

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BAJA CALIFORNIA SUR  
INNOVACIÓN Y ASESORÍA EDUCATIVA A.C.



# Evaluación Externa del Programa de Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo (PEEPARE) en Baja California Sur

La *Evaluación Externa del Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo (PEEPARE)* en Baja California Sur, se realizó por Innovación y Asesoría Educativa A.C. a petición de la Secretaría de Educación de Baja California Sur, a través de la Coordinación Estatal del Programa Escuelas de Excelencia o Reforma Educativa.

#### **COORDINACIÓN GENERAL:**

R. Oralia Bonilla Pedroza  
Guadalupe Campos Zapata

#### **EQUIPO DE TRABAJO**

José Antonio Alvarado  
Abel O. Beristain Martínez  
Jesús Tapia Márquez

INNOVACIÓN Y ASESORÍA EDUCATIVA, A.C. RÓMULO VALDEZ ROMERO 101 COL. PRESIDENTES EJIDALES, C.P. 04470, DELEGACIÓN COYOACÁN, MÉXICO DISTRITO FEDERAL. RFC IAE060331DE1 TELS. (55) 25 30 96 72 Y 56 56 72 68 [www.iae.org.mx](http://www.iae.org.mx)

# Índice

---

Contenidos	Página
Presentación	3
Algunos referentes	5
Metodología y universo	8
Encuesta. Percepciones de la población objetivo	10
Entrevistas focales. Las voces de los participantes	34
Conclusiones	54
Referencias bibliográficas	56
Anexos	57

## PRESENTACIÓN

El programa de Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo, se desprende de la política educativa nacional de la actual administración federal, enfocada en la atención de los centros educativos con serias carencias de infraestructura detectadas a través del Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial (CEMABE) aplicado en 2013, el cual mostró, de gran manera, el rezago existente en materia de infraestructura en los inmuebles escolares de nuestro país, y la urgente necesidad de atenderlo para contribuir a las aspiraciones de una educación de calidad, equidad e inclusión.

Es así como se define que el objetivo rector de este programa:

*Contribuir a la disminución del rezago en las condiciones físicas de las escuelas públicas de educación básica y al fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad. (DOF, 2014, p. 7).* Y se desagrega en cuatro objetivos específicos:

- Mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento de las escuelas públicas de educación básica, con base en las carencias detectadas en el CEMABE.
- Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas públicas de educación básica implementando acciones para el desarrollo de capacidades de la comunidad escolar y la adquisición de materiales educativos.
- Implementar estrategias orientadas a inhibir los factores escolares asociados a la producción de rezago educativo en las escuelas públicas de educación básica.
- Apoyar las funciones de la supervisión escolar con recursos y herramientas que favorezcan los procesos de asistencia técnica y acompañamiento a las escuelas públicas de educación básica para la mejora del servicio educativo.

A fin de cumplimentar los objetivos de este Programa, se definieron criterios para la selección de las Escuelas ( nivel federal y estatal) que serían consideradas beneficiarias, y se determinaron dos componentes básicos. El primero de ellos relacionado con la atención de las carencias físicas de las escuelas, con lo cual el recurso puede aplicarse de manera directa en la mejora de las condiciones físicas y de equipamiento de los inmuebles a fin de facilitar el acceso, permanencia, progreso, aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes. De esta manera, se destinó el recurso en los rubros de: construcción, remodelación o habilitación de espacios educativos; infraestructura hidro-sanitaria y acciones para procurar acceso a agua potable y equipamiento básico del aula. (DOF, 2014)

Por su parte, el segundo componente refiere al desarrollo y fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar, lo que permite aplicar el recurso en la escuela para contribuir en la autonomía

de gestión escolar y promover la toma de decisiones a partir de su *Ruta de Mejora*<sup>1</sup>. Lo anterior, implica que puede destinarse un porcentaje del presupuesto en los rubros de:

- Desarrollo y fortalecimiento de las cuatro prioridades educativas del SBME: lectura, escritura y matemáticas; prevención del abandono escolar, normalidad mínima escolar y convivencia pacífica en la escuela.
- Desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades de la comunidad escolar para ejercer corresponsablemente la autonomía de gestión escolar.
- Contratación de servicios para resolver problemas de operación básicos.
- Adecuación y mantenimiento de espacios escolares distintos a los del Componente 1.
- Equipamiento de las escuelas en aspectos distintos a los considerados en el Componente

En este contexto, y con la finalidad de conocer los resultados de la implementación de este Programa, la Secretaría de educación del estado de Baja California Sur se propuso realizar la EVALUACION EXTERNA del desarrollo del PEEPARE con el objetivo general de:

“Contar con información confiable y oportuna sobre los avances y dificultades de la implementación del Programa Escuelas de Excelencia Para Abatir el Rezago Educativo, y tomar decisiones fundamentadas que contribuyan al logro de sus objetivos”.

En este documento se exponen los resultados de la evaluación. En la Primera parte el lector podrá conocer los obtenidos a través de la aplicación de encuestas con preguntas cerradas de opción múltiple y cuestionamientos abiertos, en las que padres de familia, personal docente y directivo exponen sus apreciaciones en torno al desarrollo de acciones y destino de los recursos proporcionados por el Programa escuelas de Excelencia.

En la Segunda parte, conocerá las opiniones recuperadas en entrevistas focales realizadas a grupos de padres de familia, docentes, directores y supervisores escolares, lo cual permite profundizar en los ámbitos de los objetivos del programa, los apoyos recibidos, la toma de decisiones para aplicar el recurso y las dificultades enfrentadas en el desarrollo del mismo.

Al final, a manera de conclusiones, se presentan algunas consideraciones y sugerencias para el fortalecimiento del Programa Escuelas de Excelencia.

---

<sup>1</sup> La Ruta de Mejora, es el instrumento de planificación promovido a nivel federal para que directores y docentes de los centros escolares diseñen un plan de trabajo que promueva el mejoramiento del aprendizaje, especialmente en los campos de Lenguaje y Comunicación y Pensamiento matemático, así como el cumplimiento de la *normalidad mínima*.

## ALGUNOS REFERENTES

---

### **La educación basada en el derecho. Programa Escuelas de Excelencia.**

En México, a pesar de los esfuerzos realizados para avanzar hacia el derecho a una educación, se reconoce que es necesario impulsar la perspectiva en el derecho a aprender.

Esta nueva perspectiva reconoce que no es suficiente con que existan escuelas y docentes, sino que el Estado está obligado a ofrecer un servicio educativo con ciertas características que promuevan el aprendizaje de los niños y se hagan efectivos sus demás derechos humanos.

En este sentido, es necesario que las escuelas ofrezcan condiciones que respeten la dignidad de los estudiantes, como condiciones apropiadas de seguridad e higiene que contribuyan a su bienestar.

A partir de estas tendencias, Tomasevski (2004) propone cuatro características que debe tener la educación para considerar que se cumple con el derecho a ella y que a su vez reflejan las obligaciones del Estado. Estas características representan el “mínimo irreductible” del derecho a la educación (“modelo o esquema de las cuatro A”): Asequibilidad (availability), Accesibilidad (accessibility), Aceptabilidad (acceptability) y Adaptabilidad (adaptability).

Para el contexto de esta evaluación interesa recuperar la noción de Aceptabilidad, que “engloba un conjunto de criterios de calidad de los servicios educativos, que van desde los relativos a la seguridad y la salud en la escuela, hasta las características con que deben funcionar para alcanzarse los fines educativos”.

Asimismo, recupera la iniciativa de Educación Para Todos (EPT) que se deriva del Foro Mundial sobre la Educación 2000, celebrado en Dakar, que considera que el objetivo de un enfoque de la educación basado en los derechos humanos es “asegurar a todos los niños una educación de calidad que respete y promueva su derecho a la dignidad y a un desarrollo óptimo” (UNICEF, 2008:1).

El Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (2015)<sup>2</sup> se suma a estas perspectivas, señalando que el derecho a la educación tiene tres dimensiones:

“El derecho al acceso a la educación: El derecho de todos los niños a la educación en igualdad de oportunidades y sin discriminación por ningún motivo. Para alcanzar este objetivo, la educación debe estar al alcance de todos los niños, ser accesible a ellos y ser integradora.

El derecho a una educación de calidad. El derecho de todos los niños a una educación de calidad que les permita realizar su potencial, Aprovechar las oportunidades de empleo y adquirir competencias para la vida activa. Para alcanzar este objetivo, la educación tiene que estar centrada en el niño, ser pertinente y abarcar un amplio programa de estudios y, además, disponer de recursos necesarios y ser supervisada adecuadamente.

---

<sup>2</sup> Informe “Evaluación de las condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje desde la perspectiva de los derechos humanos: derecho a la educación y derechos en la educación, noviembre 2015, México.

El derecho al respeto en el entorno de aprendizaje. El derecho de todos los niños a que se respete su dignidad innata y a que se respeten sus derechos humanos universales en el sistema de educación. Para alcanzar este objetivo, se debe impartir la educación de forma coherente con los derechos humanos, con inclusión de la igualdad del respeto otorgado a cada niño, las oportunidades de participación positiva, la exención de todas las formas de violencia y el respeto del idioma, la cultura y la religión” (UNICEF, 2008:4)

En este contexto, el derecho a la educación en México ha ido avanzando, pero sin duda enfrenta aún desigualdades que afectan más a la población en situación más desfavorable, pues aunque se reconoce que las condiciones en que operan y funcionan las escuelas son factores que influyen en la enseñanza y el aprendizaje, “se sabe poco sobre las características y condiciones con que se brinda la educación obligatoria o la información disponible es escasa y esporádica” (INEE, 2015), y no se cuenta con un “marco básico de operación y condiciones en las escuelas” que sirva como referente para evaluar si se ejerce el derecho a la educación y si el Estado cumple con su obligación de manera aceptable.

Ante la necesidad de que las escuelas cuenten con las condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje, la Secretaría de Educación Pública implementó el Programa Escuelas de Excelencia, el cual se ha desarrollado en Baja California Sur.

La calidad de la educación es una aspiración constante de los sistemas educativos y de la sociedad, y por ello uno de los principales objetivos de las reformas educativas.

Al igual que el derecho a la educación, la calidad puede entenderse de manera amplia o restringida. Existen distintos enfoques e interpretaciones, con frecuencia no coincidentes entre distintos actores, porque implica hacer un juicio de valor respecto de cualidades que se le exigen a la educación en una sociedad concreta y en un momento dado. La calidad de la educación no es un concepto neutro; su valoración está determinada por factores ideológicos y políticos, los sentidos que se le asignan a la educación, las diferentes concepciones sobre el desarrollo humano y el aprendizaje, y por los valores predominantes en una determinada cultura. Estos factores son dinámicos y cambiantes por lo que la definición de una educación de calidad también varía en diferentes periodos, de una sociedad a otra y de unos grupos o individuos a otros (UNESCO/OREALC 2007).

En México, y de manera particular en el estado de Baja California Sur, la calidad de la educación ha sido una aspiración por la que se ha trabajado mediante iniciativas federales y estatales desde hace poco más de dos décadas.

Hacia 1992, en el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, se reconoció la importancia de impulsar la mejora educativa, por lo que se fortalecieron los procesos de formación continua y se impulsó la transformación de la gestión escolar (Nueva Gestión Escolar, 1997-2004), así como el Programa Escuelas de Calidad (PEC, 2004-2012) y más recientemente el Programa Escuelas de Excelencia Para Abatir el Rezago Educativo (PEEPARE) (2013 - 2015), el cual se sustenta en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) al reconocer la necesidad de crear verdaderos ambientes de aprendizaje en espacios educativos con infraestructura, servicios básicos y equipamientos fortalecidos:

“La reproducción las condiciones que mantienen la inequidad educativa y la desigualdad social es una de las resultantes de la operación del propio sistema educativo. Así lo reconoce el Programa Especial de Educación Intercultural 2014 – 2018 cuando señala que ‘En los últimos años y a pesar de la gran expansión de la cobertura, la extensión de la educación obligatoria, las reformas educativas y curriculares, no se han

reducido en forma significativa las brechas que existen entre distintos sectores de la sociedad. Se mantienen mecanismos y prácticas de discriminación, segregación, violencia y exclusión en un contexto educativo que los justifica, promueve o tolera y que limitan el acceso y la permanencia de los estudiantes de origen diverso.” (SEP, 2014).

“Los resultados de evaluaciones nacionales e internacionales han mostrado que el desempeño educativo está directamente relacionado con el estado físico de la infraestructura educativa (UNICEF, 2012). Pero es necesario señalar que la rehabilitación de los espacios escolares, sola y por sí misma, no resuelve el problema de la inequidad educativa y la desigualdad. Es una necesidad de primer orden que, al mismo tiempo, se fortalezcan la organización y el funcionamiento de las comunidades escolares para que puedan avanzar con mayor certeza en la consolidación de proyectos de desarrollo propios. Una estrategia que la Reforma Educativa mandata a la Secretaría de Educación Pública es el fortalecimiento de la autonomía de gestión. El Programa Sectorial de Educación 2013-2018 reconoce que la planeación educativa está centrada en los requerimientos de la estructura administrativa y alejada de las necesidades de la escuela, lo que ha provocado una congestión de iniciativas y demandas que por sí sola no puede resolver, entre otras razones, debido a que la comunidad escolar está desprovista de apoyos, mecanismos, sistemas y recursos que le faciliten su labor educativa. Por ello plantea la necesidad de crear las condiciones para que las escuelas estén en el centro del quehacer del sistema educativo y reciban el apoyo necesario para cumplir con sus fines (PSE, 2013)”.

Es así, que el PEEPARE surge a partir de los objetivos nacionales el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018, en su Objetivo 1. “Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de población”, y como estrategias se han determinado las siguientes:

1.1. “Crear condiciones para que las escuelas ocupen el centro del quehacer del Sistema Educativo y reciban el apoyo necesario para cumplir sus fines”;

1.2. “Fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes”;

1.5. “Dignificar a las escuelas y dotarlas de tecnologías de la información y la comunicación para favorecer los aprendizajes”, así mismo se establecen entre sus líneas de acción, las siguientes: trabajar con los estados para asegurar que las escuelas queden ubicadas en el centro del Sistema Educativo; fortalecer el liderazgo de directores y supervisores, así como el compromiso del equipo docente, en su ámbito de competencia, para asegurar la normalidad mínima; coordinar programas y otorgar apoyos a los estados para que las escuelas cuenten con los espacios físicos y el equipamiento básico requeridos, y priorizar apoyos para que las escuelas cuenten con agua potable e instalaciones hidrosanitarias funcionales para mujeres y hombres (PSE, 2013).

“El Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo, por consiguiente, está orientado a emprender acciones que contribuyan a la disminución del rezago en las condiciones físicas de las escuelas públicas de educación básica y al fortalecimiento de la autonomía de gestión para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad”<sup>3</sup>.

Con base en estos referentes conceptuales, los objetivos del Programa y sus Reglas de Operación, la presente evaluación se realizó en las escuelas participantes del Estado de Baja California Sur-

## METODOLOGÍA Y UNIVERSO

---

La Evaluación Externa tuvo el propósito general de: “Contar con información confiable y oportuna sobre los avances y dificultades de la implementación del Programa Escuelas de Excelencia Para Abatir el Rezago Educativo, y tomar decisiones fundamentadas que contribuyan al logro de sus objetivos”.

Para alcanzar dicho propósito, y ante los múltiples enfoques, tantos como posibles elementos evaluables, primeramente se tomó la decisión de centrarla en la valoración de las percepciones de los directamente involucrados en su operación, es decir, de los padres de familia, directores y docentes de las escuelas participantes en el Programa.

En este capítulo se describe la perspectiva metodológica desde la que se realizó la evaluación, el universo y los procesos de levantamiento y análisis de información, con la finalidad de contar con elementos de partida para la interpretación de la información que se presenta en los subsecuentes capítulos.

La metodología que se empleó para la evaluación es de corte cualitativo. Se sustenta en el análisis de datos recogidos en campo mediante dos instrumentos: encuesta y entrevista focalizada y colectiva.

En cuanto a la encuesta, se recuperó la propuesta de la federación validada por esta instancia, pero aplicada censalmente a las escuelas (directores y docentes) y agregando algunas preguntas abiertas.

Mientras que las entrevistas focales y colectivas se realizaron con la finalidad de profundizar y describir manifestaciones específicas de los principales avances y dificultades en cuanto a la implementación del Programa.

Esta evaluación externa tomó como población objetivo las escuelas que el estado de Baja California Sur determinó como participantes en el Programa de Escuelas de Excelencia.

Para tal fin, se programó un trabajo de campo a fin de aplicar encuestas y efectuar grupos focales con los actores del programa, que nos permitieran obtener información sobre el desarrollo del mismo. Al iniciar esta evaluación externa, se definió un estudio de carácter cualitativo, para recuperar los puntos de vista, percepciones y valoraciones de los destinatarios del programa. El trabajo partiría de la aplicación censal de tres encuestas dirigidas a todos los directivos y docentes de las 27 escuelas que la entidad seleccionó para participar en el Programa y una muestra representativa de padres de familia. Complementando la información de estos instrumentos, y con el propósito de obtener información de mayor profundidad sobre los procesos, sentido y significado que los destinatarios otorgan a las acciones y resultados del Programa en los centros escolares, se realizarán entrevistas colectivas y focales a grupos de supervisores, directores, docentes y padres de familia.

Sin embargo, se presentaron situaciones que disminuyeron la muestra, la primera de ellas fueron los tiempos para aplicar los instrumentos que se comprimieron de manera significativa por cuestiones de organización; el número de planteles se redujo, según datos enviados por el coordinador estatal del programa, por que cuatro de ellos se ubican en lugares lejanos y de difícil acceso, además de enfrentar cambio de director, una escuela primaria fue cerrada por baja matrícula y una más sólo pudo aplicar un 20% del recurso asignado, quedando un total de 21 planteles. (Ver anexo 1) Otro factor identificado en este trabajo fue el reciente cambio de coordinador estatal del programa, quién contaba con escaso tiempo de asumir su función.

Los instrumentos empleados en la primera fase fueron los cuestionarios para padres de familia, personal docente y directivos que fue elaborada por la Secretaría de Educación Pública, con colaboración del Banco

Interamericano de Desarrollo BID y Valora. El dirigido a padres de familia consta de 25 preguntas cerradas tipo Likert en las que se emplean dos escalas, la primera en lista de cotejo y una estimativa. En tanto, el enfocado al personal docente está estructurado por 61 preguntas cerradas y cuatro abiertas, en las que se explora su apreciación en torno a los objetivos del programa, la aplicación de los recursos, su participación en ellos. El instrumento aplicado al personal directivo guarda semejanza en el tipo de preguntas con los anteriores, salvo que su extensión es de 127 preguntas, de las cuales 11 son abiertas a fin de profundizar en las respuestas.

El trabajo de campo se realizó del 9 al 11 de noviembre de 2015, conjuntando la agenda de trabajo del actual coordinador del programa quien se encontraba visitando las escuelas en un doble propósito: presentarse con los directores, personal docente y padres de familia, y entregar documentación a los planteles que continuaran en el programa. De esta manera se esbozaron tres rutas 1) Mulegé, 2) Cd. Constitución, La Paz y 3) San José del Cabo y Cabo San Lucas, para visitar algunos centros educativos que fungieron como sede para concentrar a personal de otras escuelas y aplicar ahí las encuestas y realizar los grupos focales. Es pertinente mencionar que en el caso de La Paz, los planteles convocados no asistieron el día y hora al que fueron convocados, debido a una falta de comunicación y coordinación con el área encargada del Programa ocasionando que se presentarán un día antes cuando el responsable del trabajo en campo estaba en Cd. Constitución, sin embargo, se acudió a dos planteles para recuperar información a través de los cuestionarios y una breve entrevista con el director. En el anexo 2 pueden observarse las rutas y planteles convocados.

El cuadro 1 expone el número de encuestas aplicadas a cada figura participante y los grupos focales realizados en las diferentes sedes.

**Cuadro 1.** Población que conforma la muestra

CUESTIONARIOS					GRUPOS FOCALES				
Sede Figura	MULEGÉ	CD. CONSTITUCIÓN - LA PAZ	LOS CABOS	TOTAL	Sede Figura	MULEGÉ	CD. CONSTITUCIÓN - LA PAZ	LOS CABOS	TOTAL
Padres de familia	6	2	6	14	Padres de familia		1	2	3
Docentes	5	16	17	38	Docentes		1	2	3
Directores	7	3	8	18	Directores		1	2	3
					Supervisores		1	2	3

Los grupos focales estuvieron integrados con la participación de las siguientes figuras:



# ENCUESTA. PERCEPCIONES DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.

## Los padres de familia

El cuestionario explora el sentir de los padres de familia en torno al programa, el primer rubro que indaga es el conocimiento que poseen en torno a los objetivos y participación tanto para decidir en qué aplicar el recurso como en conocer si están de acuerdo en la manera en que se emplearon y aplicaron los recursos. Los resultados revelan que el 100% de los sujetos que llenaron el cuestionario sabían que la escuela recibió un recurso financiero y estuvieron de acuerdo en qué se usó este, no obstante, puede observarse que la mayoría participó en la toma de decisiones sobre cómo usar el recurso, pero solo el 70% refiere haber asistido a reuniones de información sobre el Programa.



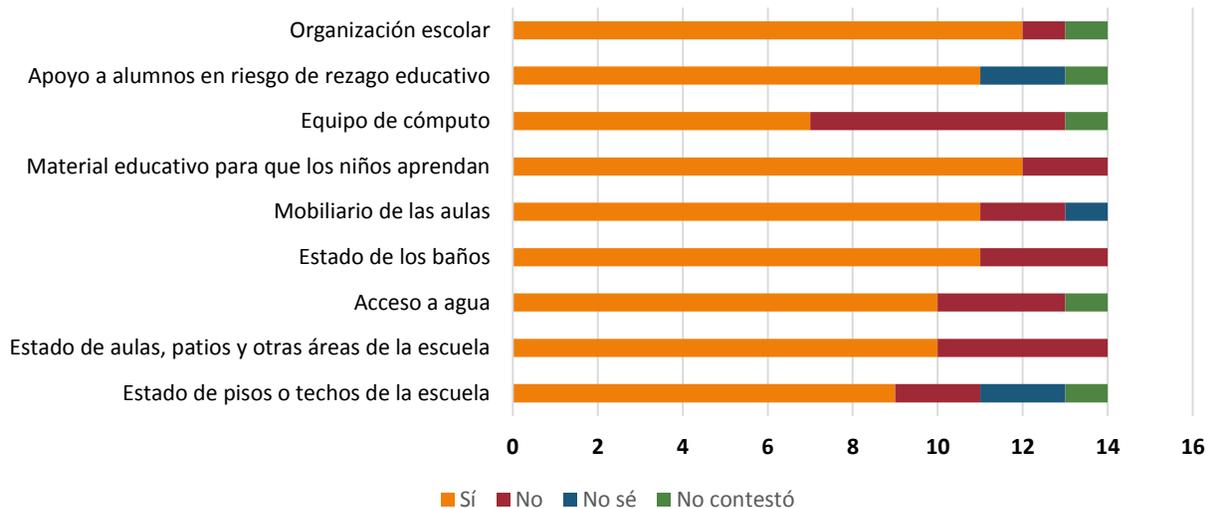
El segundo ámbito que explora el cuestionario se relaciona de manera estrecha con los beneficios que se espera aporte el programa en cuanto a calidad, equidad e inclusión. La apreciación del 78% de los encuestados señala que los niños están contentos con los cambios en su escuela y han notado más unión y entusiasmo en la escuela, que sus hijos están aprendiendo más. Los porcentajes disminuyen al preguntarles si creen que el gobierno les está apoyando (58%), si los docentes están poniendo más atención a los niños y sólo el 57% refiere que han mejorado las instalaciones escolares. La gráfica 2 permite comparar las respuestas obtenidas.

**Gráfica 2. Valoración de los padres sobre los beneficios del programa**



El objetivo principal del programa es abatir el rezago en infraestructura de los planteles educativos y crear espacios dignos para los alumnos, en donde puedan convivir y sentirse resguardados, por ello, el cuestionario para padres en su tercera sesión rastrea las valoraciones que tienen estos en torno a la mejoras en el ámbito de infraestructura. La gráfica 3 exhibe los resultados, haciendo evidente que en donde han notado mayor impacto es sobre la organización escolar y el material educativo, siguiendo las mejoras en los sanitarios, el mobiliario escolar, acceso al agua y el estado de las aulas y patios. Esto cobra sentido y significado para los padres cuando se mira el contexto en donde se ubican las escuelas, zonas de alta y muy alta marginación, con limitantes en los servicios básicos. Llama la atención que el apoyo a alumnos con riesgo de rezago educativo es una mejora que identifican los padres de familia.

**Gráfica 3. Mejoras en la escuela en el ciclo escolar 2014-2015**



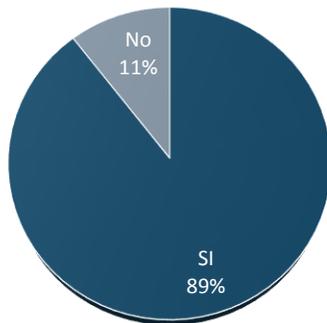
## Conclusiones del cuestionario aplicado a padres de familia.

Los datos cuantitativos señalan que los padres de familia reconocen las aportaciones del Programa para la mejora de la infraestructura del plantel educativo, conocen que hubo un recurso económico para la escuela y saben en qué se aplicó, aún cuando reconocen que no hubo mayor información sobre el programa. Identifican que los beneficios se reflejan en el mantenimiento y dotación de recursos didácticos, en la organización escolar, lo cual impacta en los alumnos al acudir a la escuela motivados. No obstante, señalan esa falta de comunicación y participación en la toma de decisiones sobre cómo emplear el recurso, además de indicar que éste no es suficiente para atender todas las necesidades de la escuela.

## Los docentes.

El cuestionario dirigido a los docentes explora básicamente la opinión y apreciaciones de estas figuras en torno al desarrollo y aplicación de los recursos en los dos componentes del Programa.

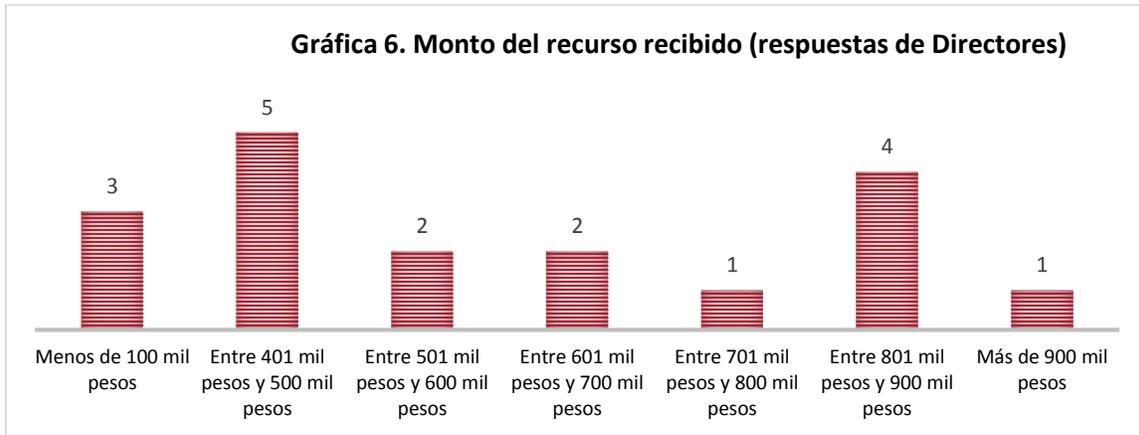
**Gráfica 4. ¿Estuvo usted en esta escuela el ciclo escolar anterior?**



La primera pregunta que se realiza al docente es si tiene permanencia en el plantel, esto posibilita valorar las respuestas al resto del cuestionario, sobre todo en aquellas preguntas que implican un análisis de los avances y aportaciones del programa en la mejora de la infraestructura del plantel, así como en las repercusiones en la ruta de mejora, aspectos que se indagaron de las preguntas 39 a 65 cuyos datos se exponen en la tabla 1.

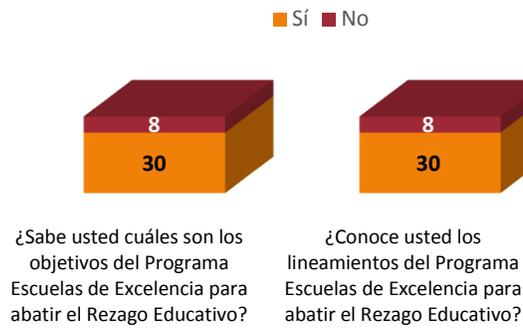
Los resultados obtenidos reflejan un alto índice de permanencia en el plantel educativo, lo que de cierta manera posibilita la continuidad y concreción de las actividades al no verse afectada por la movilidad del personal docente.

Al cuestionar a los docentes sobre el monto del recurso recibido, se aprecia una diversidad en las respuestas, que al ser contrastada con las dadas por el personal directivo, que son quienes manejan el recurso, pueden identificarse las diferencias, una de ellas consiste en el hecho que 11 docentes indican que su escuela fue beneficiada con un monto de 801 mil y 900 mil pesos, y sólo 4 directores expresaron que ese fue el monto asignado a su plantel. Las gráficas 5 y 6 permiten al lector conocer las respuestas de estos actores.



El cuestionario indaga qué tanto conocen los docentes sobre los objetivos y lineamientos del Programa, cómo fue su participación en la toma de decisiones en torno a la aplicación del recurso y las implicaciones del Programa en su práctica docente. Las gráficas 7, 8 y 9 plasman las respuestas dadas, destacando el conocimiento que dicen tener de los objetivos y lineamientos del programa, no obstante, se nota una escasa participación en la toma de decisiones sobre el análisis y la determinación sobre cómo emplear el recurso y en el seguimiento del Programa. En cuanto al objetivo central del Programa, las respuestas de los docentes permiten visualizar que si bien reconocen que beneficiará sus prácticas al mejorar las condiciones para el aprendizaje, sólo el 65% señala que las acciones en las que se invertirá el recurso beneficiará a los alumnos en riesgo de abandono o reprobación escolar o a aquellos que enfrentan barreras físicas o de aprendizaje.

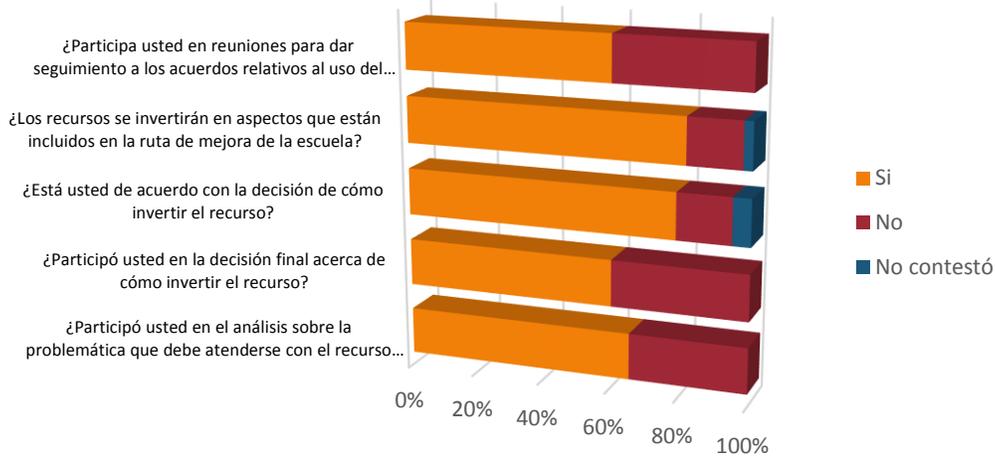
**Gráfica 7. Conocimiento del Programa**



¿Sabe usted cuáles son los objetivos del Programa Escuelas de Excelencia para abatir el Rezago Educativo?

¿Conoce usted los lineamientos del Programa Escuelas de Excelencia para abatir el Rezago Educativo?

**Gráfica 8. Participación en toma de decisiones**



¿Participa usted en reuniones para dar seguimiento a los acuerdos relativos al uso del...

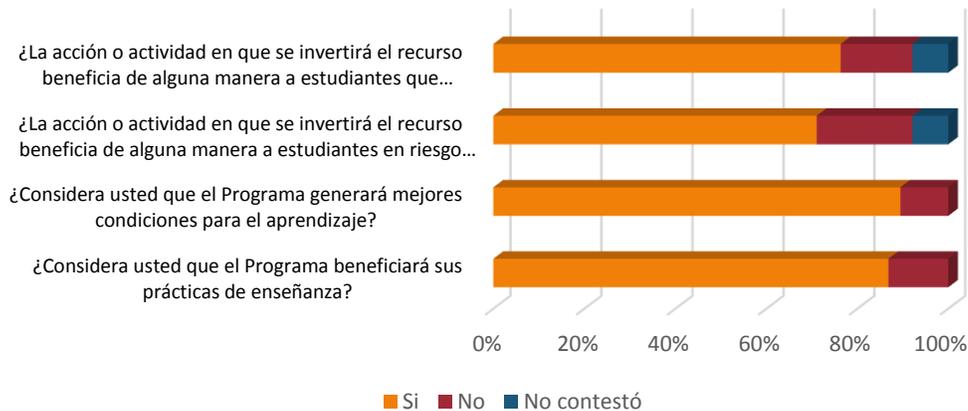
¿Los recursos se invertirán en aspectos que están incluidos en la ruta de mejora de la escuela?

¿Está usted de acuerdo con la decisión de cómo invertir el recurso?

¿Participó usted en la decisión final acerca de cómo invertir el recurso?

¿Participó usted en el análisis sobre la problemática que debe atenderse con el recurso...

**Gráfica 9. Implicaciones del programa en la práctica docente**



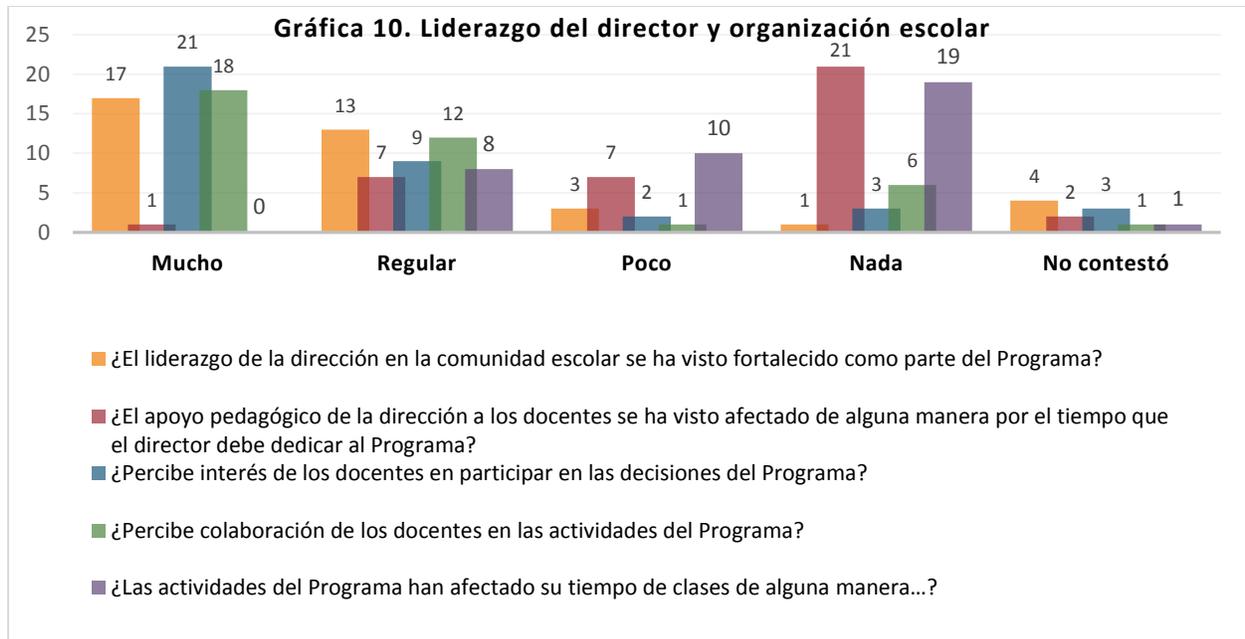
¿La acción o actividad en que se invertirá el recurso beneficia de alguna manera a estudiantes que...

¿La acción o actividad en que se invertirá el recurso beneficia de alguna manera a estudiantes en riesgo...

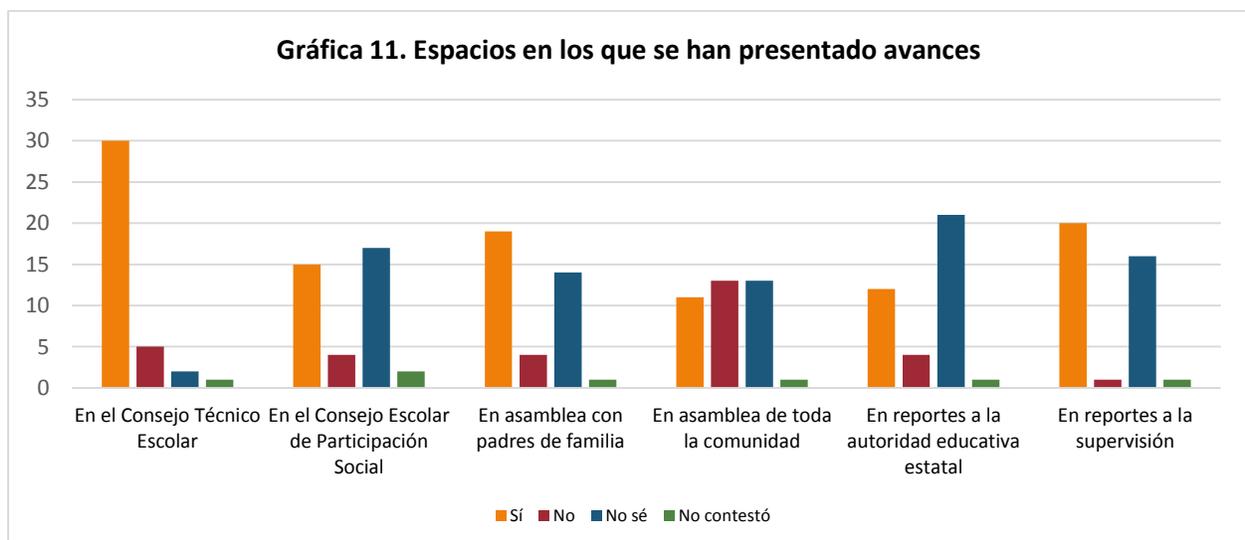
¿Considera usted que el Programa generará mejores condiciones para el aprendizaje?

¿Considera usted que el Programa beneficiará sus prácticas de enseñanza?

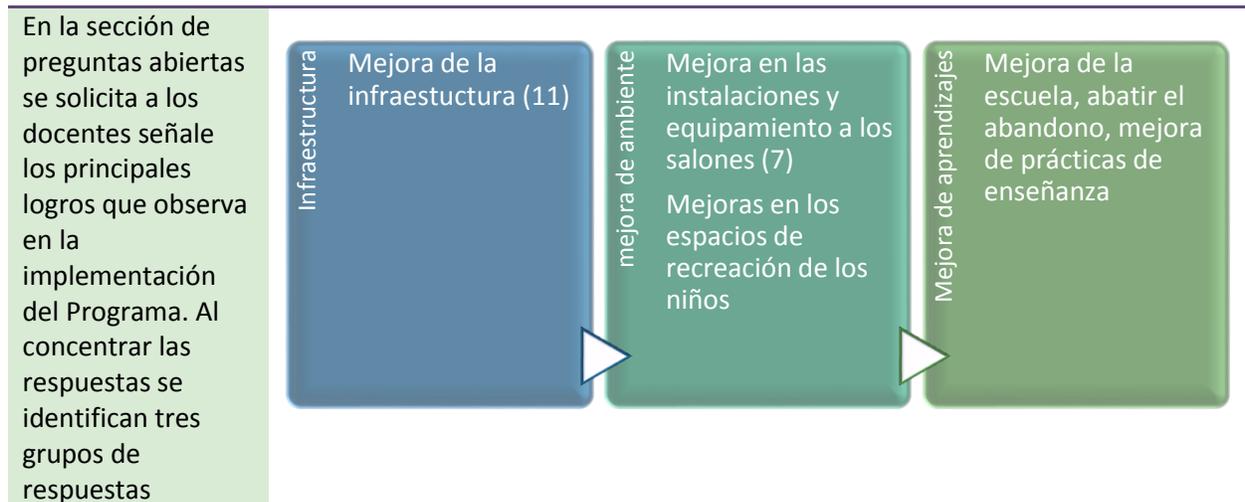
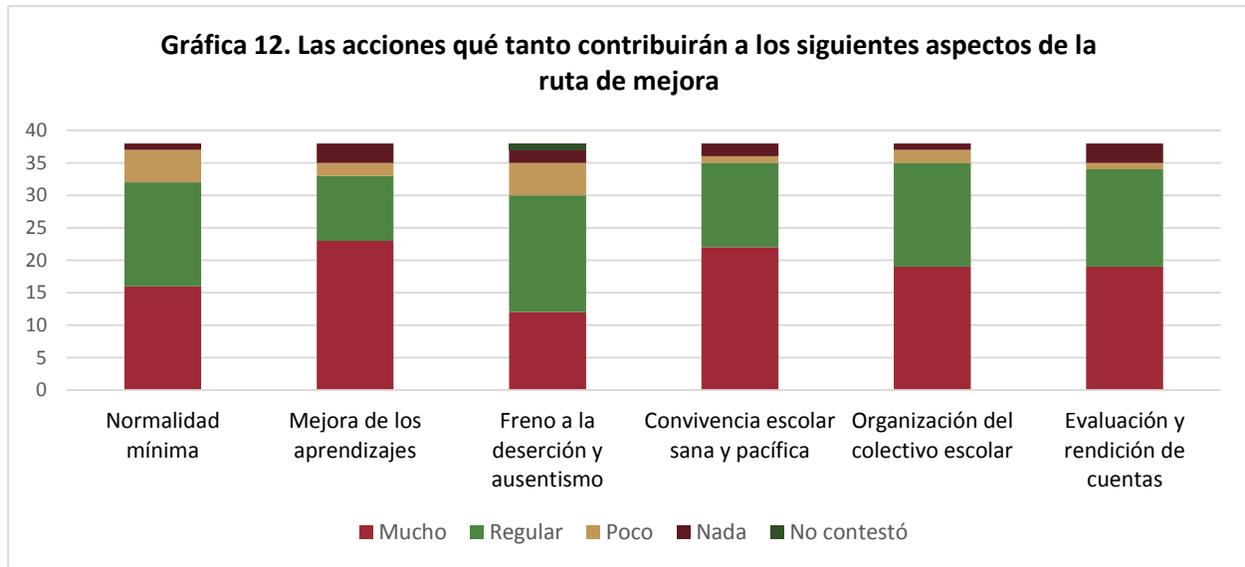
La gráfica 10 plasma los resultados a las interrogantes sobre el liderazgo del director, si la puesta en marcha del programa ha afectado el apoyo pedagógico por parte del director, qué tanto interés ha detectado de los docentes sobre el programa y si éste ha trastocado de manera negativa el tiempo de clases, y la organización escolar. Los datos reflejan un alto porcentaje de colaboración por parte de los docentes, el fortalecimiento del liderazgo del director y que las acciones emanadas del Programa no han afectado de manera significativa la organización escolar ni el cumplimiento de la normalidad mínima.



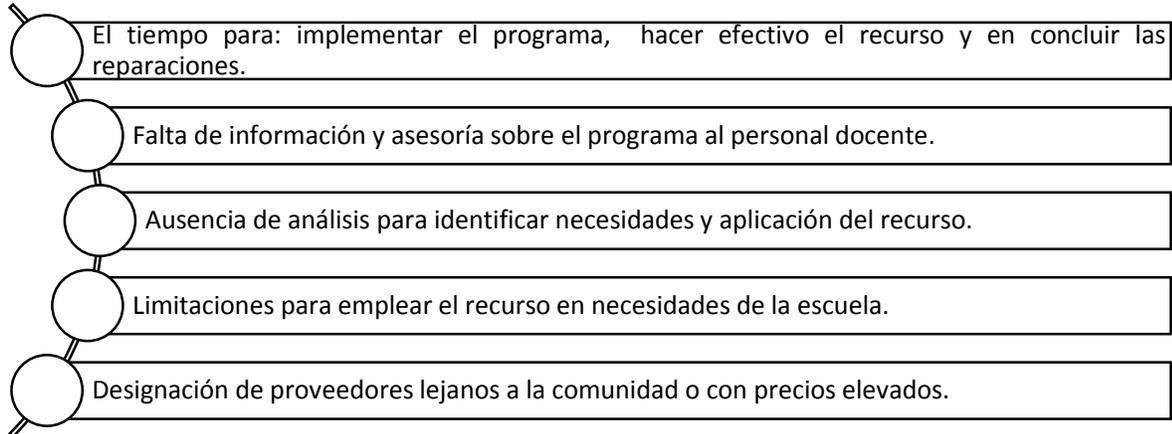
De acuerdo a las respuestas de los docentes el espacio privilegiado para reportar avances del Programa de Escuelas de Excelencia es el Consejo Técnico Escolar, seguida por reportes a la supervisión escolar y en asambleas con los padres de familia, sin embargo hay porcentajes significativos que expresan desconocer la entrega o reportes de avances. Gráfica 11.



En el componente 2 se especifica que el recurso puede emplearse para fortalecer acciones plasmadas en la Ruta de Mejora del plantel educativo, por ello, el cuestionario plantea una interrogante en función de qué tanto las actividades que se realizarán con el recurso recibido contribuirán en la ruta de mejora, las respuestas que se visualizan en la gráfica 12 llaman la atención que los rubros considerados con un mayor porcentaje es sobre la convivencia escolar y de manera congruente con los resultados de las gráficas anteriores, el freno o atención la deserción escolar y ausentismos es el menos considerado, contrastando al señalar que las acciones mejorarán los aprendizajes.



Los principales obstáculos que observan en la implementación del programa, de acuerdo a lo expresado por los docentes son:



Desde la perspectiva de los docentes, consideran que el Programa apoya su función docente y mejora del logro educativo en su aula en los siguientes rubros

#### Infraestructura

- Teniendo mejores instalaciones para la atención de los niños
- Con el apoyo recibido se da un mejor servicio a los alumnos, están cómodos y atentos.
- El mejorar las condiciones del laboratorio para favorecer las prácticas y talleres vivenciales.
- Los alumnos se mantienen más motivados al percibir las mejoras en su escuela, asisten con mayor regularidad.

#### Ambientes de trabajo

- Con un aula equipada brindando un mejoramiento en el ambiente de trabajo con lo cual considero que a los alumnos les gusta y les motiva a asistir a la escuela y utilizar esos recursos que se han adquirido.
- Creando ambiente de trabajo adecuadas para los alumnos

#### Mejora del aprendizaje

- Facilita por adquisición de TIC, brinda mayor espacio y herramientas para el logro de los objetivos planteados.
- Me permite contar con diversos materiales para llevar a cabo mi labor docente, y la planeación de aprendizajes.
- Facilita el logro de aprendizajes. Se cuenta con buena variedad de materiales educativos

#### Nada

- Hasta el momento en nada.
- Mi aula no ha recibido nada.

¿Cuáles son sus sugerencias o propuesta para mejorar el impacto del Programa en el aula?

**Mejorar la comunicación para el análisis y toma de decisiones sobre el programa**

- Involucrar a todo el personal en la toma de decisiones.
- Hacer encuestas escritas por academias

**Apertura para la aplicación del recurso en necesidades reales del plantel.**

- que se distribuya el recurso por prioridad en cada ámbito de la escuela.
- Que el recurso se pueda usar de manera libre los porcentajes para que se prioricen necesidades.
- El programa permita o integre mayores rubros para el aula

**Asesoría sobre el programa y temas pedagógicos**

- Brindar cursos de actualización a los docentes sobre los aspectos que requiere la reforma educativa, TIC
- Que el programa cuente con asesoría en relación al uso que se le puede dar al recurso para trabajar con niños con rezago.
- Tal vez con algunos cursos de planificación en multigrado siento que pudiese impactar de manera positiva y lograr esa excelencia que se busca, empezando dentro de las aulas

**Seguimiento**

- Seguir e informar un poco más sobre los grandes avances o logros obtenidos por este programa.
- Identificar, analizar y llevar un seguimiento continuo sobre lo que se va a destinar.

Para concluir el cuestionario dirigido al personal docente, se plantean una serie de situaciones relacionadas con la función que ellos desempeñan en la ruta de mejora, el papel del Consejo Técnico en la ruta de mejora, el desempeño y actuación del director en acciones concretas a su quehacer; también explora la apreciación de los docentes en torno a la función supervisora, de la autoridad educativa, la participación de los padres de familia y la comunidad escolar. Dichas apreciaciones se realizan considerando dos ciclos escolares, lo cual permite comparar las respuestas.

Para tal fin se realizan 27 preguntas para dar respuesta a través de una escala estimativa: Casi siempre (CS), Muy Seguido (MS), De vez en cuando (DVC), Rara vez (RV), y da la opción de No sé (NS) o No aplica (NA) en el caso de que se ignore la respuesta o bien, no aplica a la situación de su centro porque no existe Consejo Técnico por ser escuela unitaria, por ejemplo. Al momento de concentrar las respuestas y encontrar espacios vacíos se contabilizaron bajo en rubro SC que significa sin contestar.

La tabla 1 concentra las respuestas y se resaltan con un color diferente cada grupo relacionado con cada figura, encontrado diferencias significativas de un ciclo escolar a otro. En el caso de la participación de los maestros en la ruta de mejora puede apreciarse en la escala de casi siempre el involucrarse de manera activa y colaborativa en las metas establecidas, observando que la frecuencia baja al indagar sobre si se muestran pendientes de los avances en la ruta de mejora, lo que puede traducirse como un área de oportunidad para el trabajo.

Otro aspecto a destacar son las valoraciones que realizan sobre la participación de los padres de familia y la comunidad escolar, que reflejan una adecuada comunicación, sin embargo hay planteles en los que se debe trabajar más en este aspecto.

**Tabla 1.** Participación de los actores educativos

	CICLO 2013-2014					CICLO 2014-2015					NS	NA
	RV	DVC	MS	CS	SC	RV	DVC	MS	CS	SC		
Los maestros han participado activamente en establecer la ruta de mejora (RM)	0	0	3	29	3	0	1	2	31	0	0	0
Los maestros están unidos para alcanzar las metas de la ruta de mejora	1	2	5	24	3	1	0	7	27	0	0	0
Los maestros están al pendiente de los avances en la ruta de mejora	0	2	14	15	4	0	2	15	18	0	0	0
Los maestros discuten entre sí opciones para avanzar en la ruta de mejora	1	1	7	22	4	1	3	6	25	0	0	0
Los maestros colaboran unos con otros para lograr las metas establecidas	0	4	10	17	4	0	4	8	23	0	0	0
Los maestros tienen claro el papel de los padres de familia en la ruta de mejora	0	4	9	17	5	0	3	8	22	0	1	0
El Consejo técnico estableció objetivos concretos en las 4 prioridades de la RM	0	1	8	21	5	0	1	8	25	1	0	0
El Consejo técnico estableció un plan de trabajo con metas y fechas de avance	0	2	7	22	4	0	3	5	27	0	0	0
El Consejo técnico distribuyó las tareas y responsabilidades del plan de trabajo	0	2	2	25	3	0	1	5	29	0	0	0
El Consejo técnico analiza en cada sesión los avances en la ruta de mejora	0	1	5	26	3	0	0	7	28	0	0	0
El Consejo técnico ocupa la mayor parte de su tiempo en temas de la RM	0	1	8	21	4	1	1	9	24	0	0	0
El Consejo técnico discute cómo involucrar a los padres de familia en la RM	2	5	8	16	4	2	4	9	19	1	0	0
La dirección supervisa el avance en las metas de la ruta de mejora	0	2	8	20	5	2	1	9	23	0	1	0
La dirección propone ajustes cuando hay retrasos o imprevistos en el plan	0	6	8	16	5	0	5	10	18	2	0	0
La dirección involucra a la comunidad escolar en las distintas actividades	1	2	10	17	5	0	1	10	21	3	1	0
La dirección toma en cuenta la opinión y sugerencias de la comunidad escolar	2	2	6	18	6	1	2	7	21	4	1	0
La dirección tiene mecanismos para saber lo que está pasando en la escuela	0	3	13	14	5	0	2	11	19	2	2	0
La dirección promueve activamente la participación de los padres de familia	0	6	9	14	6	1	3	10	18	3	1	0
La supervisión apoya activamente a la escuela para precisar y lograr sus metas	3	5	10	11	6	3	6	10	14	2	1	0
La autoridad educativa estatal contribuye para que la escuela mejore	6	11	8	3	7	7	11	8	3	5	3	1
Los padres de familia están informados sobre las metas en la ruta de mejora	2	3	14	8	8	3	4	14	9	5	2	1
Los padres de familia son tomados en cuenta: les piden opiniones y propuestas	1	6	14	6	8	2	5	16	7	5	3	1
Los padres de familia saben lo que se espera de ellos para mejorar la escuela	0	6	12	9	8	1	5	12	12	5	2	0
Los padres de familia participan activamente para lograr las mejoras	4	10	10	6	5	3	10	11	9	2	0	0
La comunidad escolar se siente unida en un propósito común	1	5	12	13	4	2	3	12	17	1	0	0
La comunidad escolar conoce sus fortalezas y debilidades	0	4	12	15	4	1	6	11	17	0	0	0
La comunidad escolar trabaja para afianzar sus fortalezas y corregir sus debilidades	1	5	12	13	4	1	4	14	15	1	0	0

## Conclusiones cuestionario Docentes

Los datos recopilados en los cuestionarios del personal docente, permiten conocer sus apreciaciones en torno a la aplicación del Programa, el cual reconocen como un apoyo para mejorar las condiciones de infraestructura de la escuela. Sin embargo revelan el hecho de desconocer con exactitud el monto que fue asignado al plantel y una escasa participación en la toma de decisiones sobre qué y cómo invertir el recurso, de ahí el descontento en alguno de ellos, además de la restricción para elegir los proveedores.

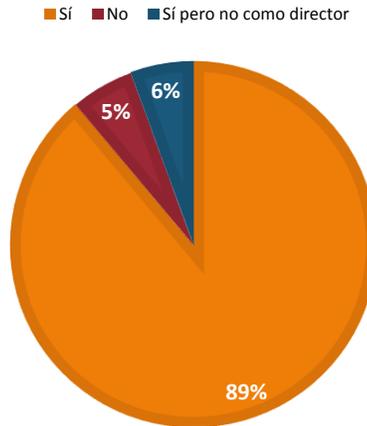
Expresan que si bien se han hecho mejoras éstas han sido más al exterior de las aulas, no obstante expresan el hecho de contar con materiales didácticos y recursos tecnológicos dentro de sus salones de clases, incluso la dotación de climas ha contribuido a una mayor asistencia de los alumnos. Así mismo reconocen un liderazgo de su director, mejoras en la organización escolar, clima escolar y relación con los padres de familia.

En las preguntas abiertas, las opiniones se concentran en demandar mayor comunicación e informes sobre el Programa, solicitar mayor apertura para el destino del recurso, la necesidad de invertir en capacitación para atender necesidades de los alumnos en rezago y dar un seguimiento a las acciones del Programa, así como la continuidad del mismo para concluir con éxito la mejora de la escuela, insistiendo no sólo en las condiciones de infraestructura, sino de materiales educativos y asesoría para ellos.

## Directivos

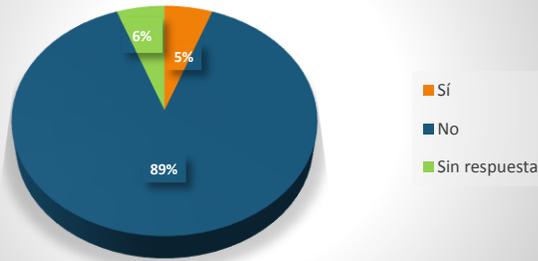
Los directores junto con el presidente del Consejo de Participación Social, los padres de familia y el personal docente conjunta esfuerzos para concretar las acciones del Programa de Reforma Educativa, no obstante quien lleva una carga de responsabilidad mayor es el personal directivo, la cual no se circunscribe únicamente en el ámbito administrativo, también en el técnico pedagógico enfocado en el liderazgo académico y en el organizativo. Por ello, las preguntas del cuestionario aplicado a esta figura explora sus apreciaciones en torno a las implicaciones que conlleva la puesta en marcha del Programa en sus componentes 1 y 2, por lo que de la pregunta 1 a la 30 se explora el sentir de esta figura en el componente uno. Iniciando por conocer cuántos de ellos se ubicaban en el plantel al iniciar éste. Así, de los directores que participaron en el llenado del instrumento, el 89% se encontraba laborando en la misma escuela, aquí se encuentran dos sujetos que llegaron al plantel por promoción al cargo de director y solo uno de ellos pudo ser ubicado en la misma escuela, lo cual le permitía conocer cómo se había planeado el empleo del recurso y uno desconocía totalmente qué se había programado.

**Gráfica 13. Permanencia en la escuela el ciclo escolar anterior**



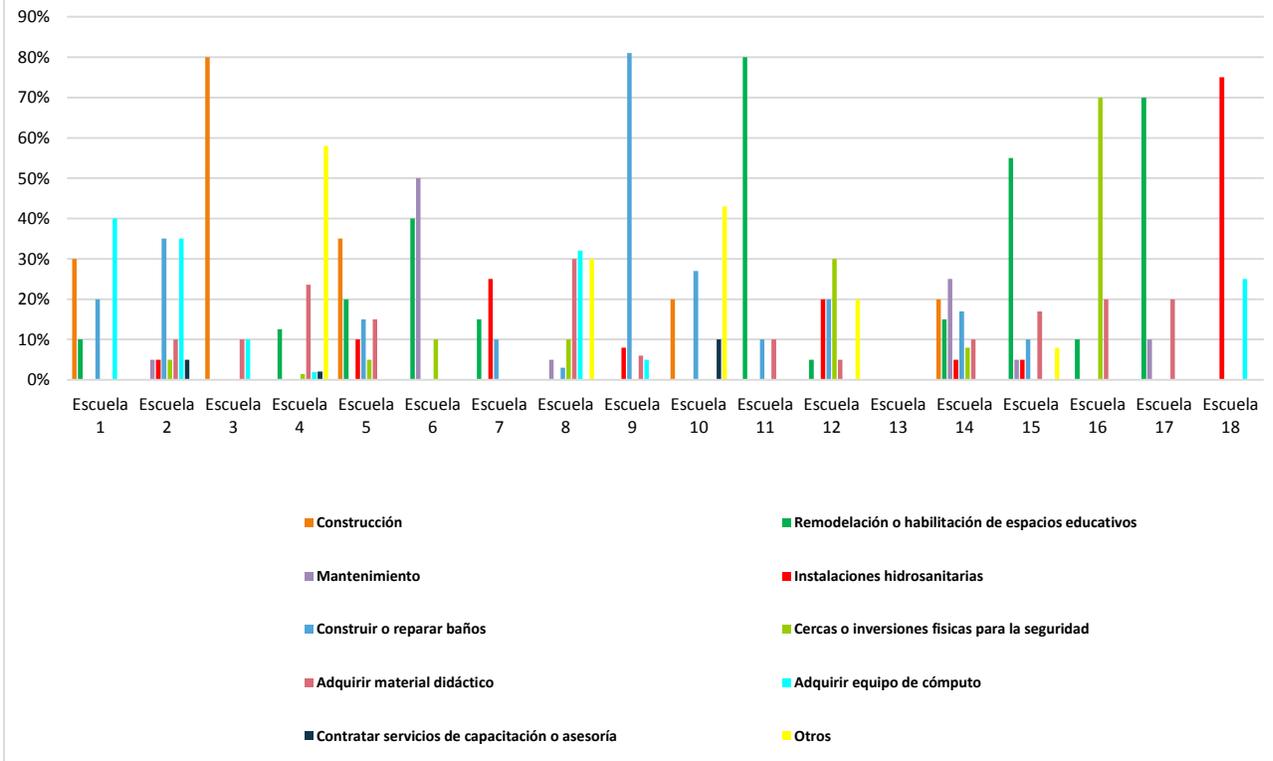
Dada la complejidad y en cierto modo la novedad en el empleo del recurso, así como con el propósito de tener un acercamiento con los actores del Programa, a nivel nacional se dispuso del servicio 1-800 el cual en su mayoría fue desconocido por los directores, como puede apreciarse en la gráfica 14.

**Gráfica 14. Conoce el servicio 1-800**

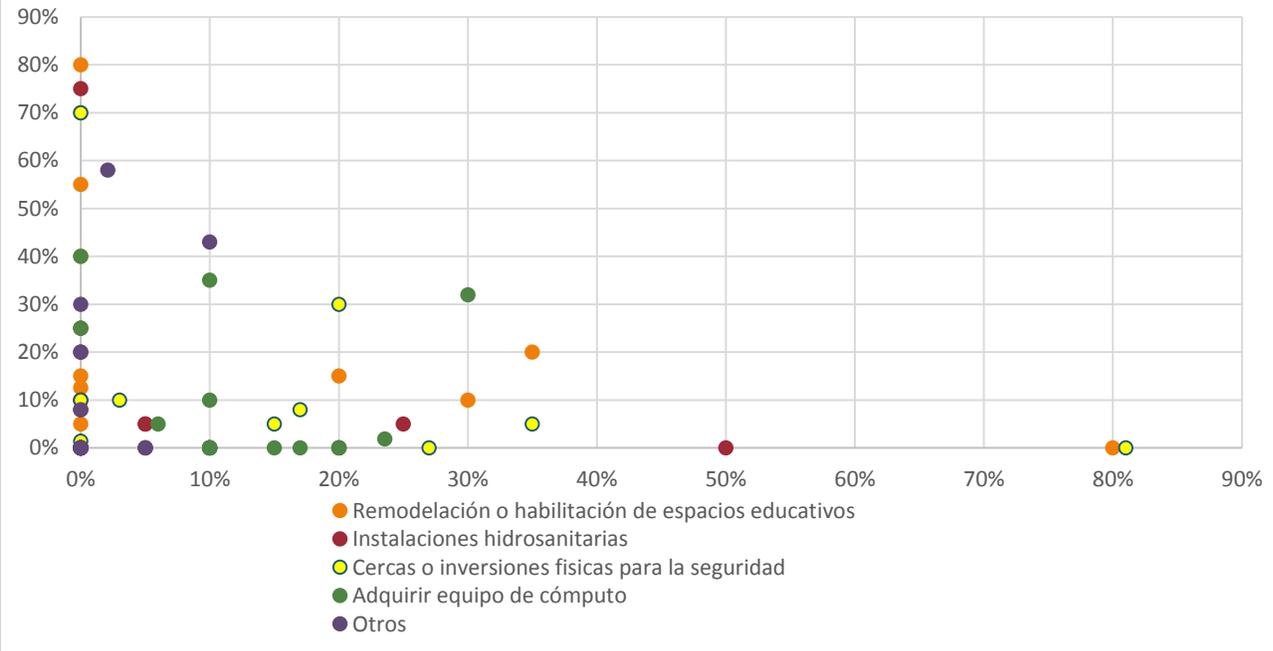


El propósito central de este Programa está enfocado en la mejora de la infraestructura de los planteles escolares, de ahí la definición y establecimiento de los componentes 1 y 2 para orientar el manejo y aplicación de los recursos en áreas físicas o equipamiento. Al preguntar al personal directivo el porcentaje que asignó para su escuela se percibe una gran diversidad en las necesidades que consideraron prioritarias atender, pues mientras una minoría señala haberse enfocado en la construcción, una constante fue la remodelación de espacios, instalaciones hidrosanitarias y compra de material didáctico; mientras que la contratación de capacitación y asesoría fue el rubro al que menos presupuesto se otorgó. En el apartado de otros mencionan haber destinado parte del presupuesto a la reparación o cambio de las instalaciones eléctricas. Las gráficas 14 y 15 permiten visualizar y contrastar la información recuperada, en la primera gráfica se muestran los porcentajes que cada escuela asignó en los rubros indicados, en tanto que la segunda concentra en qué rubros se destinó mayor presupuesto, destacando la remodelación o habilitación de espacios educativos, las instalaciones hidrosanitarias, cercas, material de cómputo y otros. Estas respuestas coinciden con los objetivos del Programa, no obstante, se invita al lector a consultar el apartado en donde se recuperan las voces de los actores en la puesta en marcha del mismo, que posibilitan ampliar la mirada sobre cómo fue la toma de decisiones para aplicar el recurso y los factores que influyeron en ella.

Gráfica 15. Porcentaje del recurso aplicado



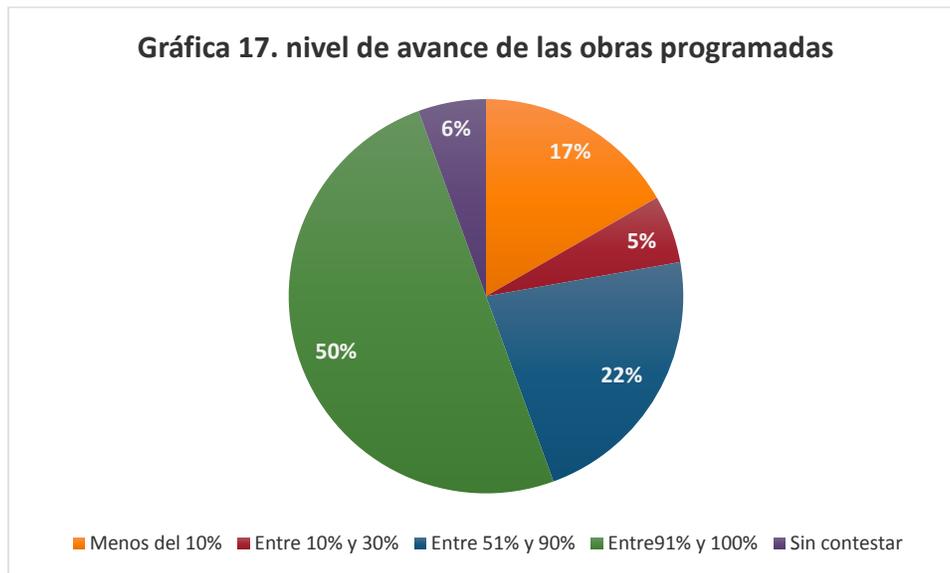
Gráfica 15. Rubros en los que se invirtió el recurso asignado



En consonancia con esta pregunta, se indaga sobre el avance de la obra y si el presupuesto asignado permitió la conclusión de la misma o puede quedarse de manera inconclusa, encontrando en los resultados un contraste interesante, dado que el 50% indica el riesgo de quedar inconclusa, y solo el 17% refiere contar con un recurso adicional (designado por el FONDEN ante la contingencia del huracan Karl que ocasionó severos daños en la zona de Los Cabos y La Paz)

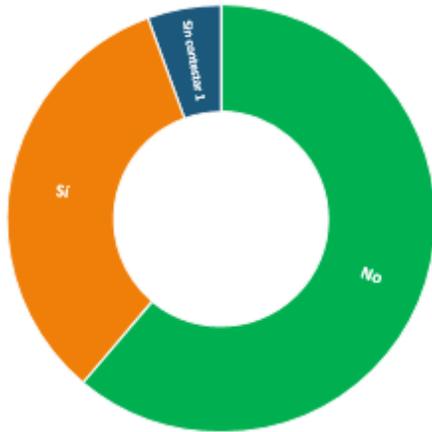


En congruencia con los datos anteriores, el nivel de avance de las obras programas, gráfica 17, el 50%, que en la gráfica anterior se fracciona, indica un avance significativo, en tanto que el otro 50% señala porcentajes un tanto preocupantes en cuanto al término de la obra.



En el cuestionario se le pregunta al personal directivo si consideraron realizar cambios estructurales en sus planteles educativos y por qué motivo no se realizaron, las respuestas al ser cerradas se limitan a un sí o no, y a opciones que restringen a posibles motivos tal como se muestra en las gráficas 18 y 19, cabe la pertinencia de señalar que 6 directores refirieron tener la intención de realizar modificaciones estructurales, pero no las llevaron a cabo por diferentes motivos que se explican en el segundo apartado de esta evaluación.

Gráfica 18. Modificaciones estructurales

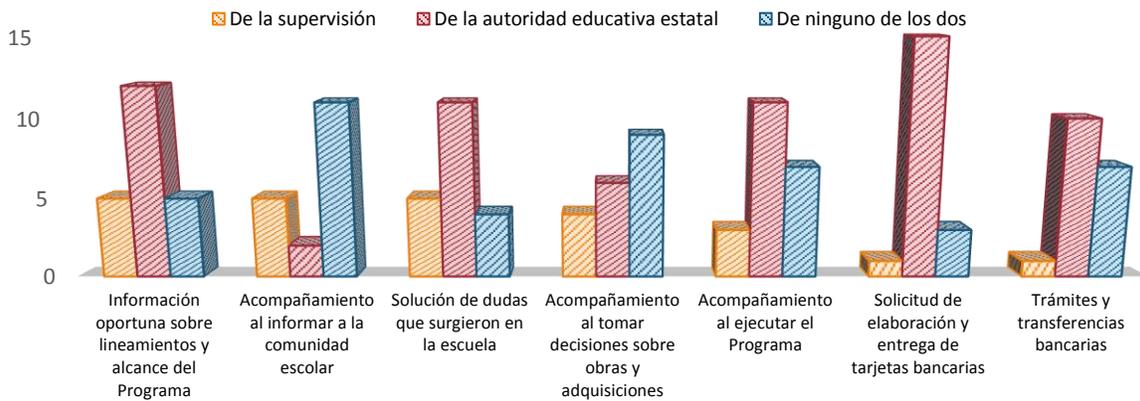


Gráfica 19. Razones por las que no se harán modificaciones estructurales

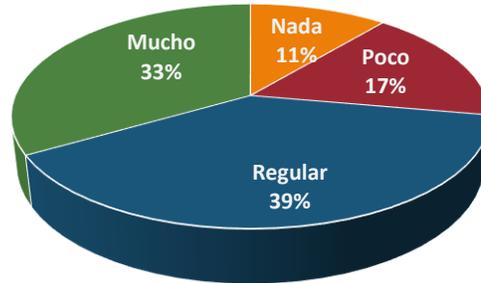


Para apoyar la gestión del personal directivo se contaba con el apoyo cercano de dos instancias inmediatas, la de la supervisión escolar y la autoridad educativa estatal representada por el coordinador estatal del Programa, en este tenor, se destaca la participación activa de la autoridad educativa, y de manera discreta el de supervisión escolar. Así mismo resalta el hecho de que al momento de comunicar a la comunidad educativa la mayoría de los directores lo hicieron solos, o en la toma de decisiones sobre las obras o adquisiciones a realizar, lo que justifica la respuesta de ellos ante el cuestionamiento de si se siente satisfecho con la información y apoyo recibido por las instancias mencionadas. (Ver gráficas 20 y 21).

Gráfica 20. Apoyos recibidos

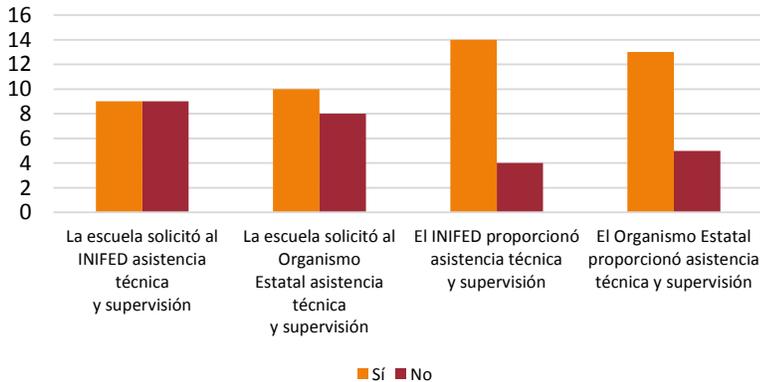


**Gráfica 21. ¿Se siente satisfecho con la información y apoyo que ha recibido de la supervisión y de la autoridad educativa para ejecutar el programa?**



Otra instancia de apoyo es el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED), quien a través del

**Gráfica 22. Apoyo de INIFED**



Organismo Estatal, en este caso el Instituto Sudcaliforniano de la Infraestructura Física Educativa (ISIFE) y en coordinación estrecha con la autoridad educativa estatal, eran los responsables de asesorar a los directores en la gestión de los recursos, sobre todo aquellos relacionados con el componente 1. De esta manera, al ser cuestionados sobre el tipo de apoyo recibido por esta instancia las respuestas varían, de acuerdo al tipo de apoyo recibido, explicando, quienes señalaron no recibirlo “Con INIFED nunca se tuvo contacto. ISIFE dijo estar ocupado con trabajos de FONDEN, se declaró ausente, los costos que

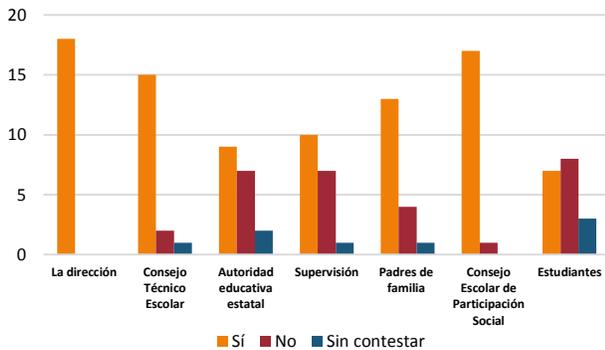
marcó ISIFE provocó que los proyectistas y contratistas no aceptaran construir”. (Director). “Nunca se presentaron a revisión de obras” (Director), “como fue un programa nuevo se tenían muchas dudas por autoridades, solo se realizó rehabilitación” (Director), otros directores mencionaron que simplemente no solicitaron el apoyo del instituto.

El componente 2 destina recurso a la comunidad educativa a fin de apoyar la autonomía de gestión y promover la toma de decisiones encaminada a fortalecer las acciones contempladas en la Ruta de mejora que coadyuven a generar las condiciones para garantizar las prioridades del Sistema Básico de Mejora Educativa. Por esta razón, el cuestionario aplicado explora las opiniones y valoraciones sobre el impacto que tiene el programa en este rubro, planteando de la pregunta 31 a la 98 interrogantes que brinden la oportunidad de conocer sus opiniones, y con ello medir el alcance de los objetivos del Programa de la Reforma Educativa.

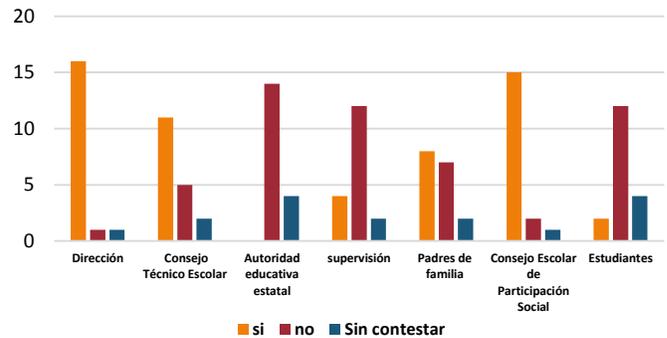
De esta manera, al preguntarles si el recurso que se recibió como parte del Programa se invirtió o invertirá en una acción que ya había sido incluida en la Ruta de mejora escolar, el 55% indicó que sí estaba contemplada y el 45% que no porque no se contaba con recursos.

La siguiente fase para aplicar el recurso se relaciona con el análisis de la problemática que se debía atender con este y la toma de decisiones sobre cómo invertirlo. Al ser un programa encaminado en la mejora de la infraestructura pero reforzando la autonomía de gestión escolar, la participación de los diferentes actores es indiscutible. Las gráficas 23 y 24 permiten concluir que mientras reconocen una participación democrática de todos los actores educativos, en la toma de decisiones la voz de los directores, el consejo técnico y el consejo de participación social fue determinante para la inversión del recurso.

**Gráfica 23. Actores que participaron en el análisis de la problemática que se debía atender con el recurso**

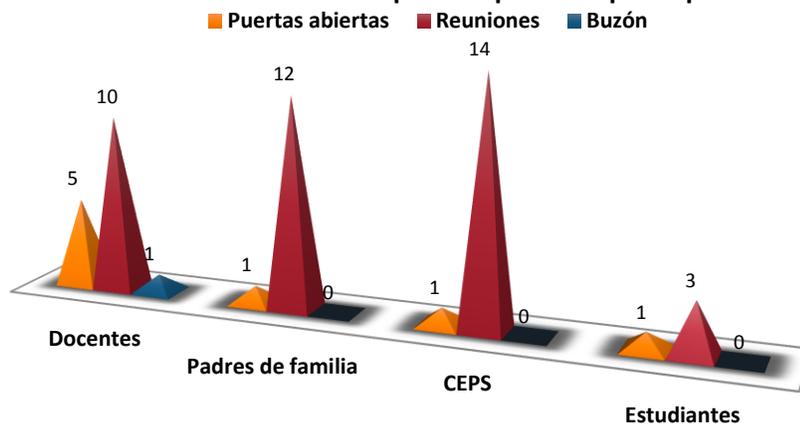


**Gráfica 24. Actores que tomaron la decisión final acerca de cómo invertir el recurso**



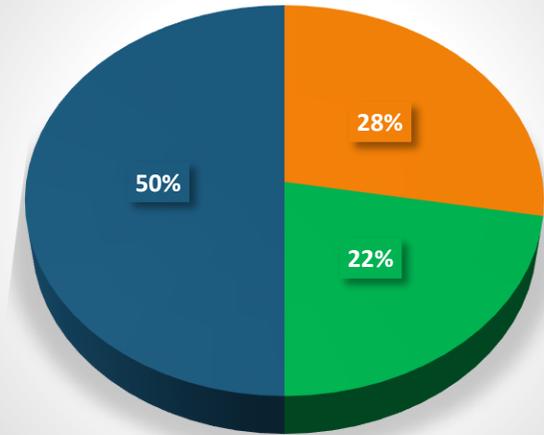
En este mismo ámbito se preguntó al personal directivo cuál fue el mecanismo o mecanismos empleados para recuperar las opiniones de los miembros de la comunidad sobre las prioridades sobre las cuales invertir el recurso, identificando que las reuniones son privilegiadas sobre todo con los padres de familia, dejando en último término la participación de los estudiantes, así mismo el buzón es el mecanismo al que menos recurren para recopilar la voz de los actores.

**Gráfica 25. Mecanismos empleados para recopilar opiniones**



En cuanto a la presencia de otras propuestas sobre el uso del recurso, los directores reconocen que sí hubo algunas, pero debido a la falta de claridad (22%) o pertinencia para invertir en ellas (28%), fueron desechadas, la mitad de los participantes refirieron no haber contado con propuestas.

Gráfica 26. Otras propuestas



También se cuestionó si el Consejo Técnico elaboró un plan de trabajo con claridad en la distribución de las tareas obteniendo como resultado que 71% indica que han quedado claras las tareas y responsabilidades, 23% señala que aún no se realiza esta distribución de tareas y 6% valora que esta distribución es poco clara.

Se mencionaba en páginas anteriores que en este Programa el involucrar a todos los actores es un factor determinante para lograr los propósitos, si bien las gráficas anteriores han dejado claro que los directores, padres de familia y docentes tienen un papel importante en el desarrollo de las acciones, el tiempo que han invertido ha sido primordial, por ello, el cuestionario explora cómo y en qué momento se ha dado la participación de maestros, estudiantes y padres de familia, los resultados evidencian un alto nivel de involucramiento de la comunidad escolar sobre todo fuera de la jornada laboral, a partir de lo cual puede inferirse que las acciones planteadas responden a los intereses de los actores de ahí el nivel de participación. También refirieron la colaboración de actores externos a la comunidad educativa como electricistas, herreros, quienes aportaron su trabajo en las mejoras de las escuelas. Las respuestas se concentran en la tabla 2.

Tabla 2. Formas en las que se ha involucrado la comunidad escolar en las actividades del programa

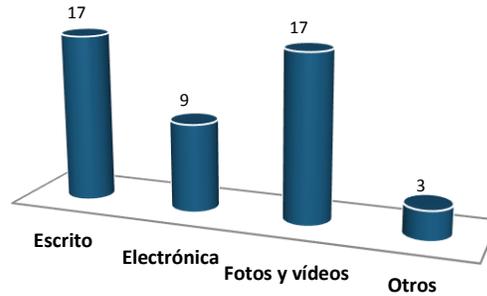
	Maestros			Estudiantes			Padres de familia		
	Sí	No	NC	Sí	No	NC	Sí	No	NC
Participan con opiniones y reuniones	16	1	1	6	10	2	17	1	0
Participan con trabajo adicional en su jornada, horario o fuera de la escuela	9	7	2	8	8	2	8	8	2
Participan con trabajo adicional fuera de su jornada, horario o fuera de la escuela	10	6	2	11	5	2	13	3	2

El seguimiento es un componente ineludible en el desarrollo del Programa, sin él es básicamente imposible verificar los avances, dificultades, obstáculos o ventajas que se presentan en el transcurso de las actividades planeadas, por ello los mecanismos y los instrumentos para su registro son insumos indispensables para hacer tangible el avance o retroceso en las acciones y con ello tomar decisiones fundamentadas. En este sentido, los directores reconocen algunos mecanismos así como tipos de registro, destacando en los primeros las reuniones y en el segundo las evidencias que proporcionan las fotos y vídeos:

Reuniones CTE y CEPS (6)	Reuniones informativas (5)
Fotos, observaciones (1)	Ejecución y verificación del recurso invertido (1)
Sin seguimiento (1)	

**Mecanismos**

**Gráfica 27. Tipo de registro para el seguimiento**



Al cuestionar al personal directivo sobre si se ha modificado su liderazgo en la escuela, coinciden con la apreciación de los docentes plasmada en la gráfica 10.

Los directores expresan que este liderazgo se ha visto fortalecido por:

**Logros en la infraestructura**

- "al observar que la escuela esta mejorando en infraestructura da más credibilidad a nuestro trabajo".
- "se ha fortalecido porque se nota el cambio positivo en la infraestructura y ambiente escolar".
- "Porque si se vio reflejado el recurso (su aplicación) en las aulas, en forma de muebles, videoproyectores e iluminación de la cancha de usos múltiples".

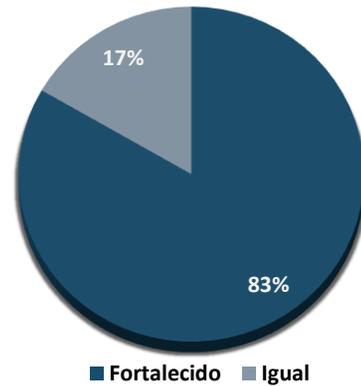
**Relaciones interpersonales**

- "Se han mejorado las relaciones interpersonales han cambiado".
- "Existe empatía con el personal".

**Participación de la comunidad educativa**

- "Más motivación al ver la participación más activa de los beneficiarios".
- "La comunidad escolar reconoce el esfuerzo y el tiempo que le dedica al programa".
- "Porque se han delegado responsabilidades y todo el personal es participe de las acciones".

**Gráfica 28. ¿Se ha modificado su liderazgo en la escuela a raíz del Programa**



Un aspecto relacionado con el liderazgo es el respeto a las decisiones que se han tomado en cuanto a la aplicación del programa, se haya o no participado en ellas – tal como se visualiza en las gráficas 23 y 24–, por lo que al preguntar a los directores en qué medida los docentes manifiestan aceptación de las decisiones se observa que 68% indica mucho, 18% regular, 7% poco, 7% nada.

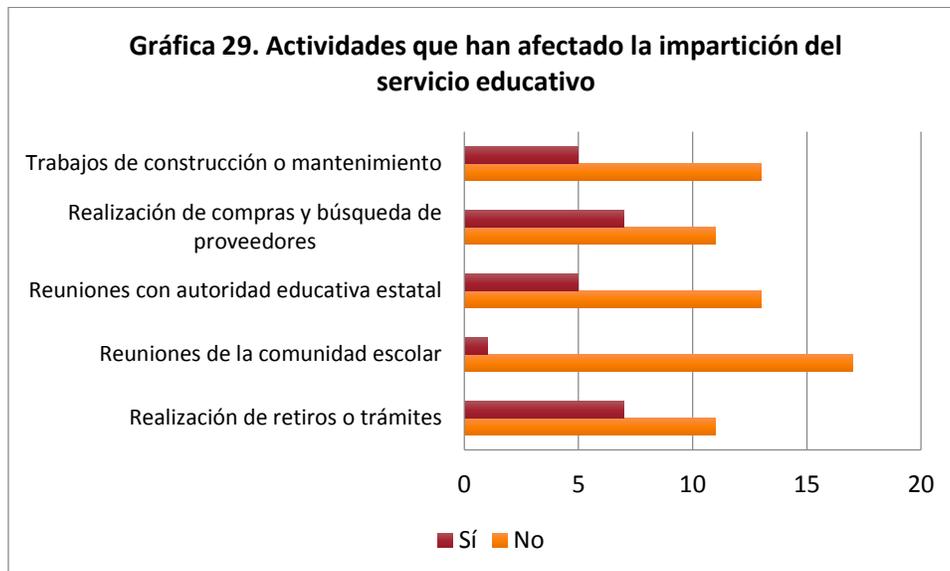
Debido a la magnitud de las tareas que demanda el Programa al director del plantel, se puede correr el riesgo de desatender las funciones esenciales, por ello se pregunta en qué medida las funciones de supervisión y apoyo técnico pedagógico a docentes se han visto afectadas de alguna manera por el tiempo que se debe dedicar al programa, los resultados evidencian que 17% valora que ha sido mucho, 11% regular, 28% poco y 39% nada, 5% no respondió.

En este orden de ideas, también se cuestiona a los directores sobre el nivel de satisfacción que encuentra en las acciones que debe realizar, dstando en sus respuestas, el bajo nivel obtenido en el funcionamiento del banco seleccionado para operar el recurso financiero, en la escala regular señalan la carga administrativa generada por el propio Programa, contrastando con una alta satisfacción el involucramiento del Consejo Educativo de Participación Social CEPS y la relación creada entre ellos. La tabla 3 concentra las frecuencias encontradas en cada indicador.

**Tabla 3.** Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos del programa

	Nada	Poco	Regular	Mucho
El tiempo y esfuerzo que le demanda	3	1	4	5
La carga administrativa que implica	2	2	10	4
La participación de los maestros	1	3	5	8
La participación de los padres de familia	1	3	7	7
El apoyo de la supervisión	5	3	6	6
El apoyo de la autoridad educativa estatal	1	5	6	6
El funcionamiento bancario	8	3	6	1
La relación entre la dirección y el CEPS	2	0	3	13
El involucramiento del CEPS en las tareas	2	1	5	10
La eficacia del CEPS para ejercer recurso	2	0	7	9

Por la naturaleza de las actividades que detona el Programa, en ocasiones puede interferir con la prestación del servicio educativo, razón por la cual se explora si esto ha sucedido, encontrando en los resultados que no ha sido un factor determinante para suspender el servicio educativo, incluso cuando las acciones están enfocadas en trabajos de construcción o mantenimiento, aunque es oportuno mencionar que en las preguntas con respuesta abierta, los docentes indicaron que había mucho ruido en algunos momentos por las reparaciones o bien polvo que causaba algunas molestias.



Complementando la información anterior, se indaga cuántos días en total se han suspendido labores por razones atribuidas al programa, encontrando que si hay escuelas que han suspendido más de cinco días, no obstante la mayoría no lo ha hecho.



Un punto nodal en este Programa y que da sentido o direcciona su razón de ser es el atender el rezago educativo, si bien es cierto que se hace énfasis en el aspecto de la infraestructura para generar espacios dignos en los cuales se instaure un ambiente favorable para el aprendizaje, la atención a niños en situación de riesgo de abandono o reprobación es lo que puede garantizar una educación de calidad, equidad e inclusión, y con ello atender el derecho de aprender de éstos. Las preguntas 97 y 98 exploran si la toma de decisiones consideró estos aspectos importantes para el logro del objetivo del Programa, las respuestas dadas por los 18 directores encuestados, posibilitan agruparlas en dos ámbitos o categorías que develan sus supuestos para atender esta situación de vulnerabilidad de los alumnos:

**Supuesto 1.** La adquisición de materiales didácticos contribuye a abatir el rezago educativo.

- Se le ha apoyado con material, hojas y el uso del videoprojector, se han realizado conferencias con padres de niños con dicho riesgo, así como también para los estudiantes, se les ha habilitado la biblioteca escolar con la instalación de 20 equipos de cómputo para que se puedan utilizar para apoyar con mayor frecuencia a los estudiantes en riesgo.
- se instalaron equipos de cómputo en la biblioteca escolar con la finalidad que el estudiante realice investigaciones que contribuyan a la información que aumentara los conocimientos de los alumnos.
- se les ha facilitado a los maestros materiales y equipo adquirido para la atención a estos alumnos que presentan barreras físicas o de aprendizaje.

**Supuesto 2.** La rehabilitación de espacios físicos genera un ambiente agradable de aprendizaje.

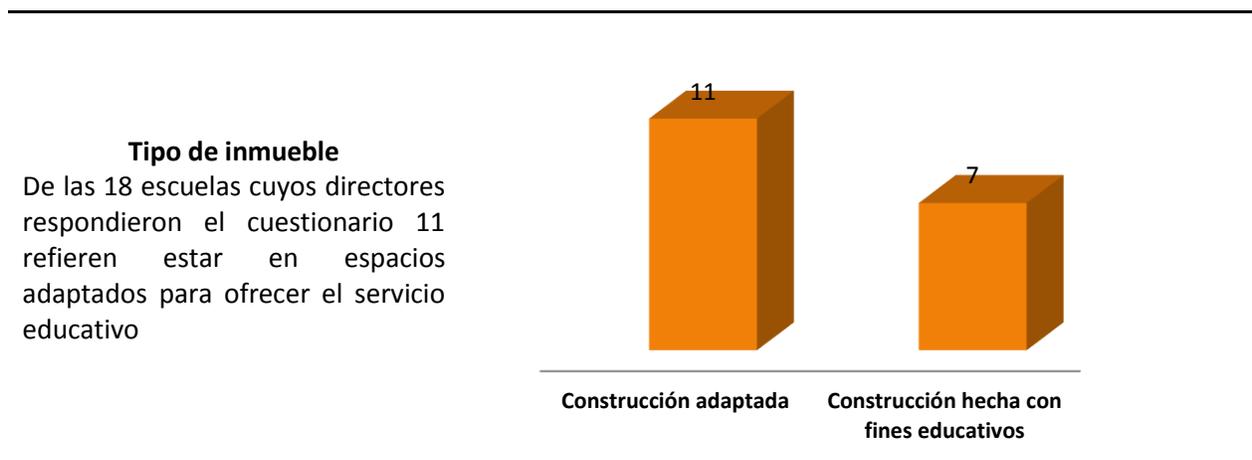
- La escuela se benefició con la adquisición de material didáctico, mobiliario, equipamiento para hacer las clases más amenas y el alumno se siente comodo, que le guste venir a la escuela porque su salón está bonito, con aire acondicionado, material visual para acceder a la lectura.
- la rehabilitación de los espacios como la techumbre promueven la convivencia y el hecho de que la escuela cuente con este espacio genera motivación en el alumnado, reduciendo la propensión al rezago, (mejoran).
- En mejorar el ambiente escolar para favorecer la asistencia y permanencia con el uso de materiales y metodologías atractivas para los alumnos.

De la misma forma se pide al director hacer un comparativo entre las condiciones sobre el funcionamiento de la escuela en dos ciclos escolar– asistencia de los profesores, preparación académica, ausentismo y deserción escolar, materiales disponibles, etc–, esto partiendo del hecho de que estas escuelas llevan dos ciclos en el Programa. Los datos recuperados brindan la oportunidad de visualizar el impacto del programa sobre todo en el rubro de los materiales, la participación de los padres de familia y el compromiso del personal docente. La tabla 4 concentra las frecuencias identificadas en cada indicador.

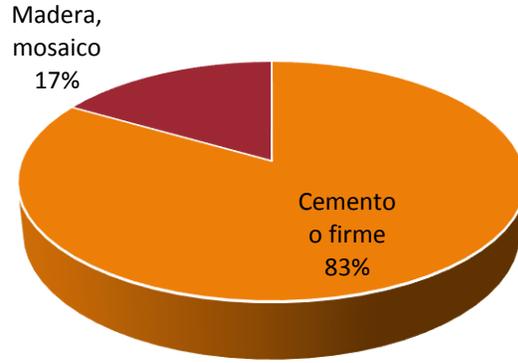
**Tabla 4.** Situaciones que se presentaron en el ciclo escolar anterior en lo que va del ciclo escolar actual.

Indicadores	Ciclo 2013-2014			Ciclo 2014-2015		
	No	Sí	NC	No	Sí	NC
Profesores poco comprometidos con mejorar su práctica docente	8	4	5	16	2	0
Profesores con carencia de capacitación y actualización	7	6	5	11	6	1
Falta de oportunidades y tiempo de actualización para docentes	7	6	5	11	6	1
Poca experiencia de la dirección para resolver las dificultades	11	2	5	13	5	0
Plantilla de profesores incompleta	10	3	5	16	2	0
Ausentismo de profesores	10	3	5	16	2	0
Deserción escolar	9	4	5	13	5	0
Número excesivo de alumnos por grupo	8	5	5	13	5	0
Instalaciones inadecuadas	5	8	5	9	9	0
Escasos materiales educativos	1	12	5	8	10	0
Insuficiencia de material didáctico diverso	1	12	5	9	9	0
Insuficiencia de material tecnológico	1	12	5	9	9	0
Pérdida de tiempo efectivo en el aula	8	5	5	14	4	0
Demasiadas suspensiones de clase	9	4	5	14	4	0
Carga administrativa y burocrática excesiva	5	8	5	14	4	0
Poco compromiso y participación de los padres de familia	8	5	5	13	5	0
Falta de ambientes seguros y propicios para el aprendizaje	6	7	5	11	7	0

Para concluir se exploran las características de los planteles en torno a las carencias que busca abatir el Programa de la Reforma Educativa:

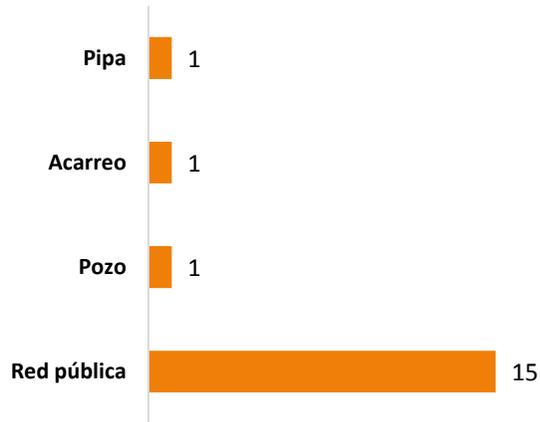


### Material del piso de la escuela



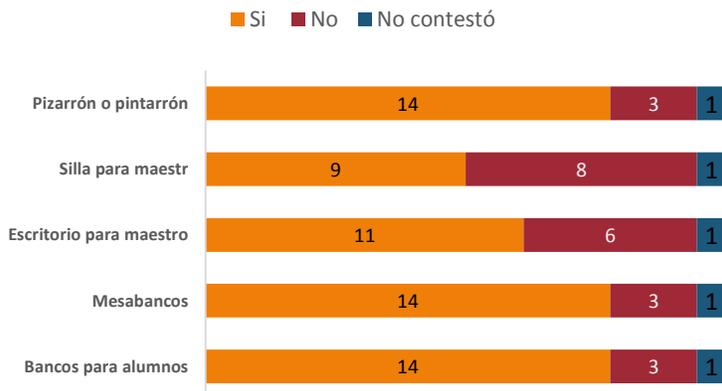
### Disponibilidad de agua

La mayoría de los planteles cuenta con servicio de agua de la red pública, sin embargo, aún hay tres escuelas que dependen del servicio de pipa, pozo e incluso de acarreo para contar con el servicio de agua.



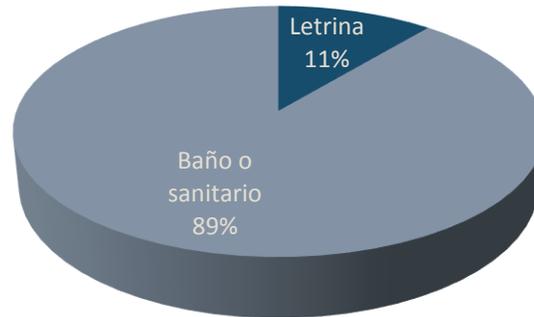
### Equipamiento

Los datos aportados por el personal directivo señala que hay rezago en el equipamiento en las escuelas, destacando que ocho de ellas carecen de silla para el maestro, pero que en tres no se cuenta con el número suficiente de bancos y mesas para los alumnos



### Disponibilidad de baños

Los datos recuperados permiten concluir que la mayoría de las escuelas optó por invertir el recurso en la rehabilitación o construcción de los sanitarios, no obstante este servicio sigue siendo una prioridad en el 11% de los planteles que participaron en esta evaluación.



### Conclusiones cuestionario directivos

El personal directivo afirma haber mejorado el liderazgo académico con su personal docente y la comunidad educativa, aluden al manejo transparente del recurso y la comunicación estrecha con los docentes y padres de familia.

La comunicación es un factor decisivo para el desarrollo de las acciones, los datos recuperados dan cuenta que esta se realiza de manera preferente a través de los Consejos técnicos y en reuniones con los padres de familia para informar sobre las decisiones que se han tomado, vislumbrando como área de oportunidad el involucrar más al personal docente en el análisis y toma de decisiones para aplicar el recurso y sobre todo a los estudiantes, quienes son los que menos participan en esto.

Una constante es el trabajo administrativo que implica la operación del programa, sin embargo, la evidencia recuperada da cuenta de que sólo en el plantel de organización unitaria se afecta un poco la normalidad mínima, sin embargo, en la mayoría de las escuelas no se ha descuidado las funciones de asesoría y organización del plantel por parte de los directores. Además, refieren el acompañamiento recibido por parte de la Autoridad educativa estatal y en menor grado de los supervisores escolares, aunque es necesario mencionar que hay aspectos nodales en el desarrollo del programa en el que ellos manifiestan quedarse solos, por ejemplo, en las decisiones sobre en qué invertir el recurso.

El personal directivo reconoce el apoyo del programa para el mejoramiento del edificio escolar y sus espacios físicos. Procuraron generar ambientes agradables para los estudiantes, logrando en su mayoría una mayor asistencia de estos y motivación para ir a sus aulas, y encontrar material didáctico y equipamiento de tecnología. Expresan que con esto contribuyen a abatir el rezago educativo y ermten la inclusión de alumnos con discapacidad. Es importante no perder de vista los ocontextos en los que se ubican las escuelas beneficiadas con este programa, sólo así se podrá comprender el porqué contar con climas, agua potable, material didáctico recobra un sentido y significado relevante.

## ENTREVISTAS FOCALES. LAS VOCES DE LOS PARTICIPANTES

Con el propósito de profundizar en las apreciaciones de la comunidad escolar sobre el impacto del Programa de Reforma Educativa se realizaron grupos de discusión con padres de familia, docentes, directores y supervisores escolares. Así, las preguntas que se plantearon tenían la intencionalidad de recuperar las valoraciones que hacen los actores de la comunidad educativa en torno a las siguientes categorías:

- los objetivos del programa,
- la participación de los actores en la toma de decisiones para aplicar el recurso financiero,
- la disponibilidad del recurso
- la asesoría y acompañamiento que recibieron para desarrollar el programa en las escuelas,
- los retos, dificultades que enfrentaron y de qué manera fueron solventadas,
- el impacto del programa en la mejora de los planteles educativos
- sugerencias para hacerlo más eficiente.

La información está organizada de acuerdo a las categorías exploradas mediante la aplicación de entrevistas escritas y la realización de grupos focales in situ con los diferentes actores que participaron en la operación de las acciones del programa. Tal como señala Pedro Ravela en un proceso de evaluación se debe seleccionar una parte de la realidad observable a fin de obtener el referente empírico el cual sugiere sea contrastado con el referente teórico a fin de emitir juicios de valor.

### Objetivos del programa

La Secretaría de Educación Pública con base en los resultados obtenidos en el CEMABE (Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial 2013) determinó la operación del Programa de la Reforma Educativa “Escuelas de Excelencia para abatir el rezago educativo” con la finalidad de contribuir al desarrollo de una educación de calidad con equidad y el fortalecer la autonomía de gestión escolar a través del mejoramiento de las capacidades de las comunidades escolares. Del mismo modo busca coadyuvar en las condiciones de participación de maestros, alumnos ya padres de familia con el apoyo del director en la solución de las problemáticas que aquejan a la escuela.

De ahí que este programa tiene como propósito fundamental el contribuir a la disminución del rezago en las condiciones físicas de las escuelas públicas de Educación Básica y al fortalecimiento de la autonomía de gestión para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad.

Al cuestionar a los Directores, docentes y padres de familia sobre cuáles eran los propósitos del programa ellos respondieron lo siguiente:

Director 1CDC: [...] Actualmente estoy en la subdirección de la escuela y sobre el programa en sí no se mucho porque lo manejaba el Presidente del CEPS y el director de la escuela, yo

tengo conocimiento de la obra que se hizo, tanto el CEPS como la dirección de la escuela en tiempo y forma rendían sus informes.

Este Director si bien señala no conocer mucho del programa, si hace referencia al conocimiento de la obra, así como de los informes que rendían tanto el director como el CEPS, es relevante señalar esto ya que si bien no define de manera conceptual los propósitos si hace referencia a lo que se ha hecho en la escuela a partir de la puesta en marcha de éste.

Director 1M: Yo soy de la dirección de la Secundaria Técnica No (...), el programa en sí, está conformado por los dos componentes el de infraestructura y el componente para lo que son los materiales educativos.

Nuevamente este Director no señala los objetivos, pero destaca lo relacionado con los componentes que deben ser atendidos en las escuelas, quedándose sólo en el aspecto operacional del programa, lo que muestra un desconocimiento de las finalidades.

Director 3CDC: [...] yo trabajo en una escuela unitaria, en una comunidad rural y a nosotros directamente el recurso del programa nos llegó sin haberlo solicitado, no sabíamos de qué se trataba, pero conforme fue transcurriendo el ciclo escolar, pues nos pidieron que planeáramos el recurso, nosotros consideramos que es un programa que es beneficioso, es bueno porque nos permite resolver las necesidades de las prioridades que tenemos en nuestras escuelas, con la aplicación de ese recurso de forma directa a lo que como maestro o como director o comunidad sabemos que existen y que están ahí y que ese recurso se puede aplicar directamente a esas necesidades, entonces si nos permite atender algunas situaciones que tenemos en las escuelas.

Este director tampoco logra destacar los fines del programa, incluso comenta que ellos no lo habían solicitado, denotándose la falta de conocimiento acerca del porqué habían sido seleccionados y cuáles habían sido los criterios que se tomaron en cuenta para ello. Cuando los Criterios Normativos señalan en la ficha técnica del programa como "Población Objetivo. Comunidades escolares de las escuelas públicas de educación básica en condiciones de rezago físico y supervisiones de zona que atienden a estas escuelas." (SEP:2015. p8) cuya selección se hizo con base en los resultados del CEMABE que presentaban estado alto y muy alto rezago en sus condiciones físicas según el ICE elaborado por la SEP. Por lo cual se integró un padrón de escuelas con dichas características, integrando listados de escuelas que fueron enviados a la Autoridad Educativa Local para su validación y que pudieran ser beneficiadas.

Los directores entrevistados no señalan cuáles son los propósitos del Programa en el que están participando, solamente uno de ellos hace mención de los componentes sin dar más detalle al respecto.

En lo que se refiere a los docentes ellos señalaron:

D2CDC: se ha comentado que es un programa que busca que la escuela preste un servicio de calidad para los alumnos y que se mejore tanto como el aprendizaje.

D4CDC: bueno el programa su finalidad es la mejora en el aprendizaje, que los recursos se inviertan siempre viendo lo que es la docencia la mejoría para el alumno, igual tiene que invertir en lo que es estructura de la escuela o físico porque eso también impacta en el

ambiente para el alumno, y de eso ya viene lo que es el propósito principal que es la mejora del aprendizaje

Si contrastamos lo mencionado por los directores y lo que comentan los docentes existe mayor noción en estos últimos sobre cuál es el propósito del programa de escuelas de excelencia, relacionándolo directamente con la calidad y la mejora del aprendizaje que son dos aspectos fundamentales. Aunque los primeros lo relacionan más con las condiciones de operación del propio programa, sin considerar las finalidades o cuál es el sentido de éste.

Esto es algo muy recurrente en la aplicación de programas de orden federal, circunscribiéndose los actores principales a la ejecución de las acciones sin tomar en cuenta aspectos centrales.

Es importante señalar que los padres de familia entrevistados no lograron señalar los propósitos del programa limitándose a decir que no los conocían, pero que gracias al recurso recibido han notado cambios significativos en la escuela “sí se ha hecho mucho cambio, hemos logrado un buen cambio ahí en la escuela, el año pasado el huracán si nos dejó crítico, lo que habíamos avanzado lo hizo tiras, pero ahora se está reponiendo otra vez” PF1SJC.

“se logró poner con el recurso que nos había llegado pues hicimos muchas mejoras ahí en la escuela, que fueron los baños, mejorar los baños de las niñas y los niños, los bebederos, y se hicieron demasiados cambios en los salones, se ha trabajado mucho...” PF2SJC.

No obstante, también cuestionan el monto que han recibido pues lo consideran insuficiente dadas las necesidades que se presentan en la escuela en el ámbito de infraestructura, que pareciera ser lo que más destacan los padres, aunque también reconocen que gracias a esta mejora los niños van más contentos a la escuela. “pues está bien el programa, pero es muy poquito lo que dieron al kinder y son muchas las necesidades que se tienen, por ejemplo, no tenemos cerco y cualquiera puede meterse y robarse a nuestros hijos” PF2CSL.

“hay muchas cosas faltantes en la escuelas que he notado yo en las juntas que ha habido como falta de profesores, no hay salones para los niños en la escuela, no tienen salones de química, incluso estamos limitados por espacio en la escuela... esperemos que este nuevo gobierno nos ayude que la escuela mire un poquito más para acá porque la verdad si la escuela está un poquito abandonada, va muy bien, no me mal interprete usted va a la escuela, está muy bonita y todo, pero faltamos de muchos recursos, hay algunos salones que no tienen aire acondicionado también, no hay agua para los niños, el baño de los niño no tiene agua, y hay un solo baño para dos escuelas son como mil y feria de niños, o sea, es impresionante la sobrepoblación de la escuela.” PF4SJC

Si bien el programa federal de escuelas de excelencia en sus reglas de operación plantean el objetivo general y específicos reconociendo tal como lo señala Matus, citado en Beristain (2014, pág. 45) se requiere comenzar “por lo normativo fijando objetivos necesarios, pero el problema central consiste en encontrar una forma para que el objetivo sea posible o realizable”, es decir, que aún cuando estén planteados la normatividad y los objetivos en el programa, esto no garantiza su consecución o cumplimiento, requiriéndose para ello la definición clara y concreta de los cómo y las formas de lograrlo, en caso contrario se corre el riesgo de caer en la simulación al hacer tangible “cambios” en la imagen, en lo visible, más no en la esencia del Programa, tal como lo refiere Beristain, 2014, pág. 41

creer que las reformas estructurales generan por sí mismas cambios en las formas de acción y de organización en las escuelas es pensar romáticamente, pues se suele pasar de largo el apoyo a la puesta en práctica y, más ampliamente potenciar el desarrollo del centro y de los agentes.

## La Participación de los Actores en la toma de decisiones para aplicar el recurso financiero.

La participación del director, el CEPS, los maestros y la APEC, se encuentra muy bien delimitada tanto en las Reglas de Operación como en los Criterios Operativos del Programa de Escuelas de Excelencia de la Reforma Educativa 2015 para lo cual se determina que con base en la Ruta de Mejora sea el CEPS junto con el director de la escuela quienes definan las necesidades en materia de mejoramiento de la escuela, por lo que se deberá hacer la solicitud de la adquisición de bienes y la prestación de servicios y contratación de obra, debiendo requisitar la escuela una serie de documentos que se estipulan de manera detallada a fin de disponer de los recursos asignados.

*2) La adquisición de bienes, prestación de servicios, contratación de obra y demás necesidades, se podrán realizar con los proveedores y/o prestadores de servicios de la comunidad, en los almacenes, tiendas o provedurías que consideren convenientes en la localidad en la que está el centro de trabajo, considerando la facilidad y la cercanía del local comercial, de tal manera que se acceda a los insumos de manera ágil, que reduzca las cargas administrativas de los maestros y facilite la consecución de los objetivos. (Criterios Operativos Escuelas de excelencia p.33)*

Director 3CDC: Mi participación en el programa fue en la planeación y designar el recurso para diferentes necesidades que tenemos en la escuela junto con el Comité de Participación Social y con apoyo del Coordinador estatal que fue el que nos ayudó a planear y a ver en qué aspecto se podía aplicar el recurso, sí tuvimos dificultades porque no sabíamos nada de qué se trataba y la participación de nosotros fue más de ejecutar y aplicar el recurso. En la aplicación y ejecución del recurso.

En este tenor, las RO establecen como algunas de las obligaciones:

- Diseñar durante la fase intensiva del CTE, la planeación (1ª etapa) de su Ruta de Mejora Escolar y hacerla de conocimiento del CEPS.
- Dar seguimiento a través del CTE, de manera interna o con asesoría especializada, a los indicadores de alerta temprana establecidos en los Reportes de evaluación que permiten detectar a los alumnos que se encuentran en riesgo de rezago o abandono.
- Mejorar la operación regular de la escuela participante en el Programa, en apego a la Normalidad Mínima de Operación Escolar.
- Cumplir con los objetivos, metas y actividades establecidas en la Ruta de Mejora e informar sobre su cumplimiento a la comunidad escolar y a la supervisión al término del ciclo escolar 2014-2015, así como del destino de los recursos asignados a la escuela.
- Desarrollar procesos de evaluación interna y seguimiento de sus avances durante la implementación del Programa.

En este sentido, la apreciación de los directores sobre la responsabilidad que conlleva la toma de decisiones para la inversión del recurso, en alguno de los componentes, expone una relación directa e incluso ejecutiva, pues si bien en algunos se realizaron reuniones informativas para tomar opiniones sobre las necesidades a solventar, en muchos casos éstas tuvieron que ajustarse a lo dispuesto en las Reglas de operación, pues el recurso venía etiquetado, y a veces podía no coincidir con las necesidades de los docentes. Las siguientes expresiones permiten conocer el proceso llevado a cabo

Director 4CDC explica: Si pues asistimos juntos a las reuniones y sí hubo un diagnóstico obviamente, bueno más que nada, una priorización porque no sabíamos de tantos problemas cuáles íbamos a atender, y en el caso mío como director si me tocó más la organización, la ejecución y todo cayó sobre la dirección, sobre el director que era los que teníamos que andar para arriba y para abajo con las cuestiones del programa, de asesoría, de planeación, ejecución, bueno de todo. Y si hubo reuniones con, se tomó en cuenta, a los maestros y a los padres de familia el CPS el presidente de la asociación de padres de familia.

En este sentido, es importante destacar lo que afirma Ornelas:

La burocracia media es la parte cardinal del funcionariado, sus miembros se desempeñan como goznes entre los mandos superiores y el resto del sistema educativo, algunos tienen contacto con el público aunque no frecuente. Las funciones propias de su encargo incluyen aplicar las normas, diseminar las estrategias de arriba hacia abajo y procurar que se cumplan las metas. Además se encargan de organizar la ejecución de los programas nacionales, recolección de formas y estadística regional. (2008, p.139).

Docentes:

D2CDC: Bueno en un principio se hace una reunión de consejo técnico y hace un diagnóstico de la situación de la escuela, nos llega el monto que podemos usar y ya cada docente va proponiendo va dando su punto de vista sobre las necesidades de la institución y entre todos se decide en qué se va a gastar este recurso.

D3CDC: Bueno nosotros así en colectivo dijimos las necesidades que consideramos de la escuela cada docente y ya se concluyó cuál era la prioridad. Se decidió por ejemplo comprar la pintura o comprar esto o comprar lo otro y otro decía el director ah, pero para eso tenemos que hacer esto y de ese componente tenemos que dar ese porcentaje entonces no nos va alcanzar, tenemos que gastarlo en otro componente y nosotros, así como ah, sí nos están pidiendo que prioricemos las necesidades de la escuela y no nos dejan gastarlo en las prioridades de la escuela entonces ahí el mismo programa se contradice. Nosotros así lo hicimos en colectivo priorizamos las necesidades.

D5CDC: Bueno la participación personal comentarios directos con el director en algunos detalles, pero una participación activa o definitiva ya no considero que la hayamos tenido, ni nosotros no se abrió al consejo, al colectivo se vieron las necesidades sí, pero con un número reducido de padres de familia, del consejo de participación social en las reuniones.

## Padres de Familia y Presidentes del CEPS:

Padre1SJC: yo fue como de casualidad, porque yo estaba ese día en una reunión e padres que fui por mi cuñada, y formaron un comité extra a parte del comité de padres de familia, y que querían un exalumno, y me decía el profe, no pues usted y yo le decía, yo no vine a esta escuela, yo he vivido aquí pero no vine a esta escuela, bueno, el profe lo que quería es que yo me quedara ahí, y al final de cuentas me quede porque había una parte de un miembro de la comunidad, entonces ya me quedé, pero no como un miembro abajo, porque la presidenta nunca trabajo, entonces empecé a subir hasta que me quedé como presidenta ahí, entonces le dije pero dígame de qué se trata, y ya me empezó a explicar que se trata de manejar el dinero, de comprobar en qué se gasta, incluso para él poder sacar un dinero no lo podía hacer si yo no estaba presente, igual yo no puedo si él no está presente, esto es cosa legal pues, entonces ya me empezó a decir, yo tengo pensado esto, no pues está bien profe, pero los padres de familia también tienen que opinar, se hizo otra reunión y se les planteó que les parecía, porque nosotros no teníamos cerco en la primaria, el primer gasto fuerte fue el cerco, y era muy necesario porque se metían vándalos, incluso hubo uno que una vez se quiso llevar a una niña, entonces el profe ahí no le importó ser maestro se empezaron a dar al tú por tú hasta que le quitó a la niña, entonces fue urge el cerco, y sí fue lo primero que se trabajó fuerte, junto con el dinero que ya había en la sociedad de padres de familia.

Presidenta del CEPS 1M: pues para empezar fue, programarnos, en mi opinión personal cuando el profe nos dice del programa tuvimos que... como censar la escuela y priorizar al ver las necesidades, jerarquizar cuales eran las de mayor urgencia para que ahí se aplicara el recurso, a lo mejor también en algún momento se reunión con los profes y cada quien o sea en conjunto vimos la misma visualización. Muchas veces uno como padre de familia ve una cosa, pero ellos que están en la estancia más tiempo, ven otra, entonces se unificó el criterio para poder llevar acabo el recurso en obra.

A partir de lo descrito se puede reconocer que en lo general se trató de responder a los aspectos administrativos que se requerían atender para que se realizará la disposición de los recursos financieros, de ahí que lo que se pretendía era operar las acciones debido al tiempo en el que habían sido notificadas las escuelas, así como disponer del recurso, no se observa la aplicación de una estrategia de información sistemática sobre lo que implicaba el programa, reflejándose cierta desinformación y desorganización por parte de la Coordinación Estatal del Programa.

## La Disponibilidad del Recurso

La disposición del Recurso asignado a las escuelas seleccionadas estaba determinado por una serie de mecanismos de orden normativo y administrativo a los que era necesario ceñirse como escuela, estas disposiciones establecidas en la reglas de operación permitían darle certeza jurídica y transparencia al ejercicio del recurso financiero, traducidas en derechos y obligaciones tanto de la SEP, las AEL, el fideicomiso del programa, el Comité Técnico Estatal de la Educación, la Coordinación del Programa y los directivos, docentes y órganos colegiados escolares como el CEPS y la APEC.

Para el Ejercicio de los Recursos se planteó que:

El ejercicio del gasto por parte de las escuelas cuyas comunidades escolares sean beneficiarias del recurso depositado en el Fideicomiso, se realizará a través de tarjeta bancaria proporcionada por el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros SNC (BANSEFI).

Estableciéndose como facultad y responsabilidad de los Consejos Escolares de participación social en coordinación con los directores de las escuelas, cuyas comunidades escolares hayan sido beneficiadas con recursos del Programa, en ejercicio de su autonomía de gestión y con conocimiento y participación de la Autoridad Educativa Local (AEL), ejercer los recursos con base en los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas, por lo cual se deberán destinar a los siguientes conceptos:

☐ Componente 1. Para la atención de las carencias físicas de las escuelas. Recurso directo al plantel que tendrá por objeto mejorar las condiciones físicas y de equipamiento de los inmuebles que faciliten el acceso, permanencia, progreso, aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes. El apoyo podrá destinarse a mejorar el estado físico y equipamiento de los inmuebles de educación básica participantes en los siguientes rubros:

- Construcción, remodelación o habilitación de espacios educativos.
- Infraestructura hidro-sanitaria y acciones para procurar acceso a agua potable.
- Equipamiento básico del aula.

☐ Componente 2. Desarrollo y fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar. Recurso directo al plantel para apoyar la autonomía de gestión escolar y promover la toma de decisiones a partir de su Ruta de Mejora Escolar.

Estos recursos se aplicarán exclusivamente en acciones destinadas a generar condiciones propicias para atender las prioridades del Sistema Básico de Mejora Educativa (SBME), con énfasis en la prevención y atención a los factores escolares asociados a la producción de rezago educativo. Los recursos podrán ser ejercidos en los siguientes rubros:

- Desarrollo y fortalecimiento de las cuatro prioridades educativas del SBME: lectura, escritura y matemáticas; prevención del abandono escolar, normalidad mínima escolar y convivencia pacífica en la escuela.
- Desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades de la comunidad escolar para ejercer corresponsablemente la autonomía de gestión escolar.
- Contratación de servicios para resolver problemas de operación básicos.
- Adecuación y mantenimiento de espacios escolares distintos a los del Componente 1.

Director 3CDC: en el caso particular y yo pienso aquí que pues el recurso estuvo a través de un banco que es el BANSEFI y al inicio sí se presentaron muchas dificultades porque la única sucursal que hay está en la ciudad de La Paz, está a 220 kilómetros de aquí, más otros tantos kilómetros de la comunidad en la que yo vivo que son como 18 o 20 kilómetros entonces nos resultaba muy complicado porque de cualquier cajero que utilizáramos para aquí retirar pues lógicamente como es un banco distinto te cobra por retiro, por consulta, lo que sea, y para hacer pagos a la empresa, a la constructora o a quien nos hiciera el servicio teníamos

que ir hasta la ciudad de la Paz a hacer una transferencia, porque no nos permitía sacar el recurso, sino que a través del propio banco hacer la transferencia para el pago a la constructora, entonces había que trasladarnos a la ciudad de La Paz, había que llevar y esperarnos allá un día o dos para poder hacer el trámite porque no era tan rápido ni tan sencillo, porque incluso hasta en el mismo banco batallaban para hacer un trámite de ese tipo, había ciertas condiciones, entonces también para contratación de empresas o de materiales, en un inicio venía condicionado a puros comercios de la ciudad de La Paz o de los Cabos, entonces a nosotros nos resultaba ilógico tener que trasladarnos hasta allá a buscar esos materiales pudiendo aquí de manera más económica encontrarlos, entonces sí en cuanto a eso a nosotros sí se nos complicó estos trámites, porque aquí no hay banco está retirado siempre para hacer un movimiento.

Director 4CDC: También pasamos por las mismas dificultades en cuanto para la adquisición de los materiales, el recurso ahí estaba obviamente, el problema es para hacer uso de él, poder adquirir ya sea los servicios o adquisición de los materiales. Y a parte, la verdad que ese banco sí nos complicó mucho las cosas, no era nada más de ir mostrar la tarjeta y dónmelo no, de ahí mismo tienen que pedir autorización a México para que les autoricen la elaboración del cheque, bueno, eran uno, dos tres días.

Director 2CDC: en el caso de esta escuela, fue a través de una reunión, se reunió al CEPS, a los maestros y se nos pidió que hiciéramos un diagnóstico de necesidades, todas las que pudiéramos para de ahí priorizar cuáles se iban a atender primero, la dirección de la escuela recibió esas encuestas y ya el CEPS y el director de la escuela priorizaron y de esa manera se distribuyó el recurso.

Director 3CDC: pues en el caso de la escuela, ya venía asignado el recurso para la construcción de un módulo sanitario, el estudio que hicieron, el recurso ya venía cierta parte para atender esa situación, en esos tiempos la aplicación del recurso o la planeación en lo que se iba asignar el recurso hubo aquí un huracán entonces en algunas escuelas sí se reubicó o se dio carta libre para que utilizaran el recurso, que priorizaran de acuerdo a los daños que había ocasionado, pero en el caso de nosotros no tuvimos problemas así que seguimos con el mismo plan de cubrir la necesidad del módulo sanitario y aplicamos el recurso en lo que el comité de participación social y los padres de familia en general, teníamos necesidad de agua purificada, agua potable para los niños, entonces, invertimos en el suministro de agua y en darle mantenimiento al aula de clases ya que necesitamos algunos materiales didácticos, pero no tuvimos ningún problema para asignarlos porque ya toda la comunidad sabe cuáles son las necesidades y a partir de ahí ya vemos para qué nos alcanza el recurso y vamos priorizando.

Director 3CDC: Y si estuvimos con ciertas libertades y ciertas limitantes porque de todos modos la empresa estaba sujeta a la aprobación del ISIFE, si era una obra mayor el ISIFE tenía que aprobar el proyecto y lo cual a final de cuentas nos resultó muy tardado la intervención del ISIFE porque al principio dijeron que no iban a meterse ellos, que la escuela era libre de buscar la empresa y contratarla y hacer el trabajo, posteriormente lo limitaron, dijeron no tiene que regularlo, en este caso el INDEFED a nivel nacional y a nivel estatal es el ISIFE, entonces ahí fue donde nosotros empezamos a tener problemas porque no nos

aprobaban el proyecto ni por un lado ni por otro, entonces no sé si aquí pueda explicar las limitantes, la empresa sí tuvimos la libertad de elegirla pero siempre tuvimos algunas trabas

Director comisionado 1M: ... un punto que yo no lo veo, la verdad nosotros hicimos todo el consejo de participación con los papás vivimos la cotización y todo eso nada más que al momento de impartir exigieron que tuviéramos un contratista y ahí la verdad pues desde mi punto de vista a veces los contratistas se embolsan mucho dinero y encarecen la obra y por eso el costo es muy alto.

Director 1M: Lo que pasa es que desde dirección se hicieron junto con el consejo técnico escolar se hicieron, bueno más bien la dirección les hace una lista de las necesidades que tiene la escuela, entonces se le da al consejo técnico y ya en el consejo técnico se dice estas son las necesidades de la escuela ¿Qué les parece? Y ya entre todos, no pues esta sí, esta no y así se queda. Entonces ya en base a esa lista priorizando cada una de las necesidades se le presenta al consejo escolar de participación social el cual ya iniciamos, entonces con la búsqueda ya teniendo el dinero ya con las cotizaciones. Hay que cotizar en todas las tiendas, la verdad es que a nosotros los contratistas si hicimos una reja con contratistas y cuando vimos que nos salieron veinte mil pesos más de lo que nos debían haber salido, decidimos no tener contratistas. Las casas de compra como el OSANA, El CONSERNA o con la industrial, ellos se hacen responsables, vendiendo el material de la obra entonces podemos contratar a cualquiera a hacer la obra y hacer el pago donde se compró el material, el pago de la mano de obra de tal manera que los contratistas no se necesitan, si nosotros no necesitamos más que la primera que hicimos. Entonces de ahí en adelante las casas de donde se venden los materiales se hicieron responsables de la obra que los albañiles realizaron.

Director comisionado 1M: Haber yo quiero dar mi opinión respecto a eso disculpe, pero no llegó a tiempo y es en base a lo que se estaba comentando aquí de ISIFE. El recurso estaba desde... nos dieron la tarjeta en octubre del año pasado del 2014 en Santa Rosalía lo recordaran todos los que estuvieron ahí presentes, entonces nos dijeron que, en octubre, creo que en 15 días iba a estar el 60% el primer suministro, pero el detalle es que, si se dio el dinero, pero se frenó, que no se podía hacer nada porque ISIFE iba a recibir el 2% por supervisar las obras. Nos fueron frenando, pasó todo ese año o sea Diciembre entramos a enero, febrero y yo preguntaba que pasaba, entonces ISIFE no quería entrarle con un dos por ciento porque se le hacía poco, después nos hicieron una reunión extraordinaria aquí y no recuerdo en que mes fue, si fue en Marzo cuando vino el Ing. Jonathan y nos dijo ¿saben qué? ISIFE está afuera porque no quiere dar el brazo a torcer y no vamos a dejar que nos pase el tiempo, fue cuando nos dijeron que hiciéramos, buscáramos nosotros a nuestros contratistas y todo lo que tuviéramos que hacer pero que empezáramos a trabajar, nos dieron luz verde sí. A la semana nos hablan que siempre si entra ISIFE y nos hacen el descuento del 2% (ocho mil pesos) entonces ISIFE fue un problema, nunca se presentó en mi escuela, nunca se presentó, jamás eh! y bueno yo decía entonces porque nos quitan el dinero es que eso se tiene que ir automáticamente para los gastos, me decían, entonces si fue un obstáculo. Conmigo nunca se presentó y no me dijo para obras y eso, pero ellos, solamente querían una firma, se les dio la firma y ya y el 2% en automático y en el segundo depósito ya venía el descuento del 8%. Entonces yo creo que por ese lado si debería de

haber mayor coordinación para los estatales con ISIFE... de oye vas a hacer tu trabajo, hazlo bien en tiempo y forma como dice la maestra, pero si hubo la tardanza del depósito.

Los directores, docentes y padres de familia coinciden en señalar reiteradamente que enfrentaron una serie de problemáticas para disponer del recurso desde el punto de vista administrativo, operativo y de ejercicio del recurso. Una de las instancias que mencionan es el Banco BANSEFI lo que hacía que se retrasaran en la realización de los pagos a los contratistas, así como para disponer de manera oportuna del dinero.

Otro de los impedimentos que resaltan es el de la intervención del ISIFE órgano encargado de la asistencia y supervisión en materia de obra de acuerdo a lo establecido en las RO y los Criterios Operativos, cuya participación fue activa tal como lo afirman los actores involucrados, no obstante la desinformación que prevaleció al arrancar el programa determinó que en un principio se les indicara a los directores y los CEPS que ellos tenían la libertad de decidir en que utilizar el recurso de acuerdo a las prioridades de la escuela identificadas y plasmadas en su ruta de mejora, posteriormente se les hizo saber que no era así y que debían esperar la autorización de las obras proa parte del ISIFE, lo que retardo la realización de la obra, así como el pago de la misma a los contratistas, trayendo consigo una serie de problemas de falta de pago que los directores junto con los CEPS tuvieron que enfrentar, hasta que les fue autorizada la obra, siendo que en algunos casos hasta la aplicación de esta evaluación algunos directivos refieren que no les han dado respuesta.

## **La asesoría y acompañamiento que recibieron para desarrollar el programa en las escuelas.**

Dentro de las reglas de operación del programa se define a la asistencia técnica como: “Acciones de apoyo, asesoría y acompañamiento que se ofrecen a la comunidad escolar y al personal docente y directivo para llevar a cabo la operación del Programa y mejorar la práctica profesional y la eficacia de las escuelas públicas”. (DOF, 2014, pág. 3). En dicha asistencia se distinguen tres ámbitos, el primero de ellos es el que proporciona la SEP, a través de la Subsecretaría de Educación Básica a las Autoridades Educativas Estatales a fin de brindarles asistencia y acompañamiento técnico y operativo para cumplimentar los objetivos del programa en la entidad federativa. El segundo ámbito compete a las Autoridades Educativas Estatales quienes tiene la responsabilidad de proveer apoyo técnico a las escuelas por medio de materiales, asesoría y asistencia técnica y operativa en las secciones de:

- a) Atención a los factores escolares asociados a la producción de rezago educativo objetos del Programa.
- b) Fortalecimiento de las capacidades de gestión del Consejo Técnico Escolar y del CEPS en materia de planeación, evaluación interna, seguimiento, uso eficiente y transparente de los recursos, rendición de cuentas y de los resultados educativos de la escuela, con el fin de desarrollar su capacidad de autonomía de gestión.
- c) Asistencia y propuesta de herramientas técnicas y materiales a la supervisión escolar para el acompañamiento a las escuelas de la zona. (DOF, pág. 9).

El tercer ámbito en el área de la asesoría y capacitación corresponde a lo que el Programa denominó como el componente 3 que corresponde a la Supervisión Escolar, señalando en las reglas de Operación que parte del recurso asignado a este componente corresponde al rubro 2 que menciona “Recurso directo a la supervisión de zona para fortalecer la atención de las escuelas facilitando el acercamiento y un mejor servicio de apoyo, asesoría y acompañamiento a los colectivos escolares” (Op. Cit., pág. 11).

A partir de la información recuperada en los grupos focales, la categoría de asesoría y acompañamiento puede distinguirse en la cadena de operación del programa y de acuerdo a la función que desempeña cada uno de los actores de la comunidad educativa.

Desde la perspectiva de los padres de familia, la asesoría se circunscribe a las llamadas telefónicas que “saben” realizan los directores ya sea al personal de ISIFE para monitorear los avances de la obra o bien para reportar la falta de supervisión a la misma.

Desde la percepción de los actores educativos, el servicio de asesoría y acompañamiento por parte de las autoridades educativas se proporcionó solo en la entrega de las tarjetas, a través de una reunión general informativa al iniciar el programa, posteriormente la asesoría se realizaba por parte del responsable estatal del Programa vía telefónica, o bien, eran atendidos por la secretaria de éste.

“cuando tenía una duda, le llamaba al ingeniero Jonathan, porque trasladarme hasta La Paz para hacerle una consulta y correr el riesgo de no encontrarlo, pues no funciona, y muy amablemente me respondía, me daba información de cómo debía facturar, cómo hacer todo el papeleo” DIRCSL

Para otros actores, la asesoría se “limitó a una reunión general para tomar la foto oficial y entregar la tarjeta” DIRSJC, “realmente pensamos que se abriría un espacio para la asesoría y acompañamiento, sobre todo para precisar en qué consiste cada componente, pues no está claro, pero no fue así, todo era llamar por teléfono para avisarnos de la entrega de informes, facturas, y si tenían alguna duda enviaban un mensaje al coordinador del Programa” SUPPRIMCSL

Director 4CDC: primero que nada de parte de las autoridades estatales de la Secretaría de Educación si nos dieron la capacitación, la información, la orientación, nos dieron la tarjeta nos dieron toda la información referente al programa, la asesoría, lo que es lo teórico, pero ya en la práctica ya si se complicó un poco más, porque solo una vez fue una reunión, desde que nos dieron las tarjetas, las demás asesorías fueron vía telefónica porque para ir a La Paz nada más a preguntarle al encargado como se hacía está difícil, y como dice el profe, el programa no incluye gastos de traslado ni alimentación ni envíos ni nada de eso.

La valoración de los Docentes en este ámbito refieren un escaso apoyo por parte de las autoridades para conocer o comprender el Programa:

D3CDC: de la secretaria, por el director estuvo llame y llame por teléfono y le decían ah es que anda ocupado, anda por tal parte y que ISIFE tiene que ir a supervisar, que tiene que ir a guiar y a ver a qué hora van a venir, entonces ahí estaba llame y llame al ingeniero que se contrató porque igual no se podía contratar a otro ingeniero porque no estaba en la lista, entonces igual, se tiene que hacer con quien ellos dicen y en el tiempo que todo el personal tiene disponible.

D4CDC. Aquí en este caso desconocemos a quién se vio o se contrató o se habló, desconocemos totalmente, el colectivo no participamos en este tipo de decisiones nosotros.

D3CDC: Nosotros en la escuela sí, incluso cuando el director nos decía ¿profe ya habló? Ah, ahorita, y marca ahí enfrente de nosotros, y está como una hora, que ahorita me van a hablar o que mañana me mandan el correo, y al otro día, profe ¿ya le mandaron el correo?, porque

nos afecta porque queremos que nuestras escuelas estén bien y siempre es bastante tardado.

Existe una constante en cuanto a que tanto los directores de las escuelas como los docentes afirman que la asistencia técnica recibida sólo fue por parte del ISIFE en materia de operación y administración, sin embargo uno de ellos resalta que la Secretaría de Educación les proporcionó capacitación e información relacionada con el programa pero desde el punto de vista teórico y que una vez que se enfrentaron a la operación del programa en la práctica ahí fue en donde surgieron las dificultades, destacando que sólo fue una reunión informativa.

Director comisionado 4M: Nadie!, no tuvimos acompañamiento, nadie se presentó a ver, es más nadie ha ido a ver si fue ISIFE o no La verdad pero pues ahí están físicamente ahí están (risas).

Director 1M: A nosotros nos vino a visitar el ingeniero Jonathan el de los programas federales, vino en varias ocasiones aquí con nosotros a la secundaria y vino el del ISIFE, vino por un par de ocasiones pues más que nada, vino para que le firmáramos la revisión y eso si observó lo que hicimos. Ellos dos son los que vinieron pero la supervisión si se refiere a la supervisión escolar no aquí no viene.

Director 1CDC: aquí el director solamente se comunicaba con ISIFE.

Director 4CDC: nosotros también solicitamos la asesoría y acompañamiento de ISIFE, pero si es cierto, fue quien más estuvo deteniendo por cuestiones técnicas o administrativas, pero si son demasiados meticulosos para aprobar que la obra cumpla con los requisitos. Tan meticulosos son que se perdió mucho tiempo esperando la respuesta de ISIFE. Si tuvimos acompañamiento, pero sí nos frenó mucho el funcionamiento del programa.

Director 3CDC: Yo recibí apoyo, asesoría, del encargado por parte de SE, Jonathan que es el que nos fue llevando en el cómo debíamos facturar, la documentación que se debía tener, todo eso, de hecho, no solicité a ISIFE, no lo invitamos él solito se metió, porque no hubo una solicitud, porque, porque no había quién regulara la obra o la construcción mayor, entonces, ellos dijeron que primero tenían que tener la aprobación del ISIFE para poder construir, se les presentó el proyecto a ISIFE en el mes de noviembre y nos dio la autorización en el mes de julio, al final del ciclo escolar...

Dentro de las Reglas de Operación se define un acompañamiento por parte de los Supervisores Escolares, para quienes el componente 3 prometía un recurso financiero. La experiencia recuperada por parte de estos funcionarios, da cuenta que hubo dificultades para la asignación de los recursos, y de cierta manera generó un malestar, pues como refiere una supervisora, “el visitar y apoyar a los directores es parte de mi función, estén en el programa que estén, pero si las reglas de operación mencionaban un recurso, pues era una motivación para nosotros, bueno yo sólo pedí una lap top, pero nos informaron que no fue autorizado este recurso.” SUPPRIMSJC

Al margen de no contar con el recurso prometido, los supervisores escolares en apego a las funciones asignadas a su figura, asumieron el reto de acompañar a los directores que se acercaron a ellos solicitando asesoría para comprender los componentes, los menos para tomar decisiones sobre en dónde invertir el recurso económico y rendir informes.

El director acudía a la Supervisión y revisábamos las Reglas de Operación, veíamos las necesidades de la escuela y se le apoyaba en la priorización, luego iba con los padres de familia y el colectivo docente. Hasta donde era posible le daba alguna orientación o sugerencia para acudir a ISIFE para buscar la asesoría, aunque era muy difícil localizarlos; también le apoyé en la organización de la información, los proveedores, bueno, hasta donde era posible. SPRICSL

La información anterior, permite identificar la apropiación de los Supervisores en torno a la función que desempeñan, como lo señalan Bonilla, Guerrero (2011) quienes dicen:

... es tarea de los supervisores apoyar a los directores en la comprensión de los propósitos educativos y su expresión en las políticas de la administración, así como en los programas y proyectos de apoyo a las escuelas. Incluso deben instarlos a participar en la consecución de metas en común con las demás escuelas de la zona escolar que les corresponda. (p.51)

Sin embargo, durante el levantamiento de la información se encontró la incorporación reciente de Supervisores Escolares, por lo que desconocían qué se había realizado en las escuelas beneficiadas con este Programa. Así mismo hay expresiones que evidencian una falta de apoyo de esta figura educativa, por ejemplo:

Director comisionado 4: Es que ni sabían los supervisores, yo tenía unas dudas y le hable a mi supervisor y ni sabía del programa él, la verdad desconocía o sea, no hubo coordinación allá por parte de la secretaria en este caso no hubo, no sabían los supervisores no iba a decir que no estaban...

## **Los retos, dificultades que enfrentaron y de qué manera fueron solventadas.**

La puesta en marcha del programa no estuvo al margen de dificultades en el camino. La evidencia recuperada a través de los grupos de discusión permiten identificar tres áreas o instancias en las cuales de manera recurrente se enfrentaron problemáticas.

La primera de ellas, está relacionada con las Reglas de Operación y el condicionamiento para aplicar el recurso en los rubros que se asignan a cada centro de trabajo, sobre todo cuando se trataba de obras mayores, la búsqueda de empresas o concesionarios que cubrieran los requisitos establecidos por el INDEFED o en el caso concreto de la entidad con el ISIFE, generó confusión entre los directores, pues si bien parecía una cierta libertad la búsqueda de constructoras o proveedores, el visto bueno del instituto estatal llegaba muy tarde, apremiando la entrega de comprobantes y uso del recurso, además con costos más elevados.

Director 3CDC: Y si estuvimos con ciertas libertades y ciertas limitantes porque de todos modos la empresa estaba sujeta a la aprobación del ISIFE, si era una obra mayor el ISIFE tenía que aprobar el proyecto y lo cual a final de cuentas nos resultó muy tardado la intervención del ISIFE porque al principio dijeron que no iban a meterse ellos, que la escuela era libre de buscar la empresa y contratarla y hacer el trabajo, posteriormente lo limitaron, dijeron no tiene que regularlo, en este caso el INDEFED a nivel nacional y a nivel estatal es el ISIFE, entonces ahí fue donde nosotros empezamos a tener problemas porque no nos aprobaban el

proyecto ni por un lado ni por otro, entonces no sé si aquí pueda explicar las limitantes, la empresa sí tuvimos la libertad de elegirla pero siempre tuvimos algunas trabas.

Director 4CDC: las acciones mayores nos dieron la libertad de buscar y de contratar a personas, que claro, que cubrieran ciertos requisitos no, principalmente cuestiones fiscales y todo ese tipo y que ya hayan tenido antecedentes de trabajo de ese tipo, afortunadamente en el caso particular teníamos ya contactado a personas que ya se dedican a trabajos mayores ya con recurso federal entonces no hubo ningún problema, teníamos a la persona idónea y no tuvimos ningún problema, hubo dificultades pero si nos dieron esa libertad.

Directora comisionada 2M: Pues hablamos de que los montos son muy buenos para la escuela, más para cuando es para infraestructura, hacemos un gran cambio o una construcción. Como decían los compañeros maestros pero lo que repercute es que de repente trabajamos con ISIFE, en mi escuela nos dieron costos, presupuestos muy altos y no aceptaban una persona con oficio que también podía hacer una construcción de calidad al igual que un profesionalista... Nos pedían un profesionalista, en esta parte manejaba los costos que manejaba ISIFE. Una techumbre me costó doscientos mil pesos, cuando una persona con oficio la podía dar en ciento cincuenta mil pesos, entonces creo yo que debería de haber esa disponibilidad del programa de que se maneje también con personas con oficio. Cabe destacar que nos den lineamientos de qué tipo de calidad debe de ser la obra.

En esta área, la solución encontrada por los directores era buscar empresas que ya han trabajado con el ISIFE, no obstante la supervisión por parte del personal del instituto era tardada, o bien, nunca llegó. Por otra parte, la petición de los directores al ISIFE para evitar contratiempos es el poder contar con las especificaciones de las obras, medidas, tipos de claves, dimensiones, etc, que les permitan avanzar en las obras y pasar la supervisión de ellos cuando visiten las escuelas y les autoricen el recurso.

Directora comisionada 3M: El problema de trabajar con las reglas de operación fue ese aparte de que tenemos obviamente planificamos las acciones que íbamos a llevar a cabo pero se llevó mucho tiempo, aparte de planificar tuvimos que trabajar por medio de los contratistas y de ISIFE y si es cierto como dice el profe paraban la obra y entonces llevaba mucho tiempo todavía el estar apurando porque era llamada tras llamada o sea no nada más fue el recurso que ellos nos dieron para ejercer, también nosotros pusimos recursos de nosotros y de la escuela para que se llevaran las cosas en tiempo y forma. Todavía el día de la clausura a nosotros nos pusieron la puerta del cerco perimetral porque era traba tras traba de ISIFE porque llegaba y decía no tiene que ser así, tienen que tumbar esto y volverlo a poner entonces era una traba y tenía que volver hacer el trabajo.

Docente 2M: Así lo sentimos y así lo vivimos. Vino a ser una traba para todas las escuelas más en las de migrantes que fueron tres, de que, en primera, no venía a revisar solamente el supervisor venía sobre las firmas de los contratos. Daban la lista y ponían a la gente que querían que ellos trabajaran y fue un batallar en las escuelas porque se retrasó mucho se estuvieron como dice la profe hablando mucho a las personas que estaban a cargo de lo que viene siendo programas de excelencia en el Estado que fue el ingeniero que si nos estuvo dando respuestas así como la parte administrativa que es la administrativa que nos estuvieron dando respuestas y estuvieron dando quejas, de hecho se estuvieron mandando oficios hasta el secretario del estado por esa misma situación, ahí si tuvieran que reglamentar tanto como

programas federales tanto como la instancia Federal o estatal como se va a desarrollar a cabo porque no puede ser que nos llegue un recurso y en vez de que nos beneficie a la escuela nos venga a poner una traba y lo que nosotros requerimos es que las escuelas estén bien equipadas y que sea un trabajo de calidad no que vengan a hacer algo que nos los impongan y porque nada más es gastar el recurso y ya... es algo que nos sea funcional para todas las escuelas.

Dada la complejidad de la entidad en materia de los accesos y distancias de los diversos municipios y localidades donde se ubican las escuelas beneficiadas por el Programa y el catálogo de proveedores autorizados por la entidad, resultaba complicado, sobre todo para los del municipio de Mulege, cotizar o comprar los materiales con empresas ubicadas en el sur del estado. Ante tal motivo, solicitaron la autorización para comprar en comercios más cercanos.

Director 3CDC: igualmente había cierta libertad, aunque en un inicio estaban, me acuerdo que venía que tenías que buscar las empresas que estaban en La Paz, en San José del Cabo, Cabo San Lucas, entonces, ya de alguna forma, ya nosotros propusimos que se hiciera con empresas de aquí mismo porque nos iba a salir más caro, pagar a una empresa que trajera los materiales de otro lugar entonces sí iba a hacer mucho más caro.

La segunda área en donde se encontraron dificultades, y fue una queja recurrente entre todos los actores educativos, se relaciona con la institución bancaria elegida para el depósito del recurso. Realizar los trámites en una sola sucursal ubicada en La Paz, con restricciones para disponer del recurso o hacer transferencias, las cuestiones administrativas propias del programa, ocasionaron la principal dificultad para la operación del Programa, ocasionando en los directores, sobre todo de los municipios de Mulegé, y Los Cabos trasladarse hasta La Paz solventando, en el caso de las secundarias los gastos con la cooperativa escolar y en tors de manera personal, ya que en el programa no existe un rubro para viáticos y traslados, es decir para la operación del programa.

Director 3CDC: La mayor traba y en donde más tengo mi inquietud y estoy en desacuerdo es que se vuelva un trámite tan engorroso para uno que tiene otras cosas, la aplicación del recurso es como otra cosa extra para nosotros, porque tampoco tenemos algún beneficio, al contrario, anda poniendo uno de su propio dinero, de su propia bolsa para trasladarse porque no hay recurso asignado para traslado o pago de viáticos.

Director 2M: Desventajas fue en la operatividad, yo lo veo de esa manera porque en esta cuestión se maneja en el Bansefi y eso fue para nosotros y yo creo que para todas las escuelas fue un dolor de cabeza porque la única sucursal que está, se encuentra en La Paz y pues forzosamente tenía uno que ir a hacer ya sea las transferencias por alguna cantidad o los cheques que tenías que ir a sacarlos directamente ahí. Entonces pues lógico no cubre gastos de traslado y hospedaje de todos nosotros y esa es una de las cosas que yo creo que debemos de mejorarlo o que deben mejorarse.

D3CDC: con referencia a infraestructura el hecho de la supervisión de la dependencia, tenían que venir a revisar que las medidas tienen que ser exactas, que el tubo tiene que ser de ese tamaño, y cuando es el caso como nosotros que es en actualización y libros que se compraron fue el retirar el monto porque no se podía retirar, se tenía que retirar tal cantidad y se tenía que depositar tal cantidad, entonces se tuvieron que hacer varios retiros y genera varios trastornos, se tiene que ir hasta La Paz, y luego no trae el rubro para viáticos, no se

incluye el gasto que docente tiene que hacer, todo ese ir y venir, de cotizar, de comprar, de ver el flete, todos esos gastos extra no los incluye ahí entonces se tiene que ver la forma de cubrirlos, ya sea en la escuela con la cooperativa escolar o con actividades que se han hecho en la escuela, pero no trae ese aspecto.

El tercer área se refiere al trabajo administrativo que implicó el operar el Programa, sobre todo en las escuelas unitarias o multigrado, que provocaban que el docente suspendiera labores para atender los asuntos relacionados con el pago de servicios. Además refieren, en algunos casos, el escaso apoyo recibido por los Supervisores escolares.

Director Director 4CDC: Nosotros le comentamos a la supervisora “profe dónde quedó lo que la carga administrativa se iba a quitar”, es una carga pesada administrativamente, entonces eso dificulta que las cosas no se hagan a tiempo, porque uno ya sabe que hay que ir hasta La Paz y perder dos o tres días para poder hacer el trámite. Y aparte que los requisitos que pedían en el banco cada vez que se iba eran diferentes, que “ahora necesita esto, no ahora necesita lo otro”, y luego “espérese ahí hasta que autoricen de México para elaborar el cheque”, entonces esas situaciones obstaculizan de alguna manera que los materiales y lo que se vaya a adquirir se vaya deteniendo pues, y no fluya como debería de ser.

comisionado 1M: Ellos incluso nos preguntaban en qué consistía el programa y como era el recurso y en que se iba a aplicar porque no supieron en si en un principio nos dieron la explicación que incluso nosotros no nos teníamos que mover sino que el mismo programa le daba un apoyo a la supervisión para que fuera a levantar información y todo eso pero hasta ahí nada más llevo pero no se hizo esa función...

## El impacto del programa en la mejora de los planteles educativos

En reiteradas ocasiones se ha referido que el objetivo general del Programa de Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo (PEEARE) es la disminución del rezago en las condiciones físicas de las escuelas públicas de educación básica y fortalecer la autonomía de gestión, para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad. En este tenor, recuperar la apreciación de los actores educativos cobra relevancia para medir el alcance de los objetivos, al margen de las dificultades o contratiempos encontrados en el camino.

Las valoraciones que realizan los padres de familia y presidentes del Consejo de Participación Social, aluden al cumplimiento de los principios de la educación estipulados en el artículo tercero constitucional, y la asignación del recurso, aunque aprecian que éste es insuficiente por el abandono en el que se tuvo a las escuelas por mucho tiempo

Presidenta del CEPS 1M: Por esa cuestión y yo también el programa lo veo muy bien que como dice el profe, siempre se nos ha dicho que la educación es laica y gratuita pero pues a veces el gobierno, a lo mejor no está políticamente correcto lo que voy a decir pero el gobierno no... era muy o raquíto en el mantenimiento o se había ausentado del mantenimiento de la infraestructura, ahorita pues a nosotros el año pasado se nos dio una

buena cantidad el cual fue utilizado como se había propuesto en lo que son los componentes pero es tanta la necesidad que no se concluyeron todo lo que se tenía que hacer.

Otra apreciación de los padres es el reconocimiento de ellos hacia la aplicación de los recursos para la mejora de la infraestructura de la escuela y aulas, pero también del equipamiento con material didáctico o recursos para mejorar las prácticas de enseñanza, lo que motiva a los alumnos a asistir a clases y permanecer en la escuela, que son los objetivos específicos del Programa. Aunque refieren, como se mostró en el informe cuantitativo en la gráfica 16 el riesgo de dejar la obra inconclusa por falta de recurso, por los contratiempos con ISIFE, o por las afectaciones del huracán Odile.

Presidenta del CEPS 1: Yo soy la presidenta del CEPS, la escuela tiene más de cuarenta años y nunca se le había dado mantenimiento así que ya se imaginará, cómo en qué condiciones estaba en cuestión de agua, sanitarios e infraestructura, pero pues hay unas cosas que se concluyeron y otras que quedaron inconclusas, pero esperemos que con este recurso se pueda seguir aprovechando y pues nuestro interés como el de todos es que, seguir dándole herramienta a nuestros chicos que pues son el futuro que como padre es el interés de nosotros de tener una educación competitiva en general.

Presidente del CEPS 2M: Pues la verdad muy bien, bueno porque sí, se ha mejorado demasiado en la escuela y ha sido una de las de los que me ha tocado ver que el gobierno ha participado mucho más en las escuelas en las condiciones de clima por ejemplo, en donde nosotros vivimos hay mucho viento y mucha tierra y a veces los niños tenían su ceremonia o alguna fiesta que tuvieran que hacer en la escuela y ahora no, pues ya están más cómodos, están contentos para empezar los niños, ellos mismos hablan que todo está mejorando y la verdad pues muy bien está perfecto y hay que esperar que sigan continuando los apoyos.

Presidenta del CEPS 5M: desde que estaba el salón estaba muy descuidado, estaba muy abandonada y ahora veo mucho mejoramiento, la profe y si está trabajando muy bien, y los niños están contentos, se sienten muy seguros en su salón y antes no, estaban en libertad, cruzaban la gente y ahora ya están más seguros y se sienten a gusto, es todo.

Padre 1SJC: muy bien, la verdad que sí, ya cada salón tiene su pizarrón virtual, aire acondicionado, piso.

Padre 2SJC. Nosotros hemos visto muchos beneficios, demasiados, nosotros también el huracán nos voló la techumbre desde la entrada, se trabajó duro en compañía de todos los papás se logró poner con el recurso que nos había llegado pues hicimos muchas mejoras ahí en la escuela, que fueron los baños, mejorar los baños de las niñas y los niños, los bebederos, y se hicieron demasiados cambios en los salones, se ha trabajado mucho.

La mirada de los directores sobre el impacto del programa se centra en los beneficios que tienen en materia de infraestructura, en atender necesidades que por mucho tiempo permanecieron en las escuelas, sobre todo en aquellas que tienen muchos años de edificación y en las recientes o bien, en las ubicadas en San José del Cabo y Cabo San Lucas que por la creciente población hay una gran demanda del servicio educativo pero se carece de aulas para atender a los niños y jóvenes. Así mismo se refleja, en las opiniones, la toma de decisiones que se hicieron por invertir el recurso, en áreas o espacios que eran urgentes, aunque en ocasiones distaba de las necesidades de los docentes que eran sobre el equipamiento de sus aulas.

Otro elemento que emerge en las opiniones de los directores y docentes, sobre el impacto del programa, se relaciona con la realidad de su contexto. Cada una de las escuelas tiene problemáticas específicas, en las que un factor en común es la infraestructura, también es las condiciones del contexto socioeconómico y cultural en la que se ubica cada uno de los planteles educativos, pues como lo refiere Zemelman,

El contexto es el entorno físico en el que puede ocurrir alguna situación o hecho, por lo que es importante hablar de lugar donde suceden los acontecimientos “La realidad es determinada por la idea de campo sobre la cual se puede actuar” (Zelman, 1987, p.71)

En este sentido, las opiniones de cada uno de los directores revela su realidad y el por qué de priorizar acciones enfocadas a la infraestructura o compra de materiales, además de que al ubicarse las escuelas en zonas de alta o muy alta marginación, con condiciones climáticas que afectan el servicio educativo o situaciones de violencia, vandalismo, madres adolescentes, el servicio educativo debe desarrollarse en esas condiciones y el contar con espacios dignos constituye para ellos un beneficio.

Director 3CDC: ... yo trabajo en una escuela unitaria, en una comunidad rural y a nosotros directamente el recurso del programa nos llegó sin haberlo solicitado, no sabíamos de qué se trataba, pero conforme fue transcurriendo el ciclo escolar, pues nos pidieron que planeáramos el recurso, nosotros consideramos que es un programa que es beneficioso, es bueno porque nos permite resolver las necesidades de las prioridades que tenemos en nuestras escuelas, con la aplicación de ese recurso de forma directa a lo que como maestro o como director o comunidad sabemos que existen y que están ahí y que ese recurso se puede aplicar directamente a esas necesidades.

Director 1M: ... Nosotros tuvimos el privilegio de que el año pasado estuvo aplicándose en la escuela, de tal manera que observamos que es un programa que realmente vale la pena, porque atacan las pequeñas partes que la Secretaría de Educación Pública no había volteado a ver, como es el mantenimiento de las escuelas.

Director comisionado 1M: es buena porque en sí el programa no nada más se abre por ejemplo al suministro de agua, sino a otras necesidades que tiene la escuela, en el caso de nosotros en la escuela se metió el equipo solar para que no se esté generando lo que es el combustible porque se tenía que estar pagando y de ese lado está bueno el rubro.

Directora comisionada 2M: en el caso de nuestra escuela que es unitaria ha sido de gran impacto porque también contamos con conectividad, compramos dos computadoras para alumnos y Tablet. Entonces en la planeación contamos con ese recurso y es un material que impacta ya que en la comunidad no hay y tampoco tienen oportunidad de tener ese material a la mano, entonces en eso si dio un buen impacto en esa comunidad, ese tipo de tecnología.

Director 2CDC: ... Del programa conozco que se implementaron recursos en la infraestructura y en materiales didácticos, tanto en el aspecto de apoyo hacia los maestros como adquisición de artículos o herramientas para que los maestros trabajaran, así como mobiliario, de parte de infraestructura supe que se pusieron algunas paredes que ya estaban bastante deterioradas se pintó se adquirieron equipo de cómputo, también en la biblioteca se invirtió, se le instaló otro piso en la sala audiovisual, en dirección, en general es lo que sé del programa que fue benévolo.

DI4SJC El programa es bondadoso, los planteles se ven dignos.

La opinión de los docentes se centra en los beneficios para la infraestructura del plantel, aunque develan el descontento de algunos al no mirar el impacto en sus aula.

D3CDC: creo que muy bien, porque si se ha reflejado en algunos detalles que se han implementado en nuestra escuela, carecía de rampas y por si tenemos algún alumno con problemas para trasladarse dentro de nuestra escuela ahora ya puede moverse en sillas de ruedas o muletas dentro de nuestra institución, para que ellos se trasladen

D5CDC: mejoría física en la escuela sí podemos palpar algo de mejoría, se rehabilitó la biblioteca de la escuela, se rehabilitaron algunas áreas, pero la escuela ésta es muy grande y es muy vieja, tiene muchos, muchos años y ha estado muy abandonada por mucho tiempo, entonces el recurso cuando dijeron les van a dar ochocientos mil pesos o casi un millón dice uno uy, pero no se le nota a la escuela porque es demasiado grande y tiene demasiada afectación física, nosotros consideramos que se requieren demasiados recursos para que notemos el impacto también en los salones, que se supone es dónde el recurso va más directo pero se tenían que habilitar otras situaciones que también eran necesarias.

A manera de cierre de este apartado, se recupera la opinión de un padre de familia en el que externa su valoración en torno al impacto del programa, no sólo en materia de infraestructura sino en la calidad, equidad e inclusión de la educación, si bien no es en su máxima expresión como se aspira, parecen ser buenos cimientos para proseguir a la meta.

Presidenta del CEPS 1M: Yo no tengo mucho punto de comparación, porque el año pasado fue el primer año para mi niña porque estaba en primer grado de secundaria, entonces no se los anteriores pero por lo menos había aire acondicionado pero no funcionaban, entonces ahora ya funcionan, en tiempo de calor no quieren faltar porque está más cómodo en la escuela que en la casa sino hay aire acondicionado, por allí hubo algunos eventos de como académicos...la escuela mando a dos niños a participar, entonces también hubo compra de libros y estamos motivando a los niños a que se instruyan y no solo con los libros de consulta sino también para que vayan cultivando, involucrar en la cultura por medio de eso, con los materiales didácticos que se han adquirido, pero así es más cómodo...No sé en cuestión de calificaciones las familias no lo sabemos, pero ya que los niños estén motivados y que no haya tanto ausentismo, yo creo que, pues está funcionando....están más a gusto en la escuela. Y luego más aquí que nosotros no tenemos techumbre, entonces cuando hay mucho calor o mucho sol, pues mejor se van a la biblioteca a la hora del receso y ahí están leyendo o algo, evadiendo o aprovechando las comodidades que hay ahí en la escuela.

## Sugerencias para hacerlo más eficiente

El camino recorrido y las dificultades enfrentadas, posibilitan al sujeto adquirir experiencias y aprendizajes, que al estar nuevamente frente a situaciones semejantes movilizarán sus estructuras para afrontar con mayor entereza o con otra perspectiva las situaciones.

Desde esta perspectiva, a continuación se presentan las sugerencias que realizan los propios actores involucrados en este Programa.

La primera sugerencia que reiteradamente emerge al analizar la información recogida en trabajo de campo se refiere a la necesidad de contar con información suficiente y oportuna.

D2CDC: pues primeramente para que pudiéramos nosotros participar que se nos informara por parte de los directivos o de quienes llevan estos programas para que podamos participar y colaborar en la toma de decisiones o participación de propuestas.

Otra de las sugerencias se inscribe en el rubro del manejo de los recursos, de tal manera que sea más fluido, con mayor oportunidad para la toma de decisiones pertinente por parte del colectivo docente para aplicarlo en sus necesidades de acuerdo al contexto en el que laboran, con apertura en el catálogo de proveedores y centrado más en la atención a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.

D3CDC: podría ser el hecho de dar más apertura en qué se puede gastar estos recursos y no limitar a ese catálogo del que hablamos o igual lo que es designado a aprendizaje darle más porcentaje, porque también viene un porcentaje hay que darle tanto, entonces lo que queremos que impacte en el aula pues que den mayor porcentaje al aula.

D4CDC lo principal que es la ruta de mejora de la escuela para los aprendizajes de los alumnos, primeramente, es desactivar esos catálogos, las personas que vienen ahí para dar un poquito más de opciones a las instituciones para que ellos puedan desarrollar de una mejor manera, supervisados si usted gusta, los recursos, pero sí un poquito de más apertura para que esto se pueda utilizar el recurso de otra manera.

DOC3SJC Mirar las condiciones de cada escuela, cotizar con precios reales, el programa tiene muchas bondades pero está cerrado, la libertad se acota por las limitantes del ISIFE y terminan haciendo menos solidaria la participación de los docentes.

DOC2SJC En cuestión de porcentaje se da más a la infraestructura que a lo académico, deben dar libertad para equilibrar la distribución del recurso., también es importante que nos den pláticas, talleres para aminorar el problema de rezago escolar, atender las necesidades que hay en cada escuela, como alcoholismo, drogadicción, madres adolescentes, necesitamos asesorías, talleres; poner atención al factor humano y social que enfrentamos en nuestro contexto.

También en el análisis e interpretación de datos se identifican sugerencias de los protagonistas relacionadas con la participación del ISIFE, solicitando que sus intervenciones sean a tiempo, que brinde las orientaciones sobre qué especificaciones deben realizarse las obras y no gastar recurso en vano.

Directora comisionada 3M: Que ISIFE no viniera en tiempo y forma y decir cómo se iban a hacer las cosas, este... cuales eran las normas que ellos manejaban. Porque llegaban y nada más... hay que tumbar esto, en vez de llegar antes y decir se va hacer de esta forma y hablar directamente con el ingeniero o con el contratista que estaba haciendo la obra. En vez de llegar y tumbar y tirar a la basura recursos, hubiera llegado a tiempo y debería haber establecido sus normas.

Otra de las sugerencias que se recuperaron de las percepciones de los agentes involucrados, pero no menos importante, se relaciona con la asignación de los recursos, pues como se ha hecho patente a lo largo de este documento, hay quienes aún consideran insuficiente lo asignado ante las grandes necesidades de los planteles.

D3CDC: que no nos den menos, digo porque el ciclo pasado nos dieron más y ahora nos dieron menos y como entramos a ese programa nos quitaron otro recurso que teníamos de otro programa, entonces en vez de darnos más o ir mejorando la escuela con ese mayor recurso pues nos los están quitando, o a lo mejor piensan no, las autoridades, es que ya se les dio tanto el año pasado ya debe estar mejorcita, no debe tener tantas necesidades, pero cada ciclo escolar, van surgiendo nuevas necesidades y como dice la maestra, esta institución es vieja, la de nosotros también, entonces van decayendo cada año, cada ciclo escolar surge otra necesidad que a lo mejor no se miró el ciclo escolar anterior y con menos recurso pues menos la cubrimos.

## CONCLUSIONES

---

El óptimo desarrollo de las acciones del Programa de Escuelas de Excelencia de la Reforma Educativa depende del conocimiento y claridad del objetivo general y los objetivos específicos planteados tanto en reglas de operación como en los criterios operativos por parte de los actores involucrados como Autoridades Educativas Locales, Coordinadores del Programa, Supervisores escolares, directores, docentes, los CEPS, la APEC y aquellas instancias involucradas en el proceso de implementación

Uno de los objetivos específicos que se pretende lograr por parte del programa es el de fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas públicas de educación básica implementando, acciones para el desarrollo de capacidades de la escuela y la mejora de la calidad del servicio educativo. Por lo que se puede identificar con base en los resultados obtenidos es una movilidad incipiente de los colectivos docentes en materia de toma de decisiones de manera informada y democrática, subsistiendo cierta centralidad de la toma de decisiones en el director de la escuela, cuando de lo que se trata es de que se promueva la participación de los docentes y los padres de familia por lo que se requiere seguir articulando la definición de necesidades en colectivo, con los espacios colegiados como el Consejo Técnico Escolar utilizando como herramienta de planeación la Ruta de Mejora Escolar. No obstante se recomienda no supeditar su elaboración única y exclusivamente al ejercicio del presupuesto.

La selección del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo (BANSEFI) no fue la más idónea dadas las características geográficas del Estado de Baja California, la falta de sucursales, aunado a una serie de mecanismos de orden administrativo, obstaculizó en muchos de los casos la disposición y el ejercicio del recurso financiero, por lo que los directores y los CEPS vivieron momentos de estrés porque no podían saldar los costos de las obras debido a los candados estipulados desde las Reglas de Operación y de la misma Institución Bancaria, aunado a la lejanía de las sucursales.

La etiquetación del recurso dirigido a las escuelas inhabilitó la jerarquización de necesidades detectadas por el colectivo docente en el diagnóstico escolar, lo que generó cierto desconcierto y descontento por parte de estos, pues contradecía lo que señalan los criterios operativos del programa en donde se señala en el Apartado III Adquisiciones o contratación de servicios en el Décimo Octavo La comunidad escolar es la única que puede tomar decisiones respecto a las carencias que atenderá con los recursos que el programa le asigne.

Otro aspecto no menos importante fue la selección de las empresas constructoras para responder del componente 1 Para la atención de carencias físicas de la escuela, el catalogo dispuesto para tal fin contenía sólo aquellas empresas sugeridas por el ISIFE, lo que restringía el ámbito de acción de los colectivos docentes para decidir, ya que la mayoría de estas estaban ubicada en la Ciudad de la Paz, lo que implicaba además de la disposición de tiempo extra para realizar los trámites de gestión, el ejercer recursos para pago de traslados y alimentación por parte de los directores, que no están contemplados en los recursos destinados a cada escuela.

Lo anterior conllevó a una carga administrativa que al decir de los propios actores que en lugar de ayudar dificultó las acciones del programa, así como el papel Del ISIFE tanto en la definición del tipo de obras como en la autorización de las mismas, identificándose una falta de asistencia técnica que sólo fue realizada vía telefónica.

El desarrollo de acciones específicas por parte de los actores involucrados en la operación del programa requería de cierta Asistencia Técnica que recaía en el ISIFE órgano estatal que no pudo responder a las demandas que se detonaron a partir de su puesta en marcha en 22 escuelas de la entidad, circunscribiéndose sólo a un acompañamiento telefónico enfocado sólo al llenado de formatos desde el punto de vista administrativo para la ejecución de obras materiales.

En lo que respecta a la Asesoría y acompañamiento para desarrollar el programa el cual recae de acuerdo a las RO en los Supervisores escolares fue el gran ausente, brindando orientaciones de tipo operativo en menor medida, dejando solas a las escuelas durante el proceso.

Se identificó que se requiere delimitar los ámbitos administrativos, operativos y pedagógicos del programa, porque no existe claridad en ello, trayendo consigo una serie de confusiones de índole práctico, que sólo en la implementación se pueden detectar. Mientras se solicitaba atender a las necesidades detectadas a nivel federal, también se pedía responder a las específicas detectadas por la escuela

Por último es importante resaltar que los directores, docentes y padres de familia reconocen la importancia del programa para mejorar la infraestructura de las escuelas, lo que permite abatir en cierto grado la deserción escolar y garantizar la normalidad mínima escolar, sin embargo también señalan que esto puede mejorar en la medida en que existan reglas y criterios más claros que les permitan atender las necesidades específicas del plantel y disminuir la carga administrativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Beristain, A. (2014). *Generalización del Modelo de Gestión Educativa Estratégica en la Educación Básica de Veracruz, 2011/2012*. Tesina para obtener el grado de Maestría en Educación Básica. Universidad Pedagógica Veracruzana. Xalapa Ver.
- Bonilla O. Guerrero, C. y Gutiérrez, G. (2011). *Función de alto riesgo. La tarea pedagógica de la supervisión escolar*. México: Editorial Somos Maestros.
- Diario Oficial de la Federación. ACUERDO número 28/12/14 por el que se modifican los Lineamientos de Operación del Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo, emitidos mediante diverso número 05/06/14, publicado el 18 de junio de 2014.
- INEE (2010). El derecho a la educación en México. Informe 2009. México.
- Matus, C. (1987). *Política, Planificación y Gobierno, Curso Nacional de Capacitación y Actualización en Planificación y Administración de la Educación*. Recuperado el 09 de enero de 2014 en [www.eclac.org/publicaciones/xml/7/26977/sgp59.PDF](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/26977/sgp59.PDF)
- Ornelas, C. (2008) *Política, poder y pupitres: crítica al nuevo federalismos educativo*. México: Siglo XXI.
- TOMASEVSKI, Katarina (2004). Indicadores del derecho a la educación. Revista IIDH, Vol. 40
- UNICEF-UNESCO (2008). Un enfoque de la educación basado en los derechos humanos. Nueva York.
- Zemelman, H. (2011) *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente*. Bolivia: Instituto Internacional de Integración del Convenio Andrés Bello (III-CAB)

# ANEXOS

### Anexo 1. Escuelas participantes en el Programa

No.	ESCUELA	CCT	NIVEL	COMUNIDAD
<b>PREESCOLAR</b>				
1	JOSE CLEMENTE OROZCO	03DJN0164N1	PREESCOLAR	SAN LUCAS
2	VICENTE SUAREZ FERRER	03DJN0120Q1	PREESCOLAR	ISLA NATIVIDAD
3	GABRIELA MISTRAL	03DJN0161Q1	PREESCOLAR	LA PAZ
4	LEON COTA COLLINS	03EJN0019A2	PREESCOLAR	SAN LUCAS
5	J.N. NUEVA CREACIÓN	03DJN0184A1	PREESCOLAR	LA PAZ
<b>PRIMARIAS</b>				
6	EMILIANO ZAPATA	03DPR0247M1	PRIMARIA	COMONDU
7	20 DE NOVIEMBRE	03DPR0181U1	PRIMARIA	MULEGE
8	NICOLAS BRAVO	03DPR0179F1	PRIMARIA	CADEJE COMONDU
9	CELERINO CANO	03DPR0380T1	PRIMARIA	LA PAZ
10	MANUEL MARQUEZ DE LEON	03DPR0383Q1	PRIMARIA	EJ. FCO. J. MUJICA VIZCAINO
11	REPUBLICA DE CUBA	03DPR0173L1	PRIMARIA	PTO. LOPEZ MATEOS
12	NEMESIO MURILLO MURILLO	03EPR0050A2	PRIMARIA	ESTERO EL DATIL MULEGE
13	GRAL. LAZARO CARDENAS	03DPR0366Z1	PRIMARIA	SANTA MARTHA MULEGE
14	ESTADO DE MICHOACAN	03DPR0334H1	PRIMARIA	PUNTA ABREOJOS MULEGE
15	JACINTO ROCHIN PINO	03DPR0433H1	PRIMARIA	SAN JOSE DEL CABO
16	JUANA INES DE LA CRUZ	03EPR0061G2	PRIMARIA	CABO SAN LUCAS
17	PROFA. PAULA OLACHEA MONTEJANO	03DPR0238E1	PRIMARIA	SAN JOSE DEL CABO
18	ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR	03DPR0282S1	PRIMARIA	PALO VERDE MULEGE
<b>SECUNDARIAS</b>				
19	RICARDO FLORES MAGON	03DES0006H1	SECS. GRALES.	CD. CONSTITUCIÓN





## Anexo 2. Rutas para el trabajo en campo



### Itinerario trabajo de campo

#### Sede por confirmar

Fecha	Municipio	Localidad	Escuelas	clave	Nivel	Responsable trabajo de campo
<b>9 de noviembre</b>	Mulege	Punta Abre Ojos	Estado De Michoacán	03DPR0334H1	primaria	Mtro. José Antonio Alvarado Mtro. Jesús Tapia
		Laguna de San Ignacio	E.T.V. 35	03DTV0035I	Telesecundaria	
<b>10 de noviembre</b>	Mulege	Ej. Fco. J. Mújica	Manuel Márquez De León	03DPR0383Q1	Primaria	Mtro. José Antonio Alvarado Mtro. José Antonio Alvarado
		Rancho San Fco. Valle Vizcaíno	Escuela Primaria Para Niños Migrantes Núm. 2	03DZC0002X1	Primaria	
		Ejido Díaz Ordaz Vizcaíno	Escuela Secundaria Técnica Núm. 6	03DST0006Z4	Secundarias Técnicas	
<b>11 de noviembre</b>	Mulege	Mulege	Primaria Para Niños Migrantes 7	03DZC0007S4	Primaria	Mtro. Jesús Tapia
		Mulege	Escuela Primaria Para Niños Migrantes Núm. 10	03DZC0010F1	Primaria	
		Palo Verde	Estado De Baja California Sur	03DPR0282S1	Primaria	
		San Lucas	José Clemente Orozco	03DJN0164N1	Preescolar	
		San Lucas	León Cota Collins	03EJN0019A2	Preescolar	

**Sede por confirmar**

Fecha	Municipio	Localidad	Escuelas	clave	Nivel	Responsable trabajo de campo
<b>9 de noviembre</b>	Comondú	Comondú	Emiliano Zapata	03DPR0247M1	Primaria	Mtro. Abel Oswaldo Beristain Martínez
		Cd. Constitución	Ricardo Flores Magón	03DES0006H1	Sec. Grales.	
		Puerto Alcatraz	Telesecundaria Núm. 51	03ETV0051Z1	Telesecundarias	
		Puerto López Mateos	República de Cuba	03DPR0173L1	Primaria	
<b>10 de *noviembre</b>	La Paz	El Cardonal Los Barriles	E.T.V. 26 - Reyes Castro Cota	03ETV0026Z1	Telesecundarias	Mtro. Abel Oswaldo Beristain Martínez
		La Paz	Gabriela Mistral	03DJN0161Q1	Preescolar	
		La Paz	J.N. Nueva Creación	03DJN0184A1	Preescolar	

**SEDE Servicios Generales Los Cabos y**

Fecha	Municipio	Localidad	Escuelas	clave	Nivel	Responsable trabajo de campo
<b>9 de noviembre</b>	San José	San José	Jacinto Rochin Pino	03DPR0433H1	Primaria	Mtra. Ma. Guadalupe Campos Zapata
			Profa. Paula Olachea Montejano	03DPR0238E1	Primaria	
			Esc. Sec. Gral José Refugio Rodríguez González	03DES0034D1	Sec. Grales.	
			Escuela De Nueva Creación Técnica 25	03DST0025O1	Sec. Técnicas	
<b>10 de noviembre</b>		Cabo San Lucas	Juana Inés De La Cruz	03EPR0061G2	Primaria	Mtro. Abel Oswaldo Beristain Martínez Mtra. Ma. Guadalupe Campos Zapata
			Escuela Secundaria Técnica Núm. 18	03DST0018E2	Sec. Técnicas	