo I: Fundamentos de la Educación de Calidad.***

### **1.1 Elementos Jurídicos de la Educación de Calidad**

Antes de dar principio al concepto de calidad, es importante definir las bases jurídicas que norman, operan y ejecutan el proceso de la educación.

El estado como lo define Francisco Pérez Porrúa<sup>6</sup>, es una sociedad humana, asentado de manera permanente en el territorio que le corresponde, sujeta a un poder supremo que crea, define y aplica un orden jurídico que estructura la sociedad estatal para obtener el bien público de sus componentes. Sus elementos son: Población, Territorio, Sistema Jurídico y Poder.

La Administración Pública de acuerdo a Rodas Carpizo<sup>7</sup> es el proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control que se ejecutan para lograr objetivos mediante el uso de gente y recursos.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>8</sup> en su Art. 3º. Dice: Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El estado, Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios; impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. Estas conforman la Educación Básica obligatoria y gratuita.

En el Diario Oficial de la Federación 12 de noviembre del 2004<sup>9</sup>, se indican las reglas de operación e indicadores de gestión y evaluación del Programa Escuelas de Calidad; conforme a lo dispuesto en la Constitución Política, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley General de Educación, el ANMEB, Presupuesto de Egresos de la Federación y la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

---

<sup>6</sup> Pérez Porrúa, Francisco. Teoría del Estado. Ed. Porrúa, México, 1954, p. 190.

<sup>7</sup> Rodas Carpizo. A. Et. Al. Administración Básica. Ed. Limusa, México, D.F., 2000, p. 34.

<sup>8</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. P. 7-10

<sup>9</sup> Poder Ejecutivo Federal. Diario Oficial de la Federación, México. 12 de noviembre del 2004.

-  
De acuerdo a los elementos anteriores se hace necesario mantener una interacción que permita ver al estado como la organización máxima de poder

político, jurídico y de organización de donde emanar las normas para satisfacer necesidades, la Administración Pública como el conjunto de instituciones que operan las normas del estado mediante gente y recursos para lograr objetivos comunes y las reglas y leyes que regulan dichas normas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **1.2 Concepto de calidad y su inserción en el proyecto educativo**

La aplicación del concepto de calidad tuvo su origen en las necesidades de las organizaciones industriales con la finalidad de mejorar la calidad, la productividad y el costo de los productos, que permitiera hacerlos más competitivos en el mercado.

Para poder entender la calidad es importante conocer a los grandes maestros, creadores de las diferentes filosofías y herramientas relacionadas, así como el entorno donde se desarrollaron.

Estos maestros de la calidad, también llamados **Gurus** (Etimológicamente quien dispersa la oscuridad y actualmente es la persona con ciertas cualidades, experta en una materia), que se dieron a conocer en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial; son en su mayoría estadounidenses, pero el impacto de sus filosofías y conceptos ayudó a construir el reconocimiento de Japón como potencia industrial, para posteriormente pasar a Europa y América.

La calidad, es un concepto en el que todos deben estar interesados, para alcanzarla, no sólo se requieren palabras, también liderazgo, sistemas, gente y sobre todo, trabajo duro y esfuerzo.

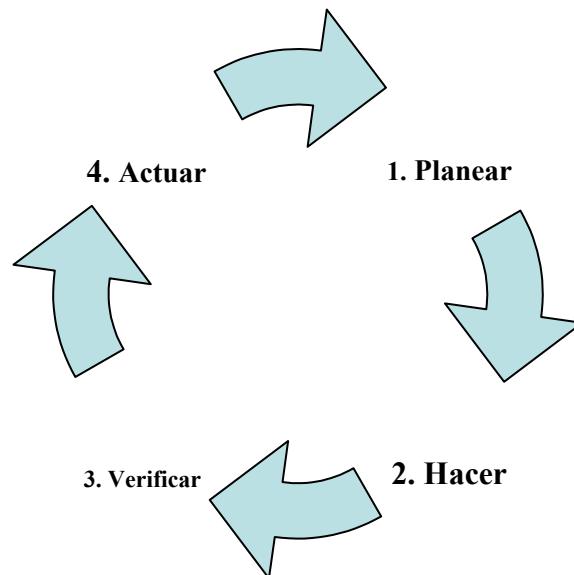
En la actualidad, el concepto de calidad se ha extrapolado y adaptado para aplicarse en todo tipo de actividades y organizaciones.

### **Los maestros de la calidad.**

El **Dr. W. Edwards Deming**<sup>10</sup> es considerado uno de los grandes exponentes del concepto de calidad en los sistemas administrativos y en la optimización de los niveles de calidad y productividad. Desarrolló técnicas de control estadístico y las graficas de control y dio a conocer de manera formal el círculo de Shewart: Planear, hacer, verificar y actuar, que hoy se conoce como el Círculo de Deming, aspecto medular de su filosofía de calidad.

El círculo de Deming es un proceso sistemático que utiliza información confiable que permita tomar una correcta decisión, consta de cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Se muestra el ejemplo en la siguiente figura:

Figura 1.1  
**Representación gráfica del círculo de Deming**



En la etapa de planeación, se definen objetivos por lograr, la situación de la empresa mediante un diagnóstico, las acciones a instrumentar y se establece un plan de trabajo a seguir.

---

<sup>10</sup>Dr. Deming, W. Edwards. Calidad, Productividad y competitividad. Ed. Díaz de Santos. Madrid 1989.

En la etapa de Hacer, se lleva a cabo el plan tal cual fue diseñado, estableciendo un control, evaluando los progresos y corrigiendo errores.

En la etapa de Verificar, se logra comparar si lo planteado y ejecutado tiene los resultados esperados.

En la etapa de Actuar, se buscan los ajustes necesarios o replantear acciones, lo cual, permite establecer estándares y sistematizar procedimientos de mejora continua de la calidad.

El Dr. Deming establece su filosofía de calidad a través de catorce puntos:

- 1.- Crear perseverancia en el propósito de mejorar productos y servicios con la meta de ser competitivos, mantenerse en el negocio y crear empleos.**
- 2.- Adoptar la nueva filosofía. Nos encontraremos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.**
- 3.- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de inspeccionar masivamente, poniendo desde el principio, la calidad en el producto.**
- 4.- Mejorar de manera constante y permanente el sistema de producción y servicio, con el fin de alcanzar la calidad y la productividad, y reducir así, continuamente, los costos.**
- 5.- Elimine las barreras que le quiten al trabajador su derecho a sentir orgullo por su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe cambiarse para que en lugar de dar importancia a cifras escuetas, más bien enfatizen el logro de la calidad.**
- 6.- Desechar el miedo de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.**
- 7.- Destruya las barreras entre departamentos. El personal de investigación, diseño ventas y producción debe trabajar como equipo para prever los problemas de producción y de uso que puedan surgir en el producto o servicio.**
- 8.- Instituya un programa moderno de capacitación.**
- 9.- Elimine lemas, exhortos y objetivos que pidan a los trabajadores, cero defectos y nuevos niveles de productividad.**
- 10.- Eliminar los estándares de trabajo (cuotas ) en planta. Sustituirlos por liderazgo.**
- 11.- Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para un trabajo mejor.**
- 12.- Instituir un programa vigoroso de educación y auto-mejora.**
- 13.- Acabar con la práctica de hacer negocios con base en el precio en vez de ello, minimiza los costos. Tender a tener solamente un proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.**

**14.- Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La calidad es tarea de todos.**

El **Dr. Joseph Juran**<sup>11</sup> define la calidad como: **“adecuación al uso”**, lo cual implica que los productos y servicios cuenten con las características que el usuario ha definido como útiles. Distingue dos tipos de calidad:

La calidad de diseño, donde el producto satisface las necesidades del usuario y el uso que se le va a dar.

La calidad de conformancia, se relaciona con el grado en que los productos o servicios se apegan a las características de calidad definidas.

Juran establece que la calidad se basa en tres principios: **Planificación de la calidad, Control de calidad y Mejora de la calidad.**

**Phil Crosby**<sup>12</sup> afirma que **“Calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez”**. Quiere decir que cuando algo debe ser corregido se añaden costos extra tanto para el productor como para el cliente. Para Crosby la administración por calidad se basa en cuatro principios fundamentales:

1. Calidad es cumplir con requisitos.
2. El sistema para asegurar la calidad es la prevención.
3. El estándar de desempeño: cero defectos.
4. El sistema de medición: los costos de calidad. Lo que cuesta el incumplimiento con los requisitos.

El **Dr. Kaoru Ishikawa**<sup>13</sup> puso especial atención en desarrollar el uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. Su trabajo se centra en la

---

<sup>11</sup>Juran, Joseph. Juran y la Planificación para la Calidad, Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid 1990. pp. 1-13.

<sup>12</sup> Crosby, Philip B. La Calidad la hacemos todos. Ed. Compañía Editorial Mexicana, 1997.

<sup>13</sup> Dr. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? Ed. Norma. Colombia. Reimpresión duodécima 1995.

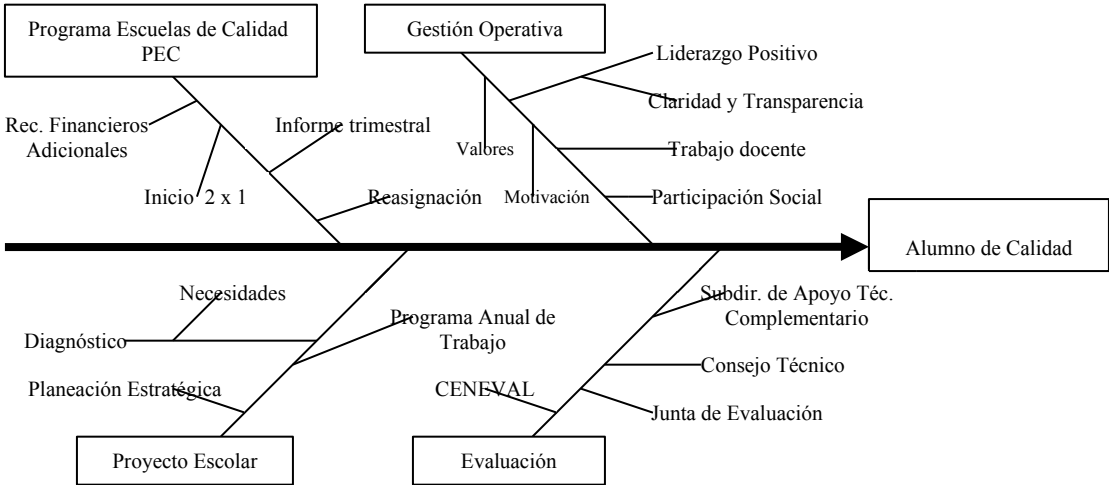
Pp. 1-55, 58-59.

recopilación y presentación de datos, el uso del Diagrama de Pareto, para graficar la frecuencia de los defectos de producción en una gráfica de barras que vaya de mayor a menor, la acumulación de estos errores se representa por una línea sobre las barras. De esta forma se averigua cual de los artículos o proceso es el factor

más influyente y su grado de repercusión en los resultados finales, identificando con esto las mejoras de calidad. El Diagrama Causa-Efecto, también llamado Diagrama Ishikawa o de Pescado; se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de calidad en la producción y organizar la relación entre ellas. Se muestra un ejemplo en la Fig. 1.2

Figura 1.2

**Diagrama de Pescado o Causa y Efecto de Ishikawa**



Fuente: Diseño propio del autor. Información de la Administración de la Secundaria No. 305. Turno matutino.

La figura anterior, representa un ejemplo de los conceptos básicos que deben considerarse como parte fundamental del proceso de enseñanza-aprendizaje, que nos permite tener como resultado un alumno de calidad.

Este diagrama refleja en un plano todo aquello que contribuye al problema de la calidad educativa, su gran ventaja es que queda por escrito todo aquello que muchas veces se piensa pero algunas veces se olvida.

A Ishikawa se le relaciona con el movimiento de Control de calidad en toda la empresa, iniciado en Japón entre 1955 y 1960, después de las visitas de Deming y Juran. De acuerdo con él, el control de la calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio.

El doctor Ishikawa expone que el movimiento de Control de Calidad en toda la empresa no se dirige solo a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración, de la compañía, del ser humano, etc. Los efectos que se logran son:

1. La calidad del producto se ve mejorada y llega a ser más uniforme; se reducen los defectos.
2. Mejora la confiabilidad de los productos.
3. Bajaron los costos.
4. Los niveles de producción se incrementan y es posible elaborar programas más racionales.
5. Se reducen los gastos por inspección y pruebas.
6. Se establece y mejora la técnica.
7. Se reducen los gastos por inspección y pruebas.
8. Se racionalizan más los contratos entre vendedor y comprador.
9. Crece el mercado para las ventas.
10. Mejora la relación entre los departamentos.
11. Disminuyen los datos y reportes falsos.
12. Se discute con más libertad y democracia.
13. Las juntas se realizan más tranquilamente.



14. Las reparaciones y las instalaciones de equipos se hacen más racionalmente.

15. Mejoran las relaciones humanas.

Después de analizar algunas definiciones del concepto de calidad, nos damos cuenta de la gran dificultad de precisar este término, cuando nos referimos a la educación del ser humano, porque no es predecible, sino probable y variable, en consecuencia, lógica. Sin embargo es muy importante considerar los catorce puntos de Deming porque es un proceso significativo para lograr la calidad; desde el hecho de ser perseverantes y competentes, hasta saber que para lograrla se requiere del trabajo de todos. Jurán por su parte, reafirma el concepto de calidad, al indicar que es el usuario (alumno) quien determina las características óptimas que debe tener el producto y Crosby manifiesta la necesidad imperiosa de realizar todo sin errores desde la primera vez.

**“Calidad por tanto, es obtener un producto humano en excelentes condiciones de trabajo, con actitudes, aptitudes, y valores positivos, para planear, hacer, verificar y actuar de forma competente y significativa”.**

Fuente: Definición propia del autor

Para lograr la calidad debe llevarse a cabo un correcto proceso de planeación, que parta de las políticas públicas para el desarrollo social, de la gestión escolar, del trabajo docente-administrativo y de la participación social de forma equitativa y relevante. Lograrlo es tarea de todos: padres de familia, docentes y alumnos.

Actualmente, la inserción de la calidad en el proyecto educativo nacional, proveniente desde 1991-1992 con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), es formalizada a través de un modelo de descentralización educativa del gobierno federal (federalismo) basada en la Ley General de Educación que regula la aspiración de llegar a un sistema de educación pública nacional, normado, evaluado y financiado en su mayor parte por el gobierno federal, operado por los estados y en lo posible por los municipios. La descentralización educativa tiene como misión inmediata encontrar un equilibrio dinámico entre la autonomía en la toma de decisiones y la concurrencia en la prestación del servicio mediante una distribución más equitativa de atribuciones,

responsabilidades y recursos fiscales. El nuevo federalismo, base del proyecto educativo, se halla presente como principio político en casi todas las acciones del gobierno federal. El Plan Nacional de Desarrollo<sup>14</sup> 2001-2006 constituye el marco

---

<sup>14</sup> Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. México p. 66.

de actuación gubernamental, define varias líneas que reflejan su alcance y significado y el papel que jugarán los estados y municipios en todo el proceso. Este fortalecimiento federal exige a todos los niveles de gobierno asumir de forma corresponsable programas y acciones, a fin de eliminar las desigualdades del desarrollo en los ámbitos estatal y municipal.

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 contempla de forma específica, la creación del Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006, que propone tres objetivos estratégicos para el Sistema Educativo Nacional:

- a) Avanzar hacia la equidad en educación.
- b) Proporcionar una educación de calidad adecuada a las necesidades de todos los mexicanos.
- c) Impulsar el federalismo educativo, la gestión institucional y la participación social en la educación.

La función del PRONAE es básica, tiende a desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del Plan Nacional de Desarrollo, a través de la identificación de los objetivos, metas, políticas e instrumentos que, en su conjunto contribuirán al logro de los objetivos y prioridades del plan.

En general, se puede concluir que el proceso de federalización ha favorecido de forma integral la planeación, programación y evaluación, cuyas metas han sido asegurar la unidad y la equidad en el desarrollo del proceso educativo, logrando de esta manera la gestión operativa apropiada para cada nivel, federal, estatal y municipal para coadyuvar con los objetivos de la política educativa en México.

Pero, a pesar del esfuerzo, no se han logrado pasos firmes para integrar los tres niveles de educación básica en un todo coherente, para superar las rupturas entre preescolar y primaria, entre la primaria y la secundaria, consecuencias que se reflejan en el escaso índice de aceptación al nivel medio, de acuerdo a estadísticas de Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL). Organismo que lleva

a cabo la evaluación y selección de aspirantes a la Educación Media Superior. Por ello, es necesario y urgente destinar mayores recursos para la educación en los tres niveles de gobierno: Federal, estatal y municipal; recursos que aseguren un proyecto educativo nacional aceptable, que muestren la mayor amplitud en la responsabilidad de los servicios educativos de los estados, el trabajo del magisterio y su capacidad de adaptarse a nuevas condiciones de trabajo, la búsqueda constante de nuevas estrategias para mejorar la calidad educativa, y la integración de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

### **1.3 Proyecto de Modernización Educativa en México, a partir de 1991-1992**

A mediados del siglo XIX la sociedad y la educación en América Latina seguían presentando características coloniales, a pesar de las críticas surgidas a partir de la ilustración. Por tanto, se requería un nuevo pensamiento que atacara las viejas normas coloniales y que propusiera un nuevo camino, distinto al escolástico, basado en la explicación de hechos y fenómenos reales, para llegar a la verdad.

Surgió entonces una corriente filosófica nueva, el **positivismo**, que proporcionó a los pensadores latinoamericanos los fundamentos teóricos para hallar la verdad de las cosas en los hechos y en los fenómenos y dejar atrás, la estructura totalmente pasiva que dejaba una época antigua y medieval; marcada por la imagen de un ser, ente u organismo sobrenatural que explicara los hechos y acontecimientos del mundo.

Esta corriente filosófica creada por el filósofo e ideólogo Augusto Comte<sup>15</sup> (1798-1857) afirma, que el conocimiento se circunscribe a la experiencia, a la descripción de los fenómenos y al descubrimiento de los vínculos y relaciones que existen entre estos últimos. El positivismo, sobre esta base se manifiesta enemigo de la metafísica, entendiéndose por tal, toda filosofía que rechaza la concepción idealista acerca de la imposibilidad del conocimiento del mundo real. Tal filosofía se aplicó a la realidad, logrando con esto, superar los rezagos coloniales para crear una conciencia empírica, que fomentara la explicación de los hechos buscando la verdad de forma tangible, observable y vivenciable en un mundo más

---

<sup>15</sup> Pokrovski, V.S. Et. Al. Historia de las ideas políticas. Ed. Grijalva, S.A. México. Pp. 331.

razonable, donde los acontecimientos son objetivos y menos mágicos. México fue el país que más influencia tuvo del positivismo y marcó el ámbito político, educativo y social, al punto que Gabino Barreda, discípulo de Comte organizó la educación del país.

A partir de esta nueva corriente filosófica, los diferentes gobiernos, sentaron las bases sobre las demandas reales de la población, ávida por conocer de forma continua la verdad de los diferentes hechos y fenómenos naturales y sociales que surgen por la dinámica de la misma sociedad y, que había estado enmascarada por una estructura colonial bajo una línea teológica y metafísica.

Considerando esta vertiente positivista, el Estado, en su forma tradicional, entendido como un ente político, económico y social con territorio y población definida, tiene la tarea de diseñar políticas educativas que contribuyan al desarrollo social, y coadyuven en el mejoramiento de la calidad educativa que permita a la población escolar entrar en un ámbito competitivo y globalizado. El instrumento básico que permite la aplicación de esta política educativa es la Administración Pública; entendida ésta como: **“El conjunto de organizaciones características del Estado que con su actividad tienden a satisfacer necesidades consideradas como públicas por una sociedad dada”**<sup>16</sup>, cuya finalidad es la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos planeados, buscando como resultado una educación con equidad, eficiente, eficaz y bien controlada a través de una administración clara y transparente que permita llevar a cabo una buena rendición de cuentas.

Al respecto, Barzelay<sup>17</sup> en su trabajo “Atravesando la Burocracia” habla de nuevos paradigmas en la transparencia de los recursos que maneja el Estado a través de un proceso de gobernabilidad, para ello, incluye nuevos valores como la producción, la responsabilidad, la sistematización, etc. que proporcionen un nuevo

---

<sup>16</sup> Sanabria López, Juan José. La ciencia de la administración pública: un enfoque político de la actividad administrativa del Estado en el marco de la globalización, México, Ediciones Acatlán, 2002, p. 58.

<sup>17</sup> Barzelay, Michael. Atravesando la Burocracia. México. FCE. Pp. 173-196.

enfoque de control y evaluación en el manejo de la Administración Pública, destacando formas y medios distintos de llevar a cabo la gestión gubernamental, no sólo a través del ámbito burocrático-administrativo, sino buscando la instrumentación de nuevos sectores que canalicen el trabajo de las organizaciones de manera eficaz y que coadyuve en el mejoramiento del trabajo que realizan los servidores públicos, lo cual, debe incluir nuevos conceptos: misión, servicios, clientes y resultados que apoyen la gestión del trabajo gubernamental, articulándolo de tal manera que permitan adquirir compromisos acordes con el nuevo paradigma post-burocrático y que logre que los servidores públicos alcancen los resultados esperados como un gran compromiso de la Administración Pública.

Para lograr esto, se requiere superar las líneas burocráticas tradicionales de la Administración Pública por una eficiente línea post-burocrática, que de acuerdo a Berzalay, aniquile los malos manejos en la gestión operativa y permita el logro de objetivos y metas que logren en el aspecto educativo, una educación de calidad, acorde a las circunstancias presentes y futuras.

A raíz de estos nuevos paradigmas, el trabajo del gobierno federal se hace imprescindible para fortalecer a las entidades federativas en áreas de suma importancia social, como es la educación, y como resultado de esta evolución se plantea el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmado en marzo de 1992 por el ejecutivo federal, los estados y el SNTE.

A partir de este acuerdo, la SEP busca de forma sustantiva:

- 1) La búsqueda de una educación de calidad
- 2) La evaluación en el desempeño del sistema
- 3) Su inserción en el Neoliberalismo económico mundial
- 4) La aplicación de un nuevo modelo educativo descentralizado y legitimado, de forma económica, política y social, en los tres órdenes de gobierno.

Por ello, los gobiernos estatales, desarrollaron una intensa actividad de regionalización administrativa con programas de atención a su propia problemática. Los factores básicos que llevaron al acuerdo son: Acercar la

autoridad a la escuela, reabsorber la función sustantiva de la SEP, agilizar la relación administrativa y laboral y detonar la iniciativa de las autoridades estatales en la cobertura y calidad de los servicios educativos, transferencia de maestros federales a estatales y la inclusión de diversas secciones sindicales a partir de la ideología de cada gobierno estatal e incluso de oposición de laicismo y gratuidad de la educación, y de otros aspectos. La implantación del acuerdo, manifestó diversos riesgos, por ejemplo: La transferencia de los recursos humanos, materiales y financieros a los estados y su hacienda local afectada por pasivos, transferir la administración de los servicios de educación básica, preescolar, primaria, secundaria, indígena y especial y normal; reestructurar el currículum a las nuevas necesidades, los materiales educativos, los alcances de estos y su correcta regulación y distribución. Se buscó una mejor relación laboral con el maestro fundada en la mejora salarial, dignificación de su profesión y esquemas de escalafón horizontal, carrera magisterial. En consecuencia se logró la iniciativa de autoridades estatales, participación del magisterio a través del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y menos cargas administrativas de trabajo, aunado a ello; surgieron nuevas leyes de educación.

Para el desarrollo de este proyecto, fue necesario establecer sistemas de información permanentes, confiables del trabajo escolar, para detectar el avance o retroceso por cada entidad para implantar instrumentos de evaluación, humanos y financieros, en aras de mejorar la calidad y eficiencia del servicio educativo.

Por lo anterior, el federalismo educativo, ha representado una oportunidad para mejorar el desempeño de los estudiantes; mediante la ampliación del horario y combinación de las actividades académicas con las formativas, así como adaptar el horario de cada estudiante de acuerdo a su entorno geográfico. Tal cual lo indica la Reforma de Educación Secundaria (RES) en el Diario Oficial de la Federación del 26 de mayo del 2006.

Para el logro de este proceso, se requiere formar administradores educativos, convocando a organismos como el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), en coordinación con unidades académicas locales; para diseñar y

desarrollar programas de formación de recursos humanos para la alta dirección de los sistemas educativos.

#### **1.4 La escuela de calidad**

En México, los primeros intentos para transformar la gestión escolar comenzaron a desarrollarse a raíz del Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica<sup>18</sup> propuesto en 1992, y con el Programa Proyecto Escolar de Gestión que, como resultado de un convenio con España, operó la Subsecretaría de Educación Básica y Normal en escuelas que decidieron participar en algunos estados de la República.

En 1997, la Subsecretaría de Educación Básica y Normal elaboró sus propios materiales para introducir el proyecto escolar en las escuelas de educación básica, los que habrían de guiar la organización y las actividades de las escuelas de ese nivel. Al inicio del ciclo escolar 1998-1999 se distribuyeron los textos: ***El proyecto escolar, una estrategia para transformar la escuela y elementos para el diagnóstico***, materiales básicos para los Talleres Generales de Actualización, con el propósito de universalizar su aplicación en las escuelas. Con estas acciones se pretendió transformar la organización y el funcionamiento de las escuelas, para convertirlas en comunidades educativas con fines y responsabilidades compartidas. La propuesta no tuvo buenos resultados, en el Distrito Federal no se aplicó en ese momento el proyecto escolar, se distribuyeron guías por grado para elaborar el plan anual de actividades, por su cercanía con el trabajo del maestro.

En continuidad a esta propuesta de trabajo, las autoridades educativas informaron a la comunidad docente con diversos textos como: ***La escuela que queremos***, ***Los objetivos por los que vale la pena luchar*** de Fullan y Hargreaves; ***Escuelas de calidad***, de Sylvia Schmellkes; ***Características clave de las escuelas efectivas***, de Sammonds, Hillman y Mortimore, entre otros textos relacionados con el tema.

---

<sup>18</sup> Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. 18 de mayo de 1992.

Como resultado de esta difusión, surgió el Programa Escuelas de Calidad y constituyó, una de las iniciativas más importantes del gobierno federal en materia educativa. Con este programa se pretende impulsar la competencia entre las instituciones de educación básica como medio para incrementar la calidad de los servicios que ofrecen. En el primer año de operación deberán participar unas dos mil escuelas primarias del país y para el fin de sexenio, treinta y cinco mil escuelas; aunado a ello, se pone en marcha el programa para la transformación de la organización y funcionamiento de escuelas secundarias, Reforma de Educación Secundaria (RES).

El Programa Escuelas de Calidad está financiado con recursos extraordinarios para hacer efectiva la igualdad de oportunidades en los educandos. En documentos oficiales, la escuela de calidad es aquella que **“asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos los alumnos”**. Sus objetivos básicos son: Promover y apoyar la transformación de la gestión escolar a través de un proyecto en el que cada escuela define sus metas, estrategias y acciones, contra las que será evaluada; además debe contribuir a superar los rezagos en infraestructura, equipamiento y mobiliario como condición para mejorar la calidad de la educación.

Para operar este programa se creó el Fondo Nacional para Escuela de Calidad (FNEC) Administrado por la SEP.; quien asignará los recursos a las entidades federativas, en proporción a su población entre cinco y catorce años, respecto del total nacional.

Cada estado deberá crear un Fideicomiso Estatal o una subcuenta. Por cada peso que aporte el gobierno estatal, la autoridad federal aportará dos, hasta el límite que corresponda a la entidad. Los estados destinarán hasta un cinco por ciento para gastos de operación y difusión. Cada escuela abrirá una cuenta bancaria exclusiva para el PEC y será supervisada por el Consejo Escolar de Participación Social; la autoridad educativa estatal depositará 100 mil pesos en la cuenta bancaria de cada escuela seleccionada.

Las escuelas recibirán recursos adicionales de acuerdo a lo siguiente: Por cada peso que el Consejo Escolar de Participación Social reúna para dicha escuela, la



autoridad aportará dos pesos. La distribución de los recursos se hará: 60% para construcción de espacios educativos, mobiliario, equipo y acervo bibliográfico; 20% para mantenimiento y adquisición de material didáctico y 20% para otros componentes que fortalezcan actividades de enseñanza y aprendizaje. Estos recursos no podrán ser destinados al pago de estímulos o sobresueldos a los profesores o directivos que se encuentren contratados por la SEP.

El uso de los recursos se sujetará a las disposiciones legales relativas al ejercicio del gasto público aprobadas por las contralorías federal o estatal. Las entidades federativas promoverán la participación comunitaria en la ejecución, control, seguimiento y evaluación, y publicarán en sus respectivos órganos oficiales de difusión, la relación de obras y acciones financiadas con recursos de este programa. (Se envía resultado trimestral de inversión a SEP)

Con el PEC, el proyecto escolar adquiere una nueva función: Obtener recursos adicionales que la escuela podría, eventualmente, aplicar con relativa autonomía, y los Consejos Escolares y Estatales de Participación Social adquieren una función más definida: Vigilar la transparencia en el uso de los recursos adicionales asignados a la escuela. Por todo lo anterior, podemos deducir que la calidad educativa aparentemente lograda a partir del PEC no depende en 100% de la infraestructura por recursos adicionales, a menos, que la asignación fuera de forma constante para el reforzamiento de los diferentes rubros del quehacer educativo; de otra forma, muchas escuelas estarían fuera de este programa, sin competencia equitativa y por tanto sin la eficacia y eficiencia que pretende el Programa Escuelas de Calidad.

### **1.5 La política pública en la educación de calidad**

La Cuenta de la Hacienda Pública Federal manifestó a través de la política de desarrollo social, el trabajo y esfuerzo comprometido de los tres órdenes de gobierno, los maestros, los padres de familia y la sociedad en su conjunto, para continuar elevando la cobertura y calidad de la educación en sus diversas modalidades tipos y niveles, considerando las siguientes estrategias:

1. Fortalecer el federalismo educativo

2. Expandir la cobertura de la enseñanza básica, en grupos y comunidades con mayores rezagos, mediante programas especiales y compensatorios.
3. Elevar la calidad educativa en todas sus modalidades, tipos y niveles.
4. Mejorar los servicios educativos a los adultos.
5. Atender la demanda de los sistemas de educación a nivel medio, superior y de postgrado.
6. Promover la cultura científica y tecnológica que demanda la estructura productiva del país.
7. Preservar el patrimonio cultural.
8. Impulsar la educación física y el deporte.

La federalización se reafirmó como un proceso irreversible incluyente, en el que la SEP trasladó recursos, facultades y responsabilidades a los gobiernos de los estados y municipios. Como responsable de la política educativa, crea Los programas compensatorios y de educación comunitaria rural, a cargo del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE). Para cumplir con sus propósitos y transparentar la aplicación de los recursos se publicaron en 1999 en el DOF, las reglas de operación de los programas de CONAFE.

En el 2002, la Cuenta de la Hacienda Pública Federal estableció los objetivos rectores del desarrollo social y humano:

- 1.- Mejorar los niveles de educación y bienestar de los mexicanos
- 2.- Acrecentar la equidad y la igualdad de oportunidades.
- 3.- Impulsar la educación para el desarrollo de las capacidades personales y de iniciativa individual y colectiva.
- 4.- Fortalecer la cohesión y el capital social.
- 5.- Lograr el desarrollo social y humano en armonía con la naturaleza.
- 6.- Ampliar la capacidad de respuesta gubernamental para fomentar la confianza ciudadana en las instituciones.

Dentro de estos objetivos destacó la política pública sobre la educación de calidad, cuyos principales indicadores son: Proporcionar una educación de calidad e impulsar el federalismo educativo, la gestión institucional y la participación social en la educación; así mismo, avanzar hacia la equidad en la educación. Los

objetivos de la calidad educativa, nos indican que se deberá: Proporcionar una educación de calidad, Impulsar el federalismo educativo, la gestión institucional y la participación social en la educación y avanzar hacia la equidad en la educación. Una de las prioridades de la política educativa nacional radica en asegurar el derecho a una educación básica óptima, y las condiciones para acrecentar oportunidades de formación para la vida y el trabajo.

Para apoyar los sistemas de evaluación de la educación básica y de tipo medio superior, se creó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación INEE, cuyo fin es ofrecer a las autoridades educativas y al sector privado herramientas idóneas para el conocimiento de la calidad.

### **1.6 La evaluación y rendición de cuentas, factor de transparencia en la calidad educativa.**

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 12 de noviembre del 2004<sup>19</sup> la evaluación para el programa escuelas de calidad, debe abarcar una interna y una externa. Para la evaluación interna se contará con referentes iniciales y evaluaciones periódicas de seguimiento. Deberá realizarse una auto-evaluación de forma continua, en la que de forma periódica la comunidad escolar evaluará las condiciones de la escuela y

los resultados de las acciones realizadas para identificar logros, dificultades y retos del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). Asimismo, las escuelas serán evaluadas a través de procedimientos cualitativos y cuantitativos

---

<sup>19</sup> Poder Ejecutivo Federal. Diario Oficial de la Federación, México. 12 de noviembre del 2004. Op. Cit.

que midan el valor agregado con respecto a los estándares de desempeño institucional y escolar, índices de aprobación y reprobación y examen de CENEVAL

Crespo, en su trabajo sobre Fundamentos Políticos de la Rendición de Cuentas. Indica que todo funcionario debe rendir cuentas del trabajo que realiza en tiempo y forma pero, aunque no especifica que tipo de sanciones deben aplicarse respecto a los problemas de transparencia que puedan suscitarse en la evaluación y rendición de cuentas del trabajo realizado, sin embargo afirma que quien incurra

en un delito sobre los fondos públicos automáticamente deberá someterse a un castigo.

Para la evaluación externa se deberá considerar lo establecido en el artículo 55 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2004. De acuerdo a este ordenamiento se considerarán los siguientes indicadores:

1. Estándares de gestión, práctica docente y participación social en la escuela.
2. Trabajo de la comunidad escolar sobre: visión, planeación y estrategias para cumplir con las metas.
3. El director ejerce liderazgo académico, administrativo y social.
4. Se desarrolla trabajo de equipo.
5. Existe capacitación continua de directivos y docentes.
6. Existe dominio pleno de docentes y directivos sobre los enfoques curriculares, planes y programas, contenidos.
7. Se cumple con el calendario escolar.
8. Se mejora la infraestructura del centro educativo.
9. Existe la crítica y la planeación docente.
10. Se integran al trabajo los problemas de educación especial.
11. Existe mayor participación de padres de familia.
12. Existe intercambio de ideas con otras escuelas.
13. Los alumnos demuestran un incremento a sus habilidades, mediante exámenes estándares nacionales.
14. La escuela disminuye el índice de reprobación y deserción.

Estos indicadores permiten tener una visión clara y real del trabajo realizado por cada centro educativo. Asimismo favorecen el desarrollo de la calidad y la integración de los elementos básicos que comprenden la enseñanza-aprendizaje y permite ver si los objetivos planteados en el Proyecto Escolar y el Plan Anual de Trabajo se cumplen o requieren de una nueva reestructuración. Para tal efecto se realizan juntas de evaluación bimestrales del Proyecto Escolar.



## ***Capítulo 2: Desarrollo del Programa Escuelas de Calidad a partir de la asignación de recursos financieros adicionales.***

### **2.1 Pilares básicos de la Escuela de Calidad: Programa Anual de Trabajo, Proyecto Escolar e Instituto Nacional de Evaluación Escolar.**

La educación con que contamos en la actualidad no es todavía la que requerimos para construir un México con libertad, justicia y prosperidad, que resalte su cultura ancestral y sea capaz de participar de forma competitiva ante la comunidad internacional. Los avances educativos logrados hasta el siglo XX en el contexto económico, político y social, carecen de verdaderos retos que se consoliden como un motor de cambio en la sociedad. Por ello es indispensable impulsar el desarrollo armónico e integral del individuo y de la comunidad a través de un sistema educativo de buena calidad que permita mejorar la educación pública y privada en todos los niveles, para crear una cultura nacional bajo los preceptos de libertad, justicia y desarrollo individual y colectivo.

Para lograr un sistema educativo de buena calidad se requiere innovar los esquemas de participación social en torno a las instituciones educativas; es necesario que todos sumemos esfuerzos, que seamos agentes del cambio, que actuemos con valores de respeto, responsabilidad, equidad y tolerancia en forma corresponsable, con las organizaciones públicas y privadas.

Este compromiso de trabajo de todos se enmarca en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, cuya finalidad principal es buscar los más amplios consensos en la sociedad para lograr una educación de mejor calidad.

De esta manera se establece el Programa Escuelas de Calidad como una opción que coadyuve a mejorar y elevar el rendimiento de la calidad educativa en el nivel básico; asignando recursos adicionales a centros educativos con problemas de reprobación, gestión administrativa, participación social y baja infraestructura, siendo una posibilidad de desarrollo integral su expansión al universo de escuelas básicas.

El Cuadro 2.1 representa el avance programático en 5 etapas del Programa PEC y el logro de lo realizado hasta 2003-2004, quedando pendientes el desarrollo de dos ciclos escolares, hasta 2007.

Cuadro 2.1  
Programación del PEC a nivel Nacional

<b>AVANCES PEC a nivel Nacional</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>PEC-I (2001-2002)</b>	<b>PEC-II (2002-2003)</b>	<b>PEC-III (2003-2004)</b>	<b>PEC-IV (2004-2005) META PROGRAMÁTICA</b>	<b>PEC-VI (2006-2007) META PROGRAMÁTICA</b>
<b>Escuelas Incorporadas</b>	<b>2,240</b> (primarias)	<b>9,820</b> (primarias y TVs)	<b>15,364</b> (Educación Básica)	<b>20,000</b> (Educación Básica)	<b>35,000</b> (Educación Básica)
<b>Directivos y docentes beneficiados</b>	<b>28 mil</b>	<b>115 mil</b>	<b>153 mil</b>	<b>196 mil</b>	<b>330 mil</b>
<b>Alumnos beneficiados</b>	<b>735 mil</b>	<b>2.6 millones</b>	<b>3.8 millones</b>	<b>4.5 millones</b>	<b>7 millones</b>
<b>Recursos federales</b>	<b>\$350 millones</b>	<b>\$1,200 millones</b>	<b>\$1,336 millones</b>	<b>\$1,258 millones</b>	<b>\$3,000 millones</b>
<b>Recursos estatales</b>	<b>\$164.3 millones</b>	<b>\$365.3 Millones</b>	<b>\$423 Millones</b>	<b>\$398 millones</b>	<b>\$940 millones</b>
<b>Recursos municipales y privados</b>	<b>\$58.1 millones</b>	<b>\$221.9 Millones</b>	<b>\$263.1 millones<sup>e</sup></b>	<b>\$289 millones</b>	<b>\$451.5 millones</b>
<b>Promedio de recursos por escuela</b>	<b>\$166 mil</b>	<b>\$138 mil</b>	<b>\$125 mil<sup>e</sup></b>	<b>\$100 mil</b>	<b>\$100 mil</b>
<b>Municipios involucrados</b>	<b>642</b>	<b>1,476</b>	<b>1,683</b>	<b>1,792</b>	<b>1,897</b>

Fuente: SEP Coordinación Nacional del PEC.

El presente cuadro muestra el inicio y desarrollo del Programa Escuelas de Calidad a partir del ciclo escolar 2001-2002 hasta el ciclo escolar 2006-2007. El objetivo a lograr era iniciar con escuelas primarias, posteriormente incorporar tele-secundarias y en los tres últimos ciclos abarcar un total de 35,000 escuelas de educación básica (secundarias diurnas, para trabajadores y técnicas), beneficiando a 7 millones de alumnos con recursos federales, estatales, municipales y privados.

**El papel del administrador público y su inserción en la calidad educativa:**

El éxito del programa PEC, por tanto, no sólo depende de la asignación de recursos financieros, sino de la correcta administración y un proceso administrativo adecuado a las circunstancias de cada centro educativo. Por tal motivo, **el papel del administrador público** es primordial, ya que es necesario que el directivo lleve a cabo una correcta administración y coordinación de los esfuerzos y recursos encaminados al logro de los objetivos y metas previamente planteados mediante un programa anual de trabajo y un proyecto escolar. Es conveniente mencionar que las necesidades de los centros educativos en la búsqueda de la calidad, provocan la necesidad de que los directivos en la actualidad, vayan más encaminados al quehacer de la administración pública que al trabajo pedagógico. En esencia un administrador es un científico y un artista. Necesita un cuerpo de conocimientos sistematizado que proporcione las verdades fundamentales que pueda utilizar en su trabajo. Al mismo tiempo, debe inspirar, adular, lisonjear, enseñar e inducir a otros –con o sin talento— para que sirvan al unísono y contribuyan con sus mejores esfuerzos individuales y especializados hacia un objetivo dado. Este tipo de actividad, guiada por buenas prácticas de relaciones humanas, también está considerablemente influida por las creencias, instinto y corazonadas del administrador.<sup>20</sup>

En el caso de la educación, el esquema de trabajo a seguir debe involucrar tres ámbitos básicos: La participación social, el trabajo docente y la gestión administrativa, bajo un esquema de control adecuado y rendición de cuentas de forma transparente por parte de la directiva. Para el desarrollo del Programa Escuelas de calidad, se especifican a continuación las normas y procedimientos de trabajo que deberán seguirse en cada centro educativo.

#### **a) Programa Anual de Trabajo**

Es un elemento del Proyecto Escolar, que de ninguna manera ha de visualizarse como un documento ajeno al mismo, ya que es útil para precisar las acciones y

---

<sup>20</sup> Terry, George. *Principios de Administración*. Editorial C.E.C.S.A. México 1977. p. 32.

metas específicas a través de las cuales se lograrán de manera progresiva los objetivos del Proyecto Escolar. En el PAT se concretan actividades específicas,



se establece un periodo de tiempo para su ejecución, se determinan las responsabilidades funcionales-operativas de los participantes y se estiman los recursos humanos, materiales y financieros que se requieran.

En el PAT se contemplan acciones derivadas de programas y proyectos transversales y de colaboración entre diferentes niveles, las cuales han de ser vinculadas con la resolución del o los problemas.

El proceso para elaborar el PAT es básicamente participativo y de colaboración, ya que requiere del esfuerzo y disciplina de la comunidad escolar.

Fuente: Subsecretaría de Servicios Educativos para el DF Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el DF.

El PAT se constituye por los siguientes elementos:

- Objetivo(s) por ciclo escolar en cada ámbito.
- Actividades.
- Metas
- Acuerdos y compromisos.
- Periodo de realización.
- Responsables.
- Recursos.

### **Objetivos por ciclo escolar**

Son aquellos que aluden a los resultados que se espera alcanzar de acuerdo a la problemática por solucionar en cada ámbito; por tanto, en el PAT es necesario establecer objetivos precisos y factibles en cada ámbito, de tal forma que no haya dudas sobre la tarea a cumplir. Los objetivos indicados dan respuesta a qué, para qué y cómo por cada ciclo escolar.

### **Actividades**

Son acciones específicas mediante las cuales se pretende alcanzar el objetivo(s) establecido(s). Están adecuadas al contexto de la escuela y del aula, sin perder de vista las orientaciones señaladas en el Plan y Programas de Estudio.

## **Metas**

Establecen lo que se espera lograr durante el ciclo escolar, con relación a los objetivos para la resolución de los problemas detectados de los cuales se derivan los objetivos del Proyecto Escolar.

Se redactan de manera cuantificable, de tal forma, que se puedan medir objetivamente al tener referentes numéricos y estadísticos.

Sus características son:

- a) Medibles.
- b) Creíbles.
- c) Concretas.
- d) Alcanzables.
- e) Ambiciosas, pero realizables.
- f) Motivadoras.
- g) Convocan a las personas a la acción.
- h) Generan compromiso.
- i) Coherentes entre sí.
- j) Factibles de ser evaluables (por ámbito).

## **Acuerdos y Compromisos**

Al establecer metas es necesario que se acuerde y se comprometa en las acciones planeadas que se van a ejecutar. Los compromisos se establecen de forma individual y los acuerdos de forma colectiva; los cuales serán observables, realizables y conocidos por toda la comunidad escolar.

## **Periodo de realización**

Establece las fechas de inicio y fin de las actividades, así como fechas de seguimiento y evaluación.

## **Responsables**

Específica quién o quiénes son los responsables del cumplimiento de las acciones programadas en el PAT con la finalidad de obtener una clara rendición de cuentas.

## **Recursos**

Se señalan los requerimientos humanos, materiales y financieros para la realización de las actividades programadas.

### **b) Proyecto Escolar**

Es un instrumento y estrategia de la gestión escolar, favorece el encuentro y el diálogo entre la comunidad educativa a fin de emprender un movimiento ordenado y sistemático en pro del funcionamiento y organización de la escuela, en torno al desarrollo de competencias en el alumnado. Es una herramienta que pretende la articulación de las acciones profesionales de todos los miembros de una escuela para lograr los propósitos educativos. Es un recurso que permite la organización del trabajo y que expresa la forma particular en que cada escuela se propone lograr que todos los alumnos que atiende adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades y actitudes pretendidas. Su correcto diseño e implementación posibilitan el logro de los objetivos señalados. Esta dirigido a los directores y profesores por considerarlos informantes clave, debido a que son los que tienen el conocimiento constante sobre el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula y en ellos recae la responsabilidad de su diseño y puesta en marcha.

La evaluación del Proyecto Escolar es básicamente formativa, ya que permite identificar aspectos muy específicos en su diseño e implementación, que pueden ser corregidos, y de esta manera, anticipar que esta herramienta sea un recurso que permita el conocimiento y la mejora de las escuelas de nuestro país.

La valoración del proyecto escolar atiende a tres aspectos:

- Su diseño.
- Si ejecución.
- Sus logros en las dimensiones, atendiendo a lograr una visión compartida, mejora de algunas prácticas del aula y de la escuela; clima

favorable; conocimiento de la escuela; optimización de recursos y mejor y más participación.

El Proyecto Escolar es elaborado por el conjunto del Consejo de la escuela: Directivos, docentes y los diversos apoyos, en una relación horizontal y corresponsable, favoreciendo la participación de los padres de familia, alumnos y personal de apoyo y administrativo.

Los componentes del Proyecto Escolar son:

- Misión
- Visión
- Valores
- Diagnóstico
- Objetivos o propósitos
- Acuerdos y compromisos
- Programa anual de trabajo
- Evaluación y seguimiento

**Misión.** Describe la razón de ser de una organización: **La escuela.** La misión de las escuelas de educación básica el Distrito Federal, se basa en los propósitos educativos nacionales, plasmados en el artículo 3º. De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley General de Educación.

**Visión.** Es una imagen del futuro de la organización creíble y realista que invite al desafío y a la superación para mejorar el presente.

**Valores.** Son el conjunto de ideas y creencias que el ser humano considera importantes para su desarrollo y para convivir con sus semejantes en la sociedad. El proyecto Escolar representa la posibilidad de poner en práctica los valores que se requieren en el ejercicio de la democracia, la libre expresión, la autonomía, los puntos de vista y por tanto valores de respeto y tolerancia.

**Diagnóstico.** Es una actividad que se realiza en colectivo con el propósito de identificar los aspectos en los cuales hay que intervenir para mejorar el trabajo

docente, la gestión directiva y los procesos de aprendizaje para lograr mejores resultados y alcanzar los propósitos educativos.

**Acuerdos y compromisos.** Es el conjunto de decisiones y la participación razonable de los actores. El Proyecto Escolar es el instrumento que permite organizar y planear el cambio, asumiendo compromisos y responsabilidades en los problemas detectados.

**Objetivos o propósitos.** Son congruentes con los problemas identificados en el diagnóstico y son elaborados por toda la comunidad escolar; responden al qué, para qué y al cómo.

### **c) Instituto Nacional de Evaluación Escolar (INEE)**

La Ley General de Educación en su artículo 31 dispone que las autoridades educativas deben dar a conocer a los maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general, los resultados de las evaluaciones que realicen, así como la información global que permita medir el desarrollo y los avances de la educación en cada entidad federativa.

De acuerdo a esta norma la SEP, mediante la Dirección General de Evaluación (DGE) y el INEE, informan a la sociedad en general sobre los resultados obtenidos en el Sistema Educativo Nacional. Los resultados de estos organismos son el producto de diversos programas, nacional e internacionales realizados en los últimos años en todos los niveles educativos.

En el 2004 el INEE dio a conocer un segundo volumen anual de indicadores educativos; aplicó pruebas nacionales a una muestra de 3150 escuelas primarias y 1184 secundarias de todo el país. Los resultados se dieron a conocer en noviembre del 2004. Otro de los aspectos llevados a cabo por el Instituto fueron: analizar los resultados de las pruebas PISA de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) aplicadas en 2003 a una muestra de jóvenes mexicanos para tener información de cada una de las entidades federativas. Los resultados se informaron a finales del 2004. El Instituto elaboró también un análisis puntual sobre la situación educativa de México, en el marco del anuario Education at a Glance 2004 que hizo la OCDE.

Fuente: [www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_evaluacion](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_evaluacion)

## **2.2 Manejo y control en la gestión operativa del Programa Escuelas de Calidad.**

El 12 de noviembre del 2004, se dan a conocer en el Diario Oficial de la Federación<sup>21</sup> las “Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación del Programa Escuelas de Calidad”, conforme a lo dispuesto en los artículos 3º, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>22</sup>; 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal<sup>23</sup>; 1º., 3º., 6º., 7º., 8º., 12º., 14º., 15º., 25º., 30º., 32º., 33º., 34º., 49º., 65º., 66º., 68º., 69º., 70º., 71º., y 72º., de la Ley General de Educación, el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica<sup>24</sup>; y los artículos 1º., 10º., 55º., 56º., y 65º., del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2004<sup>25</sup>; 7 y 12 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental<sup>26</sup>.

---

<sup>21</sup> Fuente: Diario Oficial de la Federación. 12 de noviembre del 2004. Op. Cit.

<sup>22</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 3º.

<sup>23</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

<sup>24</sup> Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Op. Cit. pags. 1-21

<sup>25</sup> Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2004

<sup>26</sup> Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

Conforme a lo dispuesto se considera:

- 1.- La inversión en educación es prioritaria para el Estado mexicano.
- 2.- El Estado debe generar condiciones propicias para impartir una educación pública con equidad y de calidad.
- 3.- Es necesario impulsar políticas públicas federalistas, que impulsen la calidad educativa.
- 4.- Se buscan acciones tendientes sobre las mejoras en la gestión escolar, para lograr un aprendizaje significativo.
- 5.- Se requiere establecer medidas que reestablezcan la gestión institucional democrática.

6.- Es primordial incluir a toda la comunidad escolar en la tarea educativa, por medio de los Consejos de Participación Social.

7.- Es necesario impulsar políticas educativas que integren a los diversos actores y la rendición de cuentas a la sociedad.

8.- Es necesario transformar el centro escolar en una escuela de calidad.

9.- Es indispensable atender el rezago en la infraestructura de los espacios educativos públicos.

El Programa Escuelas de Calidad (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.

Atendió inicialmente, a escuelas ubicadas en zonas urbanas marginadas y se ha extendido a zonas rurales.

Es un programa operado descentralizadamente en las 32 entidades federativas.

El PEC, desde su diseño cuenta con un marco de evaluación sin precedente en el país.

Cuenta con recursos provenientes de los tres niveles de gobierno: más de 360 millones de dólares en 3 años.

La participación en el PEC es voluntaria y se han motivado más de 15 mil escuelas, a iniciar procesos de mejora en tres dimensiones: práctica docente, gestión escolar y participación social.

El PEC responde a la necesidad de garantizar la igualdad de oportunidades educativas para todos los estudiantes sin importar su status socioeconómico, su origen étnico o su ambiente familiar.

Por primera vez se transfieren recursos directos y adicionales a las escuelas, para que la comunidad educativa decida como financiar su propio plan estratégico de transformación.

### **Obstáculos que enfrenta el PEC**

- Estrecho margen de la escuela en la toma de decisiones.
- Insuficiente comunicación entre los actores escolares
- Práctica docente rutinaria, formal y rígida.
- Escasa participación social en las tareas de planeación, aplicación y

seguimiento de las actividades escolares.

- Excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos para ejercer un buen liderazgo.
- Ausentismo de los actores educativos.
- Uso ineficiente de los recursos disponibles.
- Deficiente infraestructura y equipamiento.

**El PEC supone que:**

La clave para elevar la calidad de la educación está en la organización interna de la escuela y en su capacidad para proporcionar buenos propósitos que fomenten el aprendizaje.

Los padres y maestros deben tener la capacidad de detectar sus necesidades, desafíos y metas realizables con apoyo externo.

**La misión del PEC es:**

Incorporar a las escuelas un modelo de autogestión basado en 8 principios:

1. Libertad en la toma de decisiones.
2. Liderazgo compartido.
3. Trabajo en equipo.
4. Prácticas docentes flexibles acordes a la diversidad de los educandos.
5. Planeación.
6. Evaluación para la mejora continua.
7. Participación social responsable.
8. Rendición de cuentas.

**La estrategia del PEC es:**

Cada comunidad escolar debe expresar, en un proyecto de mejora a cinco años Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), su visión, metas mensurables, determinar acciones pertinentes y comprometerse a lograr resultados firmando, anualmente un convenio de desempeño.

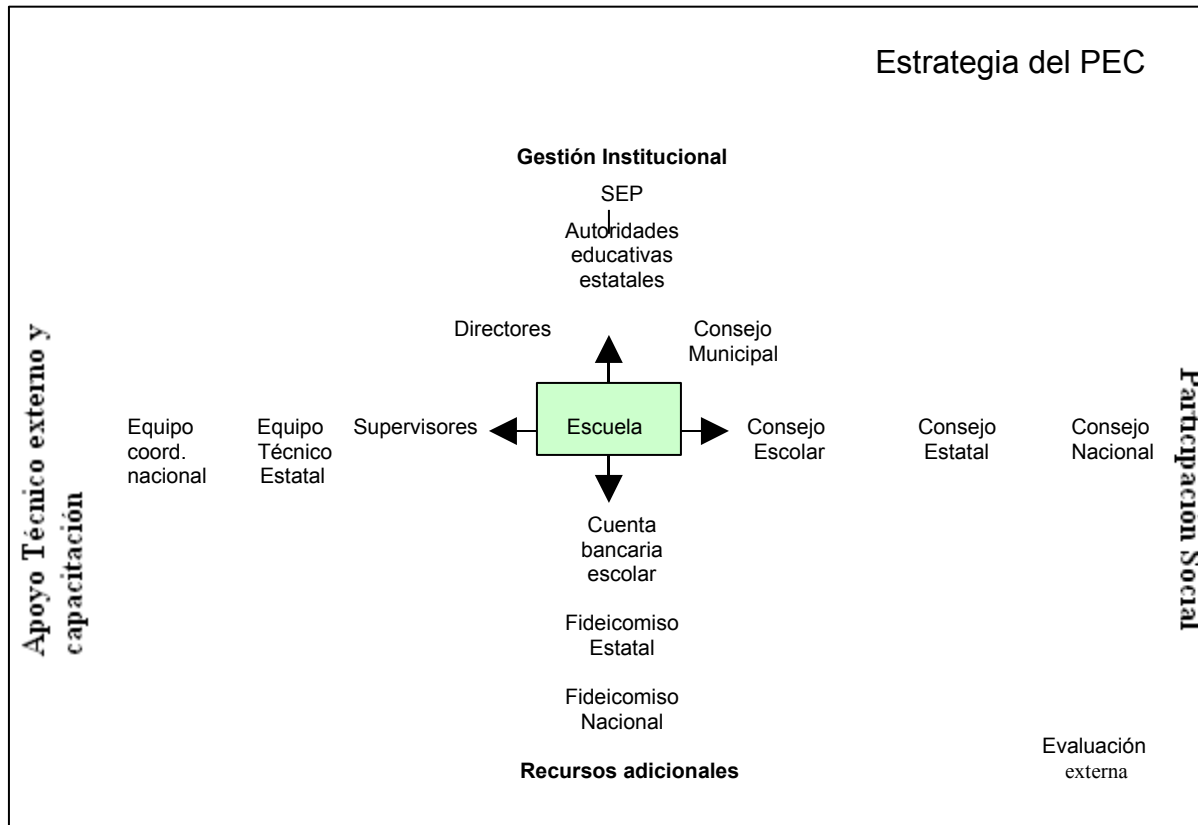
Este apoyo se da a través de cuatro líneas:

1. Reorientación de la gestión institucional para ampliar los márgenes de decisión escolar (enfoque estratégico: federalismo, articulación de áreas, subsidiariedad, facultamiento de los actores).



2. Acompañamiento técnico especializado a cada escuela incorporada para enriquecer el proceso de transformación.
  - ◆ Construcción de capacidades locales
  - ◆ Red de soporte entre escuelas y actores
  - ◆ Nuevo papel del asesor/supervisor
3. Apertura de espacios significativos para la participación social en la escuela y desarrollo de habilidades de los padres de familia para volverla más efectiva.
4. Provisión de recursos adicionales administrados directamente por la escuela:
  - ◆ Eficiencia
  - ◆ Eficacia
  - ◆ Efectividad educativa
    - ◆ Eficacia social

Figura 2.1



Fuente: Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Dirección General de Investigación Educativa.

La figura 2.1 muestra los enfoques y vertientes que alimentan a la escuela como centro del trabajo del Programa Escuelas de Calidad, y los elementos que integran cada parte.

### La escuela de calidad para el PEC.

- Cuenta con una comunidad educativa integrada y comprometida que comparte una visión y propósitos comunes.
- Asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos sus alumnos.
- Se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar.
- Garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena.

¿Cómo participa una escuela en el PEC?

- Responde a la convocatoria que cada estado emite.
- Recibe capacitación en planeación y gestión estratégica escolar.
- Elabora su Plan Estratégico de Transformación Escolar a cinco años y su primer plan anual de trabajo, en el que la comunidad escolar fija sus propias metas.
- Recibe seguimiento y asesoría.
- Su Plan Estratégico es evaluado por un comité.
- Una vez aceptado el Plan Estratégico, es incorporada al programa y recibe recursos para operar su plan anual de trabajo.

Para medir el avance del programa en función de lo que pasa en las escuelas, se definen para cada ciclo escolar: **Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación del Programa Escuelas de Calidad.**

Una de las principales particularidades de estas reglas es la especificación de los estándares a los que debe llegar la escuela.

#### **Estándares del PEC Gestión Escolar**

- La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus actividades y estrategias y cumple con las metas que ella misma se fija.
- El director ejerce liderazgo académico, administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
- El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
- Los directivos y docentes se capacitan continuamente y se actualizan.
- Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.

#### **Estándares del PEC en Participación Social**

- Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresarse.
- La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño sus inquietudes y sugerencias.
- 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.

### **Estándares del PEC en Práctica Pedagógica de acuerdo a índices de aprobación y reprobación.**

- Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa.
- Los docentes demuestran capacidad de crítica de su propio desempeño; así como de rectificación, a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
- Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.

### **Estándares del PEC en eficacia externa y logro educativo**

- Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
- Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
- Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico, cuando así corresponda.
- La escuela disminuye el **índice de reprobación**.

### **La evaluación en el PEC**

Desde su nacimiento el PEC ha motivado la evaluación a fin de mejorar sus procesos, su diseño e implementación.

Las instituciones y los aspectos que se han evaluado son:

- Diseño e implementación del PEC, por el CIDE
- Alineamiento estratégico del PEC, por el CIDE
- Evaluación PEC-preescolar, por UPN
- Evaluación cualitativa PEC I, y PEC II, por Heurística Educativa.
- Estándares Nacionales de logro educativo en Español y Matemáticas, por el INEE.

### **La evaluación en el PEC**

Particular interés en el PEC es saber el valor agregado que el programa está logrando en las escuelas, y la evaluación cualitativa que se realiza arroja ya sus primeros resultados.

- Es un estudio longitudinal (durante tres años) tipo panel (las mismas escuelas) que evalúa el programa en sus tres dimensiones de intervención. (Gestión escolar, participación social y práctica pedagógica).
- La muestra de evaluación cualitativa son más de 800 escuelas: PEC I primarias, PEC II telesecundarias, escuelas Indígenas y Escuelas de educación especial.
- Los principales referentes para la evaluación son los estándares establecidos en las Reglas de Operación, y la medición de estándares de Español y Matemáticas.

### **Financiamiento del PEC**

- Fideicomiso público para escuelas de calidad, representa parte de los programas compensatorios creados a partir del ramo 33, 11 y 25 del Presupuesto de Egresos de la Federación para lograr el federalismo educativo.
- 31 fideicomisos públicos estatales. En el caso del DF se mantiene una sub-cuenta del Fideicomiso Nacional.
- Cuentas bancarias escolares mancomunadas.
- Fórmula: 2 pesos federales por cada peso estatal.

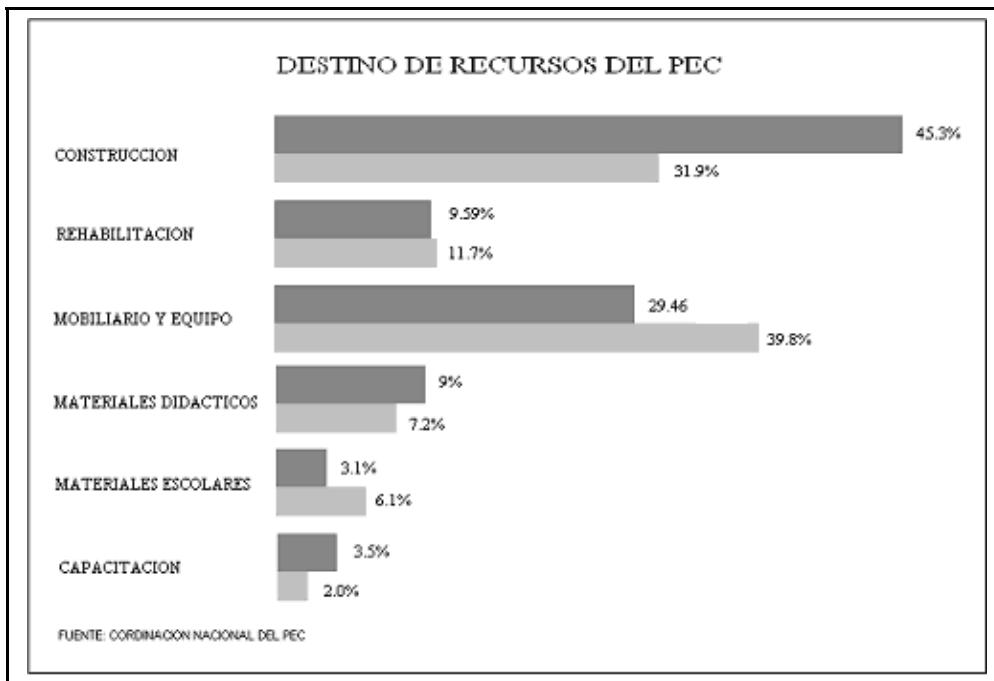
- Actualmente, las escuelas reciben un monto inicial (50 mil pesos o menos) y por cada peso adicional gestionado por la comunidad, recibe un peso adicional hasta un tope acumulable de 150 mil pesos anuales.

El 95% de los recursos totales del PEC es transferido a fideicomisos estatales y de éstos a las escuelas.

Figura 2.2

**DESTINO DE RECURSOS DEL PEC**

■ PEC 1. ■ PEC 2.



Fuente: Subdirección de Apoyo Técnico Complementario.

La figura 2.2 muestra la distribución de los recursos del PEC en cada centro escolar.

### **Nivel de eficacia social**

- La noción de calidad considera el esfuerzo de la escuela por mayores logros de los esperados debido al contexto socio-económico de las familias de los estudiantes. Esto trae en consecuencia mayor equidad a la calidad.
- Por tanto, las escuelas con mayor eficacia son las que obtienen mayores logros académicos del estándar considerado, de acuerdo al nivel socioeconómico de esas familias.

## **COMPROBACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD**

### **La responsabilidad general del ejercicio del gasto.**

Se comparte entre los integrantes del Consejo Escolar de Participación Social, compuesto por: Directivos de escuelas, Padres de familia, Maestros y representantes de su organismo sindical, ex-alumnos, así como los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela.

**La cuenta bancaria.** El plantel seleccionará una Sucursal del Banco Santander Serfín, S. A. Se considerará necesario que las firmas registradas sean del:

- Director con clave presupuestal o en funciones.
- Presidente de la Asociación de Padres de Familia.
- En el caso de las Escuelas para Trabajadores y Tele-secundarias que no cuenten con Asociación de Padres de Familia, firmará la persona designada por el Consejo Técnico mediante un acta de asamblea.

**Apertura de la cuenta.** Los documentos requeridos por el banco para la apertura de la cuenta son: Identificación oficial con fotografía (pasaporte, credencial de elector y credencial de SEP).

El director tiene que presentar copia del nombramiento o copia del formato único de personal.

En el caso de los planteles que no cuenten con director, el subdirector tendrá que firmar la cuenta mediante un oficio de comisión.

El presidente de la Asociación de Padres de Familia deberá presentar el acta constitutiva correspondiente.

Los intereses que genere la cuenta, se podrán utilizar para cubrir las necesidades planteadas en el Proyecto Escolar del Programa Escuelas de Calidad, así como algún gasto menor adicional.

La institución bancaria no cobrará comisiones a excepción de los casos siguientes:

- Al girar cheques sin fondos se cobrarán \$800.00 (ochocientos pesos 00/100 M.N.) más IVA. Dicho costo será cubierto en forma personal por el o los responsables del sobregiro.

-Al depositar en cuenta, cheques sin fondo, corresponde la cantidad de \$100.00 (cien pesos 00/100 M. N.) mas IVA.

### **CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR LA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA DEL GASTO.**

Son documentos comprobatorios las facturas y/o los recibos de honorarios, excepcionalmente se recibirán notas de venta que serán hasta por \$500.00 (Quinientos pesos 00/100 M.N.), que sirvan para demostrar que se ha dado cumplimiento a las obligaciones contraídas por los proveedores, prestadores de servicios y contratistas del plantel.

- \* Ser originales
- \* Tener número de folio impreso
- \* Nombre, denominación social del proveedor y/o casa comercial y clave del RFC.
- \* Domicilio fiscal, dentro de la zona metropolitana del DF
- \* Lugar y fecha de expedición.
- \* Número telefónico del proveedor.
- \* Cantidad y descripción de los bienes adquiridos o servicio recibido.



- \* Valor unitario en número e importe total en número y/o letra (opcional), así como el monto del IVA.
- \* Cédula de identificación fiscal del proveedor reproducida en la factura.
- \* Sobre la impresión de la cédula, no podrá efectuarse ninguna anotación que impida su lectura.
- \* No tener tachaduras ni enmendaduras.
- \* Incluir la leyenda: “La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales”.
- \* Deben estipularse los datos del impresor: nombre de la empresa, dirección, teléfono, fecha de autorización del SAT y publicación en el Diario Oficial de la Federación.
- \* Deberán contener la leyenda “Pago hecho en una sola exhibición”
- \* Deberán contener la fecha en que se incluyó la autorización en la página de Internet del SAT.
- \* Los comprobantes impresos a partir del 01 de junio del 2002 requieren la Leyenda impresa “Número de Aprobación del Sistema de Impresores Autorizados”
- \* Fecha de Impresión y/o vigencia de las facturas.
- \* La factura deberá expedirse a nombre de la SEP.
- \* Las compras se deberán realizar con proveedores establecidos, evitando intermediarios.
- \* Si el impresor de la factura es el mismo que la expide deberá contener la leyenda: “proveedor autorizado para imprimir sus propios comprobantes”.

En el caso de que se decida adquirir bienes o contratar los servicios profesionales de personas físicas con actividad empresarial al realizar compras de bienes y/o servicios con un importe a partir de \$2,000.00 (Dos mil pesos 00/100 M.N.) es necesario retener el 15% del IVA causado.

En cuanto a profesionistas independientes, que expidan recibos de honorarios por cualquier monto económico se retendrá el 10% del IVA y el 10% del ISR.

## **ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

Para realizar compras a partir de \$10,000.00 (Diez mil pesos 00/100 MN.) incluyendo el IVA, se requiere tres cotizaciones.

Para determinar, a quien se adjudicará la adquisición del bien o servicio, deberán presentarse las cotizaciones al Consejo Escolar de Participación Social, así mismo, tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Costo del bien o servicio.
2. Calidad del bien o servicio.
3. Tiempo de la garantía.
4. Condiciones de entrega.

\* El proveedor otorgará una garantía por escrito y sellada por la casa comercializadora.

### **DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS**

Los recursos que reciba la escuela se destinarán de la siguiente forma:

- a) El 75% de los fondos recibidos serán para la adquisición de útiles y materiales escolares, didácticos y de apoyo, así como para la inversión y /o el mantenimiento de espacios educativos, mobiliario, equipo y acervo bibliográfico.
- b) El 25% se asignará a otros componentes que enriquezcan el aprendizaje y fortalezcan las competencias docentes y directivas, así como la formación de padres de familia.

Antes de contratar cualquier curso o conferencia será necesario obtener autorización previa por escrito de la Subdirección de Apoyo Técnico Complementario.

En el oficio de solicitud se deberá indicar:

1. Curso que se tomará.
2. El proveedor.
3. El costo.
4. A quien esta dirigido.
5. La relación del mismo con el proyecto escolar.
6. El beneficio hacia el plantel.

Los recursos del Programa PEC, no podrán ser destinados al pago de estímulos o sobresueldos a los profesores y directivos que se encuentran contratados por la SEP.

### **REGISTRO DE INVENTARIO Y ASEGURAMIENTO DE LOS BIENES**

Todo el mobiliario factible de inventariarse (equipo de cómputo, instrumentos musicales, televisores, etc.) deberán darse de alta en el inventario de la SEP y solicitar el aseguramiento respectivo de acuerdo al procedimiento de alta de bienes.

### **DONATIVOS**

De los donativos recibidos por los planteles del PEC, la subsecretaría entregará el uno por uno hasta un máximo de \$50,000.00.

Se deberá informar al Departamento de Recursos Financieros, las donaciones en efectivo o especie recibidas mediante oficio.

Se solicitará la petición del uno por uno en el mismo oficio.

### **Vo. Bo. DE LA INSPECCIÓN**

Para la recepción del informe elaborado por las escuelas, será necesario plasmar en el cuerpo del ANEXO AUXILIAR DE INGRESOS la firma del inspector mediante el cual se avale que los bienes y servicios adquiridos estuvieron contemplados en el plan anual de trabajo y / o en ajustes al mismo.

### **CONTENIDO DEL INFORME**

El informe deberá contener lo siguiente:

- a) Auxiliar de ingresos.
- b) Avance físico financiero.
- c) Informe del ejercicio del gasto.
- d) Conciliación bancaria.
- e) Acta de donaciones en especie.
- f) Copia de cheques expedidos.

- g) Facturas y /o notas y tickets.
- h) Cotizaciones en caso de compras mayores de \$10,000.00 M.N.
- i) Retenciones del IVA y ISR y /o en su caso,
- j) Notas aclaratorias.
- k) Estados de cuenta bancarios.

### **Capítulo 3: Comparativos del Programa Escuelas de Calidad.**

#### **3.1 La optimización de la eficacia y eficiencia a partir de la aplicación de recursos adicionales.**

A partir de la aplicación de los recursos adicionales del programa PEC, la escuela secundaria 305 turno matutino, reestructuró la forma de trabajo tradicional, cambiando la planeación de forma estratégica evitando situaciones problemáticas relevantes, (desinterés del alumno por falta de recursos materiales necesarios para motivar la clase, falta de adecuación de áreas de trabajo que llamaran la atención del alumno, no existían talleres recreativos para los alumnos, como los cuenta-cuentos y actividades pedagógicas, y la falta continua de trabajo docente con Tecnologías de Información y Comunicación, TIC, etc.) que obstaculizaban continuamente el desarrollo académico-curricular, la participación social y la gestión operativa del centro educativo; en consecuencia, el aprovechamiento escolar. Con la asignación de recursos adicionales del programa PEC la secundaria 305 tiene la posibilidad de incrementar la eficacia y eficiencia, equidad y relevancia, considerando los siguientes puntos:

- ◆ Se Compraron diversos tipos de recursos materiales y acervo bibliográfico, que incrementaron el trabajo docente y la participación del alumno en diversas actividades escolares, permitiendo con ello, dar mayor calidad al proceso de enseñanza-aprendizaje de este centro educativo.
- ◆ Se dio mantenimiento a equipo e instalaciones que presentaban problemas significativos para el buen desempeño de las áreas.
- ◆ Se incrementó la adquisición de diversos recursos didácticos que favorecen la enseñanza-aprendizaje en aulas, talleres y laboratorios.
- ◆ Se dieron cursos de capacitación a fin de fortalecer otros componentes de enseñanza-aprendizaje en apoyo a los Cursos Nacionales de Actualización Docente, para elevar el nivel de trabajo pedagógico del docente.
- ◆ Se impartieron cursos a padres de familia y alumnos, tendientes a favorecer la participación social en apoyo a la comunidad escolar.

El Consejo Técnico Escolar y las juntas de evaluación han sido los instrumentos de evaluación de las diferentes actividades realizadas a partir de la asignación de recursos financieros adicionales del Programa PEC tomando como indicadores los niveles de aprobación y reprobación, deserción escolar, disciplina y aprovechamiento del alumnado. Cifras que maneja el área de orientación por cada bimestre.

### **3.2 El PEC en una escuela piloto, (caso práctico), Secundaria Diurna No. 305 “Emilio Rosenblueth”, turno matutino.**

La Escuela Secundaria Núm. 305 “Emilio Rosenblueth”, Turno Matutino, se encuentra enclavada en la delegación Xochimilco, en la calle Guadalupe I. Ramírez, colonia Potrero de San Bernardino.

La ubicación de la escuela ha sido factor importante en la alta demanda que presenta, ya que, al encontrarse sobre tan accesible vía, al padre de familia se le facilita llevar a sus hijos al plantel.

Otro aspecto de preferencia hacia este plantel, es la satisfacción que los padres sienten porque sus hijos sean alumnos del mismo, así como la certeza de que sus opiniones y propuestas son tomadas en cuenta para el mejor funcionamiento del centro escolar, como lo muestran las encuestas realizadas.

El contexto social que rodea a la escuela es fundamental en el tipo de alumno con el que desarrollamos nuestro trabajo; hemos tomado en cuenta que, en un diámetro cercano a ésta, se encuentran además de diversos centros escolares como jardines de niños, primarias, secundarias y bachilleratos de orden oficial y particular, la Preparatoria Núm. 1, CONALEP, 2 Cetys y Colegio de Bachilleres, una plaza comercial y una gasolinera, además de gran variedad de comercios de diferentes niveles económicos y la estación Huichapan del tren ligero, hecho que también influye en la presencia del centro escolar.

Los alumnos que concurren a la escuela son allegados de las colonias Huichapan, San Marcos, Ampliación San Marcos, La Noria, La Cebada, centro de Xochimilco,

San Lucas Xochimanca, Jardines del Sur, Tepepan, San Gregorio, Caltongo, Santiago y de las modernas unidades habitacionales.

Las características de nuestros 50 alumnos por grupo, son motivo para que directivos y docentes busquen constantemente estrategias y actividades que sean de interés para el joven y de forma colegiada podamos alcanzar mayor calidad y los propósitos establecidos.

Por los aspectos anteriores, la escuela fue considerada como parte del inicio del Programa Escuelas de Calidad para el ciclo escolar 2002-2003; al igual que otras que existen en la zona. En el Distrito Federal, durante el ciclo escolar 2005-2006, trabajan en base al PEC, 330 escuelas de educación básica.

El programa PEC en la secundaria No. 305, se inició durante el ciclo escolar 2002-2003, mediante una propuesta realizada por SEP en junta de evaluación y aceptada por la mayoría de la comunidad escolar. La finalidad del PEC fue proporcionar recursos financieros adicionales para elevar el aprovechamiento de los alumnos y dar solución a los problemas detectados en el Proyecto Escolar "Comprende y Aprende".

Se llevó a cabo inicialmente con un financiamiento de \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 MN.) y se logró un donativo por la misma cantidad, que permitió incrementar este monto al 2X1, resultando un total de \$200,000.00 (Doscientos mil pesos 00/100 MN.) para el ciclo escolar 2002-2003.

Los ingresos fueron utilizados hasta el siguiente curso, debido a que el depósito se realizó en junio del 2003 (al término del ciclo escolar).

Durante el ciclo escolar 2003-2004 se consiguió un financiamiento total de 300,000.00 (Trescientos mil pesos 00/100 M.N.).

La asignación de recursos en los dos primeros años, se realizó en los meses de junio, septiembre y octubre. En la actualidad, no existe un periodo específico y la asignación financiera bajó a \$ 50,000.00 (Cincuenta mil pesos 00/100 M.N.), con donaciones al 1 X 1.

Fuente: Administración Programa Escuelas de Calidad de la Secundaria No. 305, "Emilio Rosenblueth" Turno Matutino.

En la secundaria 305 los recursos son gestionados y administrados por la dirección, con apoyo del contralor y el Consejo de Participación Social, y sólo puede adquirirse lo que está indicado en el Proyecto Escolar como instrumento de gestión administrativa de los recursos asignados por el PEC.

### **3.3 Resultados del Programa Escuelas de Calidad durante los ciclos escolares 2002-2003 al 2004-2005, en la escuela piloto: Secundaria diurna No. 305 “Emilio Rosenblueth” turno matutino.**

En los cuadros 2.2, 2.3, 2.4 se especifican los ingresos y gastos de la asignación de recursos financieros adicionales del PEC, en los periodos escolares 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005 así como la distribución realizada en diferentes renglones de inversión y que muestran la distribución en diferentes partidas financieras. Asimismo, muestra el avance físico en porcentaje y cantidad hasta su finiquito en 100%, observando la transparencia y claridad en el manejo y control de los recursos adicionales proporcionados por el Programa Escuelas de Calidad que se lleva a cabo en la Escuela Secundaria No. 305 “Emilio Rosenblueth”, turno matutino.

Lo anterior, ha permitido cumplir con los programas y metas establecidas en el Proyecto Escolar y el Programa Anual de Trabajo, cumpliendo con las políticas de desarrollo social, la modernización en la educación, la calidad educativa y el federalismo.



**Cuadro 3.1  
Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas**

**AVANCE FÍSICO - FINANCIERO TRIMESTRAL DEL  
PROYECTO ESCOLAR**

MES: ABR-JUN-04

DATOS DE LA ESCUELA				INVERSIÓN TOTAL DESTINADA (S)					TOTAL	AVANCES FÍSICOS (EN %)					AVANCE FINANCIERO GLOBAL
CLAVE	NOMBRE	FECHA	CHEQUE No.	CONSTRUCIÓN	MOB. Y EQ. Y ACERVO BIBLIOGRÁFICO	MANTENIMIENTO	MAT. DIDAC.	COMPONENTES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE		CONST.	MOB. Y EQ. BIBL.	MANT.	MAT. DIDAC.	COMPON. ENSEÑANZA APRENDIZAJE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					12
09DES0305Z	SEC.DNA.305	28/04/2003			55,000.00	5,000.00	20,000	20,000.00	100,000.00		100%	100%	100%	100%	
<b>DEPÓSITO INICIAL PEC, 2002-2003 (2X1)</b>															
		10/06/2003	4898754		73,693.10	11,337.40	28,343.50		113,374.00		100%	100%	100%		
		19/06/2003	179256								73,693.10	11,337.40	28,343.50		113,374.00
		24/09/2003	277629		43,019.15	16,961.30	28,160.05	11,859.50	100,000.00		100%	100%	100%	100%	
		01/03/2004			20,470.00				20,470.00		100%				
		30/03/2004	INTERESES E IVA		3,659.62				3,659.62		100%				
											3,659.62				3,659.62

FUENTE: ADMINISTRACIÓN PEC, ESCUELA SECUNDARIA DIURNA No. 305, "EMILIO ROSENBLUETH" TURNO MATUTINO

Este cuadro refleja el depósito inicial del Programa PEC a la Secundaria No. 305 al 2X1, su distribución programática en diversas líneas de inversión; así como el gasto realizado en 100% hasta el trimestre abril-junio del 2004. Se incluyen intereses generados por cuenta bancaria y devoluciones por IVA.

Cuadro 3.2

**Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas**

**AVANCE FÍSICO - FINANCIERO TRIMESTRAL DEL PROYECTO ESCOLAR**

MES: MAR-MAY-05

DATOS DE LA ESCUELA				INVERSIÓN TOTAL DESTINADA (S)					TOTAL	AVANCES FÍSICOS (EN %)					AVANCE FINANCIERO GLOBAL
CLAVE	NOMBRE	FECHA	CHEQUE No.	CONSTRUCCIÓN	MOB.Y EQ. Y ACERVO BIBLIOGRÁFICO	MANTENIMIENTO	MAT. DIDAC.	COMPONENTES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE		CONST.	MOB. Y EQ. BIBL.	MANT.	MAT. DIDAC.	COMPON. ENSEÑANZA APRENDIZAJE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					12
09DES0305Z	SEC.DNA.305	11/10/2004	414729		23,000.00	2,000.00	15,201	9,799.00	50,000.00		100%	100%	100%	100%	
DEPÓSITO INICIAL PEC, 2004-2005 (1X1)															
		25/02/2005	551875		14,999.65	5,000.05	6,059.53		26,059.53		100%	100%	100%		

FUENTE: ADMINISTRACIÓN PEC, ESCUELA SECUNDARIA DIURNA No. 305, "EMILIO ROSENBLUETH" TURNO MATUTINO

Este cuadro refleja el depósito inicial del Programa PEC a la Secundaria No. 305 al 1X1, su distribución programática en diversas líneas de inversión; así como el gasto realizado en 100% hasta el trimestre marzo-mayo del 2004. Se incluyen intereses generados por cuenta bancaria y devoluciones por IVA.

**Cuadro 3.3**  
**Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas**

## AVANCE FÍSICO - FINANCIERO TRIMESTRAL DEL PROYECTO ESCOLAR

MES: OCT-DIC-05

DATOS DE LA ESCUELA				INVERSIÓN TOTAL DESTINADA (S)					TOTAL	AVANCES FÍSICOS (EN %)					AVANCE FINANCIERO GLOBAL
CLAVE	NOMBRE	FECHA	CHEQUE No.	CONSTRUCCIÓN	MOB. Y EQ. Y ACERVO BIBLIOGRÁFICO	MANTENIMIENTO	MAT. DIDAC.	COMPONENTES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE		CONST.	MOB. Y EQ. BIBL.	MANT.	MAT. DIDAC.	COMPON. ENSEÑANZA APRENDIZAJE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9		12					
09DES0305Z	SEC.DNA.305	08/12/2005	377795	0,00	11,000.00	8,500.00	18,000	12,500.00	50,000.00	0%	0%	0%	0%		
DEPÓSITO INICIAL PEC, 2005-2006 (1X1)										0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

FUENTE: ADMINISTRACIÓN PEC, ESCUELA SECUNDARIA DIURNA No. 305, "EMILIO ROSENBLUETH" TURNO MATUTINO

Este cuadro refleja el depósito inicial del Programa PEC a la Secundaria No. 305 al 1X1, su distribución programática en diversas líneas de inversión; así como el saldo en 100% al 31 de diciembre del 2005.

Los recursos que se compran son todos los que la comunidad escolar decida para solucionar los problemas detectados mediante el Proyecto Escolar.

El control de los recursos comprados se realiza conforme a las fechas indicadas en el Proyecto Escolar, mediante informes trimestrales que contienen:

- a) Porcentaje del recurso que se esta gastando.
- b) Excedente en la cuenta bancaria, ( si lo hubiera)
- c) Números de factura
- d) Material adquirido
- e) Rubro al que pertenece la compra
- f) Fechas de adquisición
- g) Proveedor
- h) Cotizaciones, cuando las compras rebasan \$10,000.00 diez mil pesos.

Los materiales adquiridos van de acuerdo al Proyecto Escolar y al Programa Anual de Trabajo; si surgieran necesidades extraordinarias se ajustarán en enero.

La evaluación del trabajo realizado en base al PEC, se lleva a cabo por la Subdirección de Apoyo Técnico Complementario, a través de informes bimestrales que permiten ver el desarrollo de los planes y objetivos planteados en el Proyecto Escolar, el Consejo Técnico y las juntas de evaluación mediante índices de aprobación y reprobación, disciplina y deserción, dados a conocer en dichas juntas, aunado al trabajo pedagógico, realizado en forma colegiada, durante cada periodo de trabajo. En las juntas de evaluación participan el directivo, docentes y el área de orientación.

### **Procedimiento de gestión y control administrativo, de los recursos financieros asignados por el PEC, a la secundaria 305.**

1. Se realiza el Programa Anual de Trabajo, por academias.
2. Se realiza el trámite correspondiente ante la sucursal Santander Serfín en el que participan el presidente de la Sociedad de Padres de Familia y la Directora.
3. Se adquieren los materiales considerando las necesidades del Programa Anual de Trabajo.

4. Se elabora el informe con la recopilación de facturas y su revisión correspondiente ante el Departamento de Recursos Financieros de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.
5. Se informa trimestralmente de la cantidad de recursos que quedan en la cuenta bancaria.
6. Se evalúa el uso de los materiales adquiridos con relación al aprovechamiento escolar, por cada área académica, laboratorios y talleres.
7. Para cursos de actualización, se solicita autorización a la Subdirección de Apoyo Técnico Complementario de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.
8. En el mes de abril se finiquita el recurso y se envía el informe en cero pesos, cero centavos, indicando la correcta rendición de cuentas con claridad y transparencia. Se espera una nueva asignación financiera.

#### **3.4 Comparativo por ciclo escolar de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del PEC.**

El Programa PEC en la escuela Secundaria No. 305 “Emilio Rosenblueth” turno matutino, inició en el ciclo escolar 2002-2003, con un depósito de \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M. N.) el 28 de abril del 2003. A partir de ese momento se fortalece el trabajo educativo, la gestión operativa y la participación social en toda la comunidad escolar, este nuevo enfoque en la educación fomenta un avance considerable en diferentes aspectos:

1. Existe una matrícula de 672 alumnos iniciales en 2002-2003, 681 en 2004-2005 y se incrementa hasta 707 en el ciclo escolar 2005-2006. Lo anterior muestra un claro avance de 5% en la matrícula, con 35 alumnos más, que constituyen un grupo de trabajo extra, resultado de la eficacia y eficiencia logradas a partir de la entrada del PEC.
2. El índice de reprobación se mueve, del nivel medio a bajo, durante los tres ciclos escolares.

3. El trabajo del alumnado en aulas, talleres y laboratorios se incrementa positivamente a raíz de: La adquisición de materiales diversos, recursos didácticos, mobiliario y equipo, pláticas con cuenta –cuentos, así como cursos de Psicología para los jóvenes; que motivan y generan un clima de trabajo, esfuerzo y sacrificio constante, en el ambiente escolar. También se trabaja con exposiciones y muestras pedagógicas por bimestre y durante la firma de boletas.
4. Se incrementa el trabajo tecnológico, con la compra de equipos de cómputo, un cañón, video-caseteras por aula y la instalación de Edusat, que permite estar a la vanguardia en las comunicaciones.
5. Se refuerzan algunas áreas con problemas de infraestructura por lo cual, se invierte en mobiliario y equipo, a fin de crear un ambiente propicio y de trabajo tanto para el alumno como del docente.
6. Se logra mayor participación de los padres de familia, en los Consejos de Participación Social y en actividades constantes de supervisión y control en el trabajo cotidiano de los alumnos, en casa y escuela.
7. El trabajo logrado a partir del PEC, lleva a la secundaria 305 a ocupar el primer lugar de zona, el quinto a nivel región y un considerable lugar a nivel Distrito Federal.
8. El 80 % de los egresados obtienen su primera opción en el examen de CENEVAL para su entrada a educación media superior y básicamente se integran en Preparatoria uno y CCH Sur.
9. Se cumplen objetivos establecidos en el Proyecto Escolar Y Programa Anual de Trabajo en tiempo y forma, con la aplicación de diversas estrategias y programas de trabajo.
10. Se fortalece el trabajo en equipo, permitiendo detectar diversos problemas en cada periodo y tomar las decisiones adecuadas para su resolución, de acuerdo a reuniones de evaluación y diagnóstico, al iniciar el ciclo escolar y durante cada bimestre.
11. Se fortalece la disciplina y el cumplimiento del reglamento escolar mediante el trabajo de distintas comisiones.

12. La calidad de la educación se manifiesta en los alumnos y docentes, al ser de los más destacados dentro del ámbito escolar en el DF; siendo merecedores al premio "MAX SHEIM" 2006.

## **Capítulo 4: Gestión Operativa y Funcional del PEC.**

### **4.1 La insuficiencia de los recursos financieros del PEC obstaculizan los avances obtenidos en el ámbito escolar y pedagógico.**

La asignación de los recursos del PEC al 2X1 resultó muy significativa al iniciar el programa, sin embargo la reducción que se fue dando de este financiamiento durante los siguientes ciclos escolares posteriores, representó un obstáculo en los trabajos del Proyecto Escolar y en el cumplimiento de las metas y objetivos del PAT, en virtud de que los gastos y necesidades del trabajo escolar constante requieren no sólo una aportación anual, sino el asiduo mantenimiento de los programas de trabajo y corrección de problemas diversos generados por la dinámica escolar y de gestión administrativa. Se comprende que no es fácil llevar gastos adicionales al presupuesto asignado, pero es necesario darle un mayor grado de calidad al trabajo educativo que coadyuve el cumplimiento de las políticas educativas del país y la consecución del Plan Nacional de Desarrollo 2005-2006 tendientes a lograr el Federalismo Educativo propiciado en este sexenio.

### **4.2 Expectativas de la Escuela de Calidad**

La tarea del Estado iniciada en 1992 con el Acuerdo nacional para la Modernización de la Educación Básica, formalizada a través del Plan Nacional de Desarrollo y regulada con la Ley General de Educación, representó un paso muy importante en la tarea primordial del Estado por buscar una educación de calidad reservando atribuciones exclusivas al Gobierno Federal, incluyendo solamente tareas de planeación, evaluación, determinación de normas y contenidos educativos y para los estados la operación de los servicios educativos; considerando en este proceso los conceptos de equidad, eficiencia y financiamiento educativo. (Véase revista educare No. 2, agosto del 2005, pág. 9)



A raíz de este proyecto se pretende fortalecer el federalismo educativo y la calidad en la educación, mediante la implantación de programas compensatorios que reducen la disparidad e inequidad entre los diversos centros educativos. Sin embargo, la realidad ha demostrado que estos programas compensatorios no han mejorado en su totalidad los rendimientos académicos de las escuelas a las que se asignan, en virtud de que cada centro educativo tiene condiciones diferentes y heterogeneidad en la capacidad e iniciativa para diseñar su diagnóstico y proyecto estratégico. Por tal motivo es indispensable tomar medidas que puedan evitar el fracaso de este proceso, tomando en cuenta que si los recursos son constantes, este avance tiende a lograrse, y el PEC podría hacerse extensivo al universo de escuelas básicas con diversos problemas educativos, lo que permitiría:

- a) Una mayor calidad educativa presente y futura
- b) Estar a la vanguardia de la educación en el mundo
- c) Vincular la educación preescolar, primaria y secundaria que fortifique la cadena en cada eslabón, dando mayores bases de conocimientos, actitudes y valores.
- d) Mejorar el desarrollo social, político, económico y cultural de la nación.
- e) Inversión en fuerza de trabajo bien preparada que cubra las expectativas necesarias, para el futuro del país.

**Las expectativas del PEC indican que es necesario:**

- 1. “Estratificar a las escuelas de acuerdo con las condiciones socio-económicas en que se encuentren y, al efectuar las evaluaciones correspondientes comparar los proyectos que hayan sido elaborados por aquellas que se encuentren en el mismo estrato”.**
- 2. “Asignar una mayor proporción de los recursos disponibles a los estratos integrados por escuelas que se encuentren en condiciones de desventaja. Proporcionar a las escuelas diversos apoyos técnicos (como asesorías metodológicas), con la finalidad de que sus proyectos de mejoramiento partan de diagnósticos**

**adecuadamente formulados, y propongan soluciones viables y eficaces a las necesidades detectadas en los mismos”.**<sup>27</sup>

Se hace necesario que el PEC se desarrolle con equidad e igualdad, claridad y transparencia en la rendición de cuentas, manteniendo la asignación financiera de forma constante según el diagnóstico que presente el Centro Educativo; asimismo, tener un buen uso de los recursos y hacerlos llegar a centros educativos en condiciones muy adversas que mejoren por tanto, las necesidades detectadas en los mismos y cumplir con los objetivos establecidos en el Proyecto Escolar.

#### **4.3 Procedimiento para el registro de inscripción y gestión financiera del programa PEC**

1). Dirección Operativa:

Expide la convocatoria para la inscripción al Programa Escuelas de Calidad.

2). Centro Educativo:

Lleva a cabo una reunión con la comunidad escolar para obtener un diagnóstico de las necesidades que se tienen sobre el Proceso de enseñanza-aprendizaje, y formular el Proyecto Escolar

3). Centro Educativo

Elabora el Proyecto Escolar de acuerdo al PAT y en coordinación con directivos, docentes, padres de familia y alumnos, para ver la posibilidad de entrar al PEC.

4). Centro Educativo:

Llena solicitud de inscripción al PEC y anexa la cédula con los integrantes del proyecto y las actividades y tareas que realizará cada uno. Se envía con los evaluadores de la Subdirección de Apoyo Técnico Complementario, en fechas que marca la convocatoria.

---

<sup>27</sup> Revista Educación # 80, enero 2002, pág. 16, 17. Dossier educativo Programa Escuelas de Calidad.

5). Subdirección de Apoyo Técnico Complementario - Área de Evaluación

Revisan solicitud y requisitos marcados en la convocatoria y definen un veredicto sobre la inscripción del Centro Educativo.

a). No aprueba la solicitud, se regresa al Centro Educativo y espera un año para la próxima convocatoria.

b). Se aprueba la solicitud, sigue adelante el proceso y se transfiere saldo inicial.

6). Sucursal Bancaria ( Santander Serfín )

Abre una cuenta mancomunada por la asignación financiera del PEC, con la firma del directivo y el presidente de la asociación de padres de familia, del centro educativo.

7). Centro Educativo:

Adquiere bienes de acuerdo al Proyecto Escolar, sus metas y objetivos; considerando la distribución de recursos del PEC.

a). Para adquisiciones de otros componentes, se solicita autorización a la Subdirección de Apoyo Técnico Complementario, mediante oficio, indicando: Material didáctico, taller o curso, especificando: ponente, costo, currículo, fecha, duración y objetivos.

8). Centro Educativo:

Elabora el informe de resultados de la asignación de recursos financieros del PEC, soportando con facturas y notas de gastos e ingresos, revisa y envía a la Subdirección de Apoyo Técnico complementario.

9). Subdirección de Apoyo Técnico Complementario:

a). Recibe resultados del PEC.

b). Evalúa avances.

c). Detecta problemas en la gestión.

d). Realiza observaciones y sugiere correcciones.

e). Programa próximas asignaciones según la viabilidad del Proyecto Escolar.

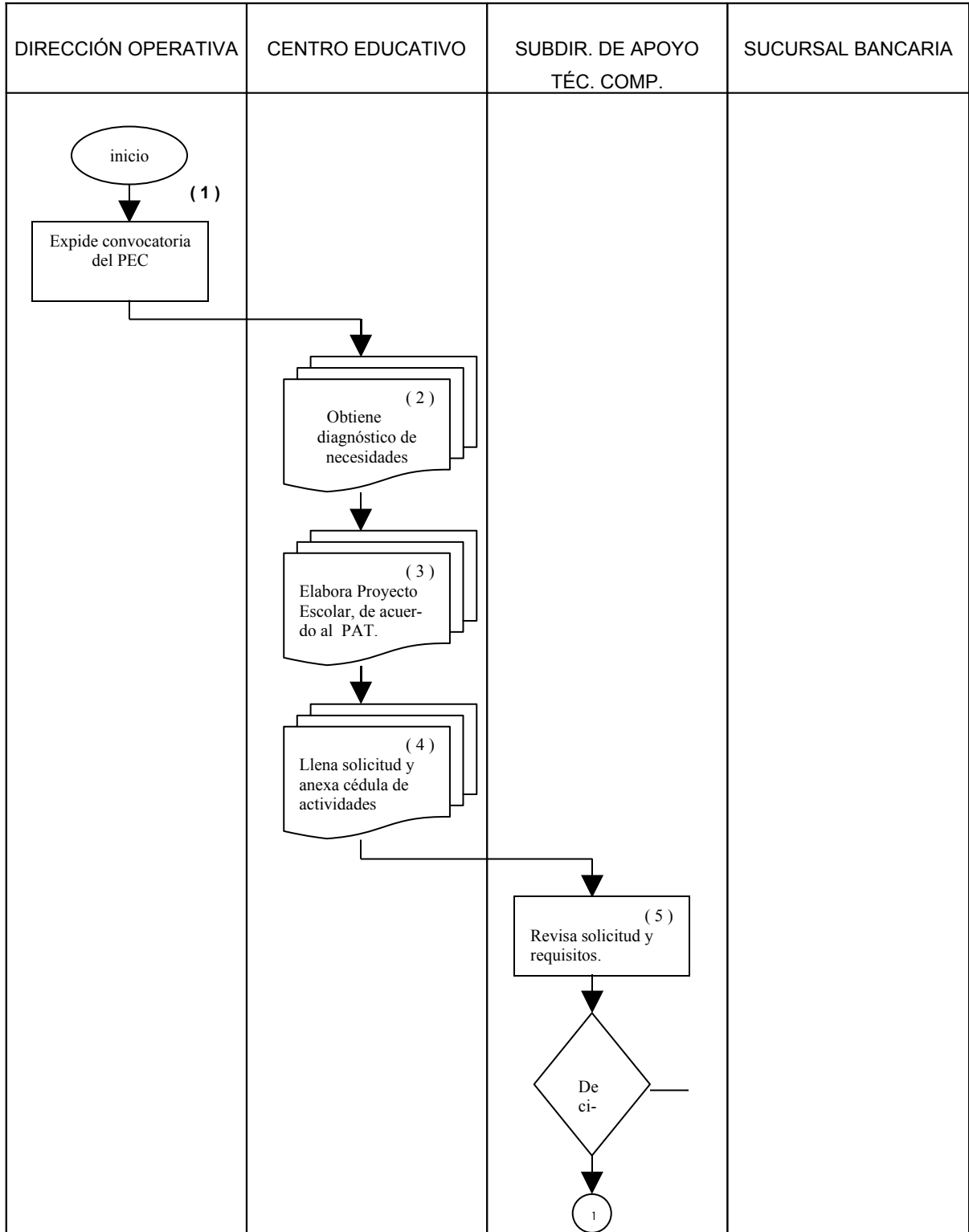
10). Centro Educativo.

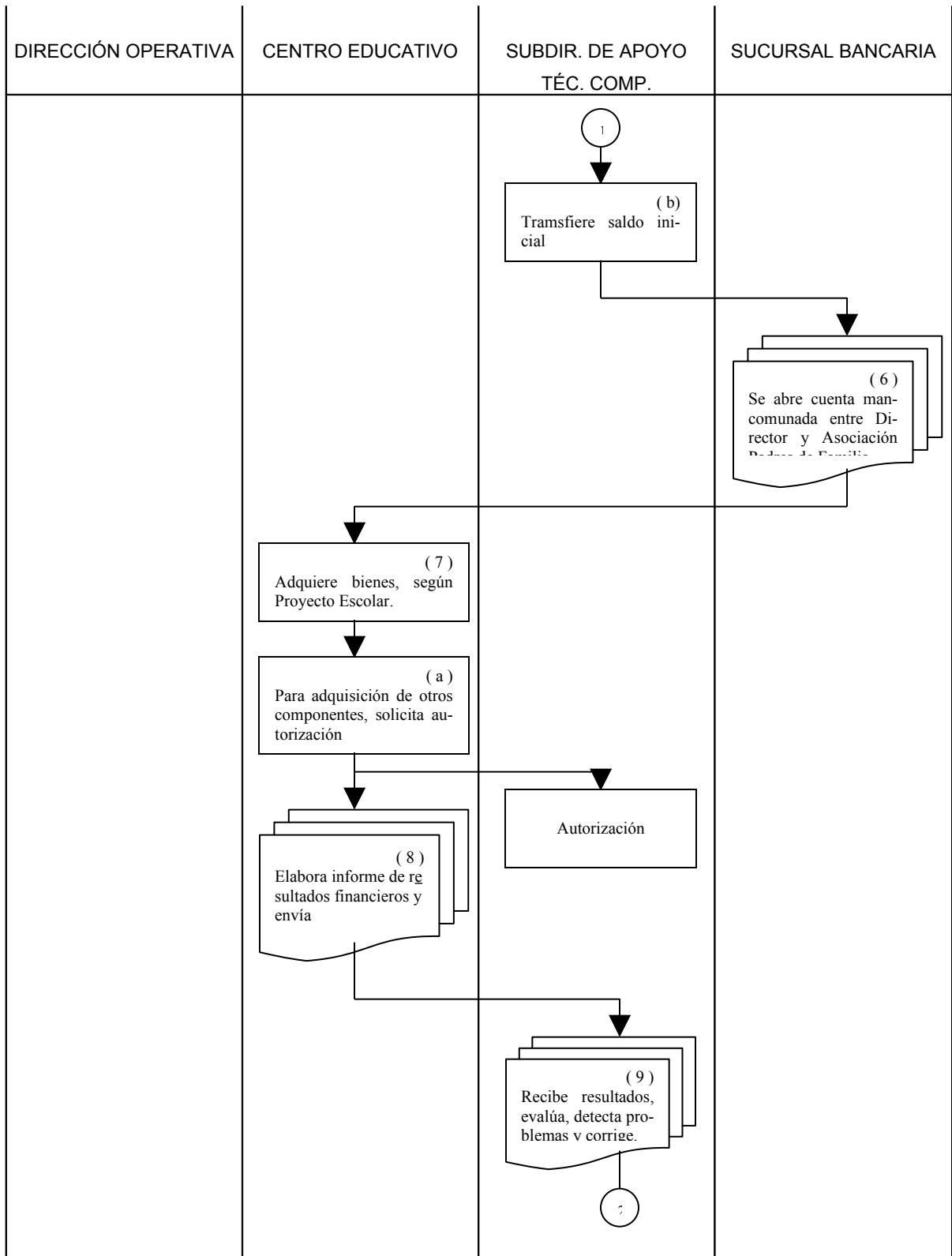
Recibe nueva asignación, evalúa el aprovechamiento logrado por bimestre y la eficiencia terminal, detecta desviaciones y propone soluciones para corrección de problemas por bimestre y en cada ciclo escolar.

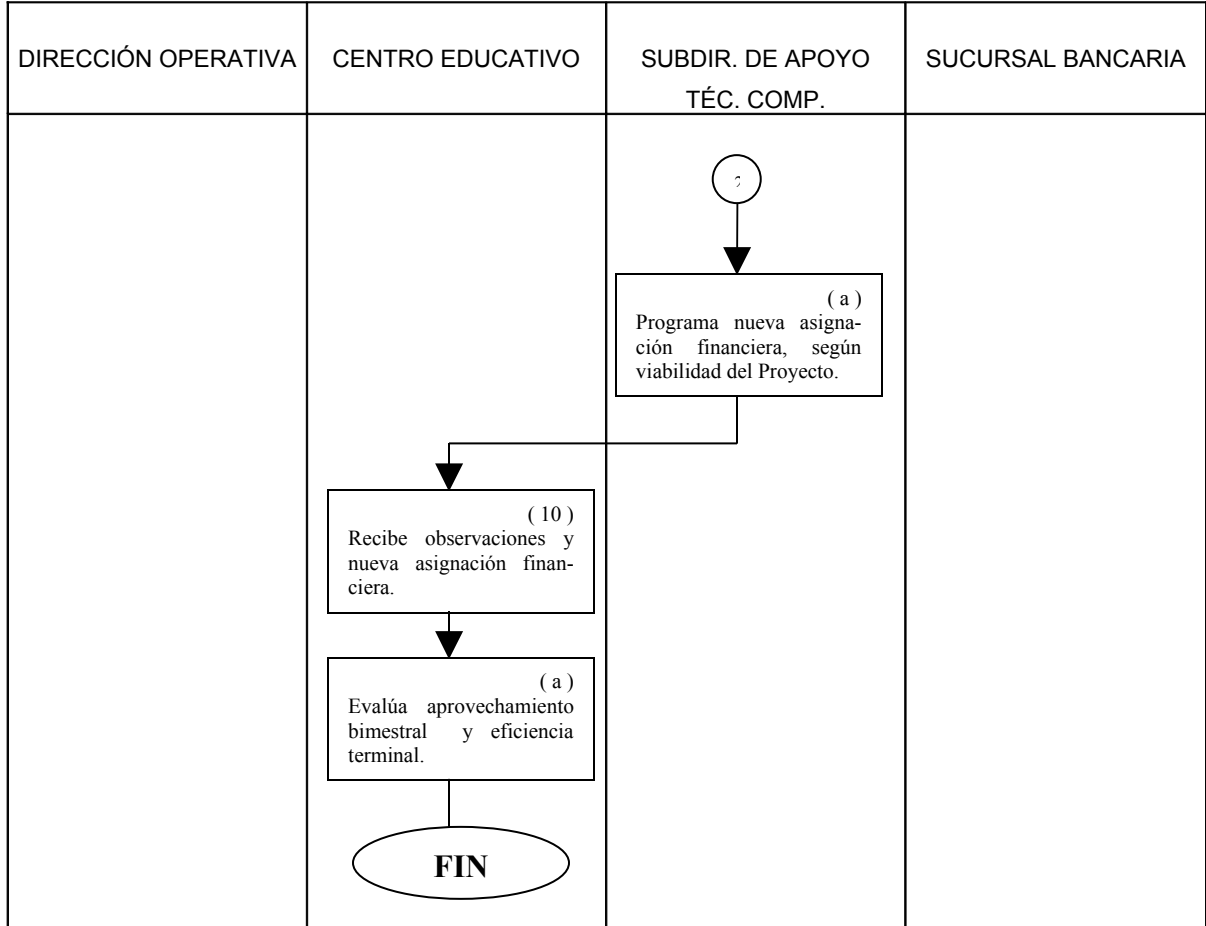
Fuente: Subdirección de Apoyo Técnico Complementario de la SEP.

Figura 4.1

**Procedimiento para el registro de inscripción y gestión financiera del PEC**







Fuente: Diseño propio del autor.

#### **4.4 Aspectos primordiales para mantener la calidad en la educación básica.**

La educación actual se enfrenta cada día más a una compleja sociedad de carácter plural y en continua transformación, con un creciente nivel de información, progreso técnico científico y seres humanos que demandan justicia, democracia, igualdad de oportunidades y participación. Bajo este contexto, podríamos preguntarnos si la educación está cumpliendo con la calidad requerida por las circunstancias o cómo lograrlo. Para ello, es muy importante buscar alternativas que mejoren la calidad; nuestro país ha implementado diversas acciones desde una política educativa con miras a mejorar la lucha contra el analfabetismo, la reforma curricular, la producción y distribución de materiales educativos, la evaluación del sistema educativo y la formación y capacitación constantes de los maestros. Sin embargo los retos aún prevalecen y están relacionados con un continuo mejoramiento en la calidad de los servicios educativos, tendiente a vencer los diversos obstáculos para lograr un nivel educativo de calidad basado en el artículo 3° de La Constitución, La Ley General de Educación y diversos programas compensatorios que apoyen el cumplimiento de objetivos y metas en la educación.

Es de suma importancia considerar un sistema de indicadores de evaluación que hasta antes del 2002 se habían contemplado de manera superficial. En paralelo a las prácticas no sistemáticas de evaluación por parte de los profesores, comenzó a surgir en México la aplicación de pruebas a gran escala, tanto en algunas instituciones de educación superior como de educación básica. En los años setentas la SEP desarrollo evaluaciones de este tipo para el ingreso de los alumnos a secundaria y posteriormente para valorar el aprendizaje de los alumnos de primaria. Es así como comenzaron a desarrollarse pruebas estandarizadas para su aplicación a muestras nacionales de alumnos. Aunado a lo anterior, en los años noventa se incluyeron exámenes de ingreso a la educación normal, los de instrumento de diagnóstico para nuevo ingreso a secundaria (IDANIS) y el estudio integral de la educación preescolar, primaria y secundaria. Para el desarrollo de



estas actividades se creó en la SEP la Dirección General de Evaluación. Este tipo de evaluaciones no se difundían y se aprovechaban poco, por lo cual la toma de decisiones era subjetiva. Existían deficiencias técnicas y no se podía comparar escalas. La necesidad de buscar indicadores de evaluación acordes al desarrollo de una calidad educativa integral trajo en consecuencia el desarrollo de nuevos sistemas de evaluación.

En 1993 surge el Programa de Carrera Magisterial como instrumento de evaluación para rendimiento escolar y profesional.

En 1998 se aplican pruebas de Estándares Nacionales de Lectura y Matemáticas que sustituyen al Proyecto EVEP (Evaluación de la Educación Primaria).

Posteriormente se participa en otros proyectos internacionales de evaluación: Tercer Estudio Internacional de Matemáticas y Ciencias (TIMSS), Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE), Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). En la educación superior se crea el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL) que hace pruebas de ingreso a educación media superior, licenciatura y postgrado.

A raíz de la necesidad de establecer una cultura de la evaluación en un contexto nacional que había carecido de ella, se crea en el 2002 el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) cuyo objetivo primordial es ofrecer a las autoridades educativas las herramientas idóneas para hacer la evaluación de los diferentes elementos que integran sus correspondientes sistemas educativos. Lo anterior basado en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 que persigue una evaluación integral y rendición de cuentas de forma transparente como elementos básicos de la política educativa en este sexenio.

Por lo anterior, la Educación de Calidad cuenta con diferentes indicadores que muestran, no sólo el trabajo de gestión operativa, el trabajo docente y la participación social, sino el grado de aprovechamiento logrado a través de nuevos programas, estrategias y recursos que han permitido un gran avance en la calidad educativa; muestra de ello, lo observamos con el trabajo realizado en el Programa

PEC, en diferentes centros piloto que han logrado abatir un rezago educativo en tres ciclos escolares de trabajo donde se ha desarrollado. Para la evaluación del aprovechamiento escolar se han considerado los siguientes aspectos:

- La evaluación bimestral realizada por cada docente y analizada a través de juntas de evaluación y de proyecto escolar.
- El examen de CENEVAL para ingreso a educación media superior.
- El examen de carrera magisterial y el examen previo al realizado por CENEVAL.

Aunado a lo anterior, la administración llevada a cabo por cada directivo ha sido básica en la consecución de la política educativa del estado y la realización del proceso administrativo de trabajo, considerando las normas y lineamientos en materia de administración educativa con base en la rendición de cuentas de forma clara y transparente para el manejo de los recursos asignados en cada centro educativo<sup>28</sup>.

En la actualidad, la asignación de recursos que ha designado la SEP no ha sido suficiente para acabar con el rezago educativo; la exigencia social nos pide cuentas claras y transparentes sobre lo que hacemos en el salón de clases, así como abatir algunas prácticas cotidianas que funcionan y se dan en la profesión docente y que sin embargo resultan obsoletas para modificar los aspectos de cultura escolar que obstaculizan la calidad educativa, los cambios acelerados, y los continuos descubrimientos científicos. En este sentido se requiere preparar para la incertidumbre, para el futuro. Por ello hoy se requiere formar alumnos críticos y responsables que se comuniquen de forma oral y por escrito, capaces de seleccionar e interpretar información, resolver problemas cotidianos, tener conocimientos científicos básicos y valores fundamentales para comprender el medio social y cultural en el que viven.

Por lo anterior, es imprescindible exigir a la escuela y al profesor un mayor clima

---

<sup>28</sup>Sánchez López, Rubén, "Desarrollo de un Sistema Integral de Información de Indicadores de la Educación Básica en México", elaborado bajo la opción de Seminario Taller Extracurricular. Facultad de Estudios Superiores Acatlán. 2006. Págs. 11-14.)

de aprendizaje, de solucionar diferencias individuales, de trabajar en equipo y de una función directiva bien fortalecida; es decir un cambio en todos los ámbitos de la escuela y en la gestión escolar. Es necesario acabar con las prácticas arraigadas del trabajo docente para establecer responsabilidades, participación, colaboración y toma de decisiones; donde el personal docente y directivo comparta visión y metas. Asimismo es sumamente importante implicar la participación de los padres de familia y aceptar sus críticas, aún cuando por tradición se les ha mantenido al margen y sólo se han tomado en cuenta para actividades sobre aportación de recursos financieros, materiales o la entrega formal de calificaciones<sup>29</sup>.

En la función directiva deben actualizarse las actividades del director o supervisor, no pueden seguir centradas en aspectos solo administrativos, de mantenimiento o de conservación de paz y tranquilidad institucional. Es necesario cambiar la organización y el funcionamiento de las escuelas, sus normas, sus formas de relación, las demandas y las tareas establecidas por los sistemas educativos.

Bajo estos aspectos se requiere buscar alternativas que mejoren la calidad de la educación desde el ámbito políticas públicas, proyectos, programas y campañas que centren su atención en la escuela como un factor básico para la construcción de la calidad educativa. De esta forma podríamos considerar lo siguiente:

1. La gestión escolar debe tener como principios filosóficos los conceptos de nacionalidad, democracia, laicismo y otros que marca La Constitución en su artículo 3° y la Ley General de Educación.
2. Transformar el ámbito educativo, de tal manera que se vincule con los enfoques empresariales y de productividad que requiere la sociedad actual; establecido por la, Reforma de Educación Secundaria RES 2006, establecido en el Diario Oficial de la Federación 26 de mayo del 2006.
3. No se debe descuidar el verdadero objetivo de la educación por tareas inherentes al ámbito escolar, como pueden ser, talleres con padres y

---

<sup>29</sup> Namó de Mello, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. Secretaría de Educación Pública, 1998. México, D.F. Biblioteca para la actualización del maestro. Pp. 25-52.

gestión de diversos programas alimenticios y de apoyo económico a las familias y alumnos.

4. Es necesario fortalecer los conocimientos técnicos y habilidades que requiere un nivel de educación y el ejercicio de una profesión, tanto del alumno, docentes y autoridades.
5. Las propuestas de transformación escolar establecidas por decreto o a través de circulares y oficios, deben considerarse como procesos de cambio gradual que requieren de participación, asesoría técnica y metodológica, así como el seguimiento puntual de los procesos y sus resultados.
6. Es necesario transformar la estructura y organización integrando las diversas instancias para la tarea fundamental de la escuela en aras de una mejor calidad, bajo un enfoque sistémico.
7. Es imprescindible que las prácticas de los supervisores sean en función de las demandas de un sistema y no solo de carácter administrativo; lo que induce a dejar a un lado una buena capacitación y voluntad, ya que no son suficientes para el ejercicio de sus funciones, por lo cual sería necesario apoyar más esa función pedagógica a través de una simplificación administrativa, descarga de programas, concursos y proyectos que atiende o coordina, y enfocarlos más a una verdadera función de asesoría pedagógica que logre una mayor calidad educativa.
8. Aplicar un modelo educativo de acuerdo a las circunstancias económicas, políticas y sociales que prevalecen en nuestro país.
9. Incorporar a los docentes de forma apropiada al diseño, elaboración y evaluación de las reformas educativas que se supone, son responsables de aplicar.

---

Fuente: Foro Nacional. La Educación Básica ante el Nuevo Milenio. Memoria, Vol. I. Cfr. Mtra. Bonilla Pedroza, Rosa Oralia. ¿Cómo Transformar Nuestra Escuela? Págs. 286-292. CONALITEG.

Fuente: Foro Nacional. La Educación Básica ante el Nuevo Milenio. Memoria, Vol. I. Cfr. Dra. Scarpato Martha. La Equidad en la Educación Básica. Págs. 45-51. CONALITEG.

10. Es básico establecer un programa de estímulos, bajo aspectos de capacidad, conocimientos y del trabajo pedagógico que realiza el docente de forma continua en un aula, y no solo por elementos de perfil académico.

#### **4.5 Fundamentos básicos para la permanencia del PEC.**

Después de haber analizado la operación y funcionamiento de este programa, estimo que es esencial contar con los recursos económicos asignados por PEC, asumiendo que no determinan la calidad de la enseñanza pero permiten lograr mayor calidad en el proceso de enseñanza–aprendizaje, así como el logro de metas y objetivos plasmados en el Proyecto Escolar. Existe también la continua posibilidad de mayor desarrollo pedagógico de los docentes y más participación de los padres de familia, por tanto, para continuar el programa, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- 1.- La gestión operativa debe llevarse a cabo en estricto apego a las normas y lineamientos establecidos por SEP para la realización del programa, tomando como base el Proyecto Escolar.
- 2.- Los docentes deben estar plenamente convencidos de las bondades del programa para el proceso educativo.
- 3.- Llevar un óptimo liderazgo de trabajo colegiado, que incluya a toda la comunidad escolar y padres de familia, de forma continua.
- 4.- Dar la correcta utilización a los recursos adquiridos por el PEC y no embodegarlos.
- 5.- Contar con asesorías y supervisión, al trabajo realizado en cada centro educativo, detectando problemas u obstáculos posibles para el buen funcionamiento del programa.
- 6.- Realizar los ajustes necesarios al Proyecto Escolar, para adquirir lo que realmente requiera el centro educativo y mejorar la calidad educativa.

- 7.- Considerar los indicadores de evaluación: CENEVAL y la eficiencia terminal, básicos para medir el aprovechamiento.
- 8.- Establecer una buena administración y control de los recursos, bajo el concepto de transparencia en la rendición de cuentas.
- 9.- Considerar las opiniones de los padres y su participación social, como muestra del trabajo del Programa Escuelas de Calidad.
- 10.- Brindar la seguridad para que los alumnos se desenvuelvan en las diferentes actividades de exposiciones y conferencias para la comunidad.
- 11.- Hacer uso continuo de espacios como el auditorio, rincón de la lectura, el merendero, la red escolar y la biblioteca, creados a partir del PEC.
- 12.- Usar frecuentemente los materiales atractivos y la tecnología que motivan al niño a buscar temas que sean de su interés y el desarrollo de habilidades y destrezas.
- 13.- Lograr a partir de los recursos adicionales, las metas y programas establecidos en el Proyecto Escolar.

## **Conclusiones Generales:**

El PEC forma parte de los programas compensatorios del Gobierno Federal, encaminados a detectar, corregir y abatir el bajo aprovechamiento de diversos centros escolares de nivel básico y elevar la calidad educativa.

Durante su fase inicial fue muy significativo, porque permitió en primera instancia, reforzar la infraestructura de aulas, laboratorios y talleres y otras áreas de trabajo común mediante la adquisición de mobiliario y equipo (computadoras, cañón, videos, televisiones, sillas mesas, etc.) recursos didácticos, acervo cultural y otros que permitieron trabajar con mayor motivación, creatividad e ingenio, satisfaciendo con esto las necesidades inmediatas básicas del centro escolar y que permitió estar a la vanguardia en la utilización de tecnología, acrecentando con ello el interés de los padres de familia en el trabajo de sus hijos y una mayor participación; en consecuencia, mayor afluencia de inscripción para el próximo ciclo escolar; así como el desarrollo de diversas actividades de participación e interacción social.

De igual forma, se fortaleció el trabajo pedagógico, coadyuvando con esto, la búsqueda constante de estrategias y recursos en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los espacios educativos, y propició el trabajo colegiado tanto en juntas de evaluación y proyecto escolar, como de consejo técnico, en cada bimestre; lo que dio como resultado el cumplimiento de metas, objetivos y programas establecidos en la normatividad y una evaluación acorde a las perspectivas del federalismo educativo y las políticas de desarrollo social.

Sin embargo, la reducción que se ha ido haciendo del recurso monetario y la falta de una constante periodicidad en la aportación financiera, ha ido deteriorando el trabajo logrado en tres ciclos escolares, lo cual es determinante en el éxito o fracaso de este proyecto.

Por lo tanto, puedo indicar que la asignación de recursos financieros otorgados para el Programa Escuelas de Calidad, no determina totalmente la calidad de la educación básica; pero es una oportunidad pedagógica-administrativa de beneficio

educativo, porque promueve la eficacia y eficiencia, equidad y relevancia que garantiza los propósitos de la política educativa y permite diseñar y realizar en la práctica nuevas estrategias didácticas que favorezcan el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de manera significativa y a la vanguardia de la educación en el mundo. Asimismo, concluir que:

- El PEC logró reforzar la infraestructura de aulas, talleres y laboratorios de la Secundaria No. 305, “Emilio Rosenblueth”, turno matutino, pero no determina el 100% de la calidad.
- Integra los tres ámbitos fundamentales del quehacer educativo: Participación social, gestión operativa y trabajo docente.
- Coadyuva en el logro de las metas y objetivos plasmadas en el proyecto Escolar y el PAT.
- Implementa un mayor nivel de eficacia y eficiencia, equidad y transparencia.
- Reduce los índices de reprobación a través del mejoramiento constante del trabajo docente en coordinación con los padres de familia.
- Establece la Administración Educativa como herramienta de trabajo en el logro de la gestión operativa.
- Instrumenta la administración ejercida por el directivo, como elemento vital para el manejo, control y transparencia en la asignación de los recursos financieros adicionales
- Ha logrado ser parte de una política educativa tendiente a sustituir el énfasis en la expansión, la calidad, la pertinencia y la equidad.
- El PEC, podría ser un excelente hilo conductor de la calidad educativa si se lograra expandir a todo el universo de escuelas básicas, porque permite ***la transformación de la gestión del sistema educativo, lo cual, debe ocurrir en por lo menos tres niveles:***



- **“Microsistémico: Tiene que ver con el cambio de lugar donde se desarrolla el proceso educativo, es decir, el aula y la escuela”.**
- **“Intermedio: Se refiere al fortalecimiento de las capacidades estatales y regionales de atención a las escuelas e instituciones”.**
- **“Macrosistémico: Respecto a los cambios sobre las grandes decisiones de política educativa y a las transformaciones del sistema en los ámbitos central y estatal. En este nivel se incluyen, entre otros, la reforma curricular (especialmente en secundaria), los que tienen relación entre el sistema central y los gobiernos de los estados (federalismo educativo); los relativos a la distribución de los recursos y la necesidad de acciones afirmativas para impulsar la equidad; los que se refieren a la participación social, al fortalecimiento de la capacidad de exigencia social en relación con la operación del sistema y a la rendición de cuentas”.**

Lo anterior, reforzaría el fortalecimiento de un cambio en el federalismo educativo al considerar:

- El currículo nacional con carácter uniforme, que tiende a convertirse en un currículo progresivamente diferenciado.
- La idea de la educación es reemplazada por la de equidad educativa, con aplicación de recursos diferenciados para compensar la desigualdad de condiciones, mediante una serie de proyectos y programas positivos.
- Buscar un modelo de federalización que permita una distribución clara y homogénea de atribuciones vinculadas entre los dos órdenes de gobierno: Federal-Estatal.

- Superar los vacíos, ambigüedades y zonas borrosas de una nueva distribución de competencias, tanto en gestión operativa como en conocimientos y aptitudes de los alumnos.
- Crear una diversidad de componentes del sistema educativo y sus programas.
- Reforzar la débil articulación entre algunas áreas y programas en la estructura de la administración federal.
- Combatir la gran diversidad en las estructuras administrativas de los estados.

## **Relación de Cuadros y Figuras**

**Figura 1.1 Representación Gráfica del Círculo de Deming. Pág. 10**

**Figura 1.2 Diagrama de Pescado o Causa Efecto de Ishikawa. Pag. 13**

**Cuadro 2.1 Programación del PEC a nivel nacional. Pág. 29**

**Figura 2.1 Estrategia del PEC. Pág. 40**

**Figura 2.2 Destino de los Recursos del PEC. Pág. 44.**

**Cuadro 3.1 Avance Físico, Financiero Trimestral del PEC. Pág. 55**

**Cuadro 3.2 Avance Físico, Financiero Trimestral del PEC. Pág. 56**

**Cuadro 3.3 Avance Físico, Financiero Trimestral del PEC. Pág. 57**

**Figura 4.1 Procedimiento de Registro de inscripción y gestión financiera del PEC. Págs. 67-69**

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

**Alvear Sevilla, Celina**

**Calidad Total**

**Conceptos y herramientas prácticas.**

**Ed. Limusa. 1998**

**México, D.F. pp. 115-133.**

**Ayala Espino, José.**

**Economía del Sector Público Mexicano.**

**México, UNAM-Facultad de Economía, 1999, pp. 73-86; 725-742.**

**Barzelay, Michael**

**Atravesando la Burocracia**

**Ed. Fondo de Cultura Económica.**

**Crespo, Antonio J.**

**Fundamentos Políticos de la Rendición de Cuentas; Serie Cultura de la Rendición de Cuentas; Cámara de Diputados; México, septiembre 2001.**

**Crosby, Philip B.**

**Quality is Free o La Calidad no Cuesta**

**Deming, Edward.**

**Calidad, Productividad y competitividad**

**Editorial Díaz de Santos**

**Eco, Humberto.**

**¿Cómo se hace una tesis?**

**Ed, Gedisa. España, 2000. 233 pp.**

**Garza Mercado, Ario.**

**Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales.**

**México, El Colegio de México, 1996, pp. 36-63.**

**González González, Carlos**

**Calidad Total ISO 9000**

**Ed. Mc Graw Hill. pp. 112-121.**

**Gutiérrez, Mario**

**Calidad Total**

**Ed. Limusa. 1993.**

**México, D.F. pp. 51-79**

Juran, Joseph.

Juran y la Planificación para la Calidad

Ed. Díaz Santos, S.A. Madrid 1990. pp. 295

Namo de Mello, Guiomar.

Nuevas propuestas para la gestión educativa.

Secretaría de Educación Pública. 1998.

México, D.F. Biblioteca para la actualización del maestro.  
pp. 25-52.

Palacios, Jesús

La Cuestión Escolar

Ediciones Coyoacán. pp. 649.

Pérez Porrúa, Franciso

Teoría del Estado

Ed. Porrúa, México, 1954. pp. 190

Pokrovski, V.S. y otros autores

Historia de las Ideas Políticas

Ed. Grijalva, S.A. México, D.F. 1966. pp. 331.

Rodas Carpizo, A. Et. Al.

Administración Básica

Ed. Limusa. México, D.F. 2000. pp. 329

Rodríguez Valencia, Joaquín.

Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas.

Tercera edición, México, 1995. pp. 177-197.

Sanabria López, Juan José

La Ciencia de la Administración Pública: un enfoque político de la actividad administrativa del Estado en el marco de la globalización.

México, Ediciones Acatlán, 2002, pp. 37-69

Terry, George

Principios de Administración

Editorial CECSA. pp. 879.

8ª. Impresión.

**REVISTAS**

**Prof. Ochoa Guzmán, Rafael.**  
**Secretario General del CEN del SNTE**  
**Compromiso Social por la Calidad de la Educación**  
**Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación**

**La Educación Básica ante el Nuevo Milenio**  
**Foro Nacional, Memoria vol. I**

**Revista educare**  
**Nueva Época. No. 2. Agosto 2005.**

**Revista Educación 2001**  
**No. 60 y 79 diciembre 2001**

**Publicación del SNTE “15 de mayo”**  
**No. 17 octubre de 2002**

**DOCUMENTOS OFICIALES**

**Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica**  
**Págs. 21**

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

**Diario Oficial de la Federación. 12 de Noviembre del 2004.**

**Elementos para el Diagnóstico en Educación Secundaria 2000-2001 a 2003-2004.** Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.  
**S.E.P.**

**El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y esfuerzos.**  
**Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F.**  
**Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F.**  
**Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.**

**Evaluación, Autoevaluación y Seguimiento**  
**Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F.**  
**Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F.**

**Evaluación del Proyecto Escolar**  
**Cuestionario para Directores y Profesores**  
**Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación**

**Ley General de Educación**

**Plan Nacional de Desarrollo**

**Programa para la Modernización Educativa 1989-1994,  
Poder Ejecutivo Federal**

Reglas de Operación del PEC e Indicadores de gestión y Evaluación.  
Enero 2005. Coordinación Sectorial de Educación Secundaria. Subdirección  
de Apoyo Técnico Complementario de la SEP.

***PÁGINAS WEB***

<http://elpositivismo.blogspot.com/>  
Información sobre el Positivismo

<http://www.filosofia.org/aut/001/ev190418.htm>  
Los jefes del Positivismo en México

[www.ifie.edu.mx/sistemas\\_nacionales\\_de\\_evaluacion\\_educativa.htm](http://www.ifie.edu.mx/sistemas_nacionales_de_evaluacion_educativa.htm)  
Subdirección de Evaluación y Acreditación para estudiar características y  
calidad de la educación.

[www.selp.gob.mx/wb2/sep/sep\\_Evaluacion](http://www.selp.gob.mx/wb2/sep/sep_Evaluacion)  
Información sobre la Evaluación de acuerdo a la Ley General de Educación,  
artículo 31.

<http://www.upn011.org/publicaciones/articulos/0017.htm>  
La educación, la calidad y la calidad de la educación.  
Artículo por la Mtra. Rosa María Acosta Luévano