

## CAPÍTULO V

### **Análisis y discusión de resultados**

A continuación se presenta el análisis de la información recopilada después de haber llevado a cabo la metodología descrita en el capítulo anterior. Para ello, en primer lugar se menciona la categoría de análisis y la definición correspondiente, seguidas de la exposición de ideas en dos momentos: la mera descripción de lo enunciado por los participantes de cada puesto (ATP's, SUP's o JS's) en los niveles de marginalidad alta, media y baja; y finalmente, la discusión final cuyo propósito es exponer una disertación analítica a cada uno de los puntos de interés en este estudio.

#### **5.1 Funciones y actividades generales**

Esta categoría de análisis refiere a todas aquellas acciones, diligencias o actividades de carácter general que los ATP's, SUP's y JS's expresaron llevar a cabo como parte de las funciones que corresponden a sus cargos.

##### **5.1.1. ATP's: "El ATP se encarga como un doctor, de todo lo general; tiene que saber de todo"**

###### **5.1.1.1 ATP's Marginalidad Alta.**

Los asesores técnico-pedagógicos de este nivel de marginalidad expresaron realizar una variedad de funciones, donde de manera prominente destacan "estar a las indicaciones de su jefe máximo" (supervisor o JS); así como ayudarlo en cuestiones de carácter pedagógico y administrativo. A lo anterior, cabe destacar que el apoyo técnico-pedagógico

se refiere a orientar a los docentes dándoles recomendaciones y sugerencias sobre su trabajo en el aula y a las gestiones que promueven. Por otro lado, el apoyo administrativo se relaciona con el llenado de documentos, estadísticas, informes y formatos. Aunado a ello, de manera más específica, los entrevistados comentaron realizar actividades como:

- Planear e implementar cursos y talleres para las necesidades de los docentes.
- Asistir a un curso durante el ciclo escolar.
- Estar en contacto con cada uno de los ATP's de las zonas escolares.
- Realizar con su jefe visitas programadas-sorpresa a las escuelas (dos veces a la semana o 2 veces al mes, en el caso del JS y el SUP respectivamente), en la cual se presentan un día completo en una escuela para revisar cuadernos y libros de los estudiantes, realizar observaciones, sugerencias al método de enseñanza; y/o canalizar a educación especial los casos que lo ameriten.
- Realizar visitas a las escuelas en caso de emergencia, por ejemplo, cuando se suscitan problemas de tipo laboral o malentendidos entre docentes y directivos; o en caso de requerir formatos o información.
- Participar en varias comisiones, por ejemplo: lengua y comunicación, lectura, etc.
- Poner en práctica los planes y programas establecidos por los gobiernos federal y estatal (por ejemplo: el PRONALES).
- Fortalecer el trabajo académico con los directores de escuela.
- Además, uno de los ATP's comentó tener una relación de trabajo y apoyo con los directores de la zona escolar; con quienes él y su jefe (supervisor) llevan a cabo reuniones de carácter general o se les convoca de manera individual para atender situaciones que

requieran atención particular.

– Finalmente, el ATP de jefatura de sector comentó que en la práctica le dedica un 75% a su función técnico-pedagógica y un 25% al papeleo y funciones de tipo administrativo, tales como el cuadro de necesidades y las plantillas.

#### **5.1.1.2 ATP's Marginalidad Media.**

Los ATP's dentro de este grado de marginalidad mencionan como sus funciones:

– Brindar asesoría y acompañamiento “sobre todo lo que les dicte la SEP”; por ejemplo: programas como PRONALES, PEC, Enciclomedia, etc.; así como sobre el uso de material didáctico proporcionado por la misma.

– Apoyar principalmente cuestiones técnico-pedagógicas como asesoría a los ATP's, escuelas y maestros dentro de la jurisdicción de su jefe directo (jefatura de sector o zona escolar); por ejemplo: en torno a problemas de lectoescritura.

– Participar en la organización y asesoría de cursos.

– Planear visitas a las escuelas y llevarlas a cabo (en función de los programas a acompañar y con previo aviso a las escuelas). La mecánica de las visitas descrita por uno de los ATP's entrevistados es la siguiente: Observar el trabajo en clase para posteriormente dar indicaciones y sugerencias a los maestros; por ejemplo: en cuanto a problemas de aprendizaje o la canalización de niños cuyos casos lo requieran.

– Realizar visitas “sorpresa”, cuando es urgente comunicar alguna información o, en palabras de uno de los entrevistados: con el fin de “apoyar a los maestros, no de vigilarlos”.

– Elaborar proyectos y materiales para apoyar a los demás ATP's, a los maestros o



al JS (esto último en el caso del ATP de jefatura de sector).

– Finalmente, el ATP de jefatura de sector de marginalidad media especificó que del total de su tiempo le dedica a las asesorías aproximadamente un 80%.

### **5.1.1.3 ATP's Marginalidad Baja.**

Los ambos participantes de este nivel de marginalidad coinciden en que la función del ATP refiere básicamente a la técnico-pedagógica; a la cual, en la práctica se le suman la función administrativa y de comunicación; donde las actividades correspondientes a cada uno de estos rubros son:

– La función técnico-pedagógica abarca todo lo relacionado a proyectos educativos, a la coordinación de acciones de mejoramiento profesional (implementar cursos y talleres); la asesoría directa a docentes y a supervisores (por ejemplo: referente a la planeación estratégica, a los Cursos Estatales de Actualización); proporcionar capacitación a otros ATP's y a quienes imparten cursos; orientar y dar seguimiento a los diversos programas (PEC, PRONALES, por ejemplo); así como capacitarse continuamente y asistir anualmente a un mínimo de 3 eventos: cursos, talleres o congresos. Con relación a las visitas a las escuelas, el ATP de zona afirmó visitar en el año todas las escuelas, aclarando que el número de visitas y su duración depende de la atención requerida por cada escuela; en donde se presenta acompañando a su jefe (supervisor) para realizar observaciones basadas en una guía preelaborada que atiende el trabajo colaborativo, la planeación de la práctica docente, el uso de materiales, los niveles de lectoescritura, etc.; para en base a ello, realizar sugerencias al docente. Respecto a este tema, el ATP de la JS afirmó categóricamente no

realizar visitas a las escuelas, comentando que de ello se encargan los supervisores y los ATP's de las zonas escolares.

– Respecto a lo que ellos denominan función administrativa y de comunicación, los ATP's se encargan de elaborar oficios para la SEP así como de la recepción de documentos al inicio y término del ciclo escolar; revisión de boletas al final del ciclo escolar, apoyar en control y estadística escolar, así como en la certificación, en la organización de concursos (deportivos, de escoltas, de himno nacional, etc.); además de fungir como “enlace” entre la SEP y los directores de las escuelas, entregando o recogiendo información (por ejemplo, de becas, “desayunos calientes”, Carrera Magisterial, PEC, Progresá, PAREIB, etc.); además de hacer recordatorios vía telefónica; asistir a “llamados del Nivel”, participar en las reuniones que promueven sus jefes (JS's o SUP's) con los directores a su cargo; así como en las reuniones con los maestros y padres de familia de escuelas inscritas al PAREIB.

– Finalmente, cabe destacar que uno de los ATP's de este nivel de marginalidad expresó dedicarle solo un 25% de su tiempo a la función pedagógica, de manera que la mayor parte de su tiempo lo absorben sus funciones de tipo administrativo y de comunicación.

### **5.1.2 SUP's: “Hay libertad de desempeñar la función de acuerdo al criterio o a la capacidad”**

#### **5.1.2.1 SUP's Marginalidad Alta.**

Las funciones comentadas por los supervisores de este rubro radican en lo técnico-pedagógico y la asesoría respecto a la solución de problemáticas e incidencias en las



escuelas. En palabras de uno de los entrevistados: “orientar a los compañeros hacia un mejoramiento en el aspecto técnico-pedagógico y hacia la forma de enfrentar las problemáticas que pudieran generarse”. Al respecto, el mismo participante califica invertir un 50% a cada una de esas dos funciones. De manera más específica, los entrevistados también defendieron como suyas las siguientes funciones:

- Atender problemas relacionados con el trato a los alumnos por parte del docente.
- Programar y llevar a cabo, en compañía con los ATP’s; visitas “sorpresa” de tipo técnico-pedagógico a las escuelas de la zona; con una frecuencia que va desde una a tres veces durante el ciclo escolar y con duración de una jornada para visitar las aulas y dar indicaciones para mejorar.
- Realizar visitas de orientación o seguimiento a un proyecto, en la cual se platica de dos a tres horas con el director y los maestros.
- Visitar escuelas en casos de “emergencia”; por ejemplo: debido a situaciones conflictivas, ausentismo, etc.
- Asesorar a las escuelas respecto a la gestión de recursos (por ejemplo: con los ayuntamientos).
- Mejorar el nivel académico de la zona escolar.
- Realizar cursos relacionados con la planeación, instrumentos de evaluación, uso de libros y material didáctico; así como sobre el conocimiento y manejo de documentación.
- Calcular porcentajes de aprovechamiento y realizar comparaciones bimestrales o semestrales entre las escuelas de la zona escolar.
- Promover (en coordinación con sus ATP’s), la “Olimpiada del Conocimiento”;



elaborando instrumentos de evaluación y coordinando su aplicación en las escuelas, para posteriormente realizar análisis internos y reportar información a la jefatura de sector y a la CORDE.

#### **5.1.2.2 SUP's Marginalidad Media.**

Los participantes ubicados en este grado de marginalidad, defendieron dedicarse en primer término a la función pedagógica y, después, a la función administrativa. Las actividades que mencionaron llevar a cabo son las siguientes:

– Atender a padres de familia dada una situación problemática o en caso que se le convoque por la Asociación de Padres de Familia como apoyo a cuestiones de carácter técnico-pedagógico.

– Dar asesoría pedagógica permanente.

– Organizar eventos.

– Impartir talleres a los maestros.

– Calendarizar las visitas a las escuelas (aproximadamente tres visitas a la semana o la misma escuela una jornada de trabajo cada 20 días) y llevar a cabo tal programación; en las cuales se observa la entrada del personal, se revisa el registro de entradas y salidas; se supervisan las actividades de los alumnos dentro y fuera del aula; la planeación; la relación maestro-alumno; así como la metodología aplicada; a fin de contar con elementos para discutir las situaciones prioritarias y/o dar las sugerencias técnico-pedagógicas.

– Saber qué sucede en cada escuela; hacer investigaciones en los planteles con problemas, a fin de constatar los hechos (carencia de algún maestro, estilos de enseñanza no



adecuados, conocer permanentemente las calificaciones de los alumnos, por ejemplo).

– Hacer acompañamiento a los niños conforme avanzan por grado.

– Realizar trámites administrativos y cumplir con la documentación solicitada por la SEP.

– Asistir a las reuniones (Consejos Técnicos de Sector y de Zona; o a las pláticas semanales con el JS donde participan la totalidad de supervisores para abordar las problemáticas de todas las escuelas del sector).

– Asistir a los talleres, diplomados, Cursos Estatales y Nacionales de Actualización, a manera de contar con una preparación continua; en palabras de uno de los entrevistados: “porque es nuestra función estar al día”.

– Finalmente, cabe hacer mención que al calificar el porcentaje de tiempo que le dedican los SUP’s de marginalidad media a cada función, los participantes expresaron dedicarle de un 70 a un 90% a los asuntos técnico-pedagógicos; y el tiempo restante a las funciones de tipo administrativo.

### **5.1.2.3 SUP’s Marginalidad Baja.**

Los entrevistados afirman que las actividades demandadas al cargo de supervisor radican prioritariamente en la función de tipo administrativa; de manera que la función técnico-pedagógica se ve relegada por la gran cantidad de “papeleo” y “llamados” que están obligados a atender. Otras de las actividades que realizan los SUP’s de marginalidad baja son:

– “Bajar” a las escuelas las indicaciones o documentación señalados por la SEP vía



jefatura de sector o CORDE; así como tramitar información estadística.

- Intervenir en algunas quejas cuando la SEP ordena hacer la investigación.
- Realizar visitas a las escuelas (toda la mañana, por ejemplo); y con una frecuencia de una a dos veces al mes; en las cuales primeramente se hace una visita de diagnóstico para conocer necesidades y dar soluciones; después se lleva a cabo una visita “formativa” para verificar que se haya dado seguimiento a las indicaciones dadas en la primera visita o en virtud de las carencias detectadas en las pruebas de aprovechamiento de los niños.
- Realizar visitas “urgentes” a las escuelas, cuando hay quejas en la SEP.
- Supervisar la asistencia de los directores en sus escuelas; así como sus salidas.
- Participar en las evaluaciones del aprovechamiento de los estudiantes
- Supervisar la aprobación o no aprobación de los alumnos. Por ejemplo, cabe hacer mención cuando uno de los entrevistados comentó: “yo les pedía que no me pasaran a niños que no sabían leer ni escribir, porque era un problema el siguiente periodo”.
- Asistir a talleres y a reuniones mensuales del PAREIB.
- Asistir a los diferentes “llamados”, por ejemplo: de la CORDE, la Jefatura de Sector, la SEP o hasta reuniones en el Ayuntamiento.
- Atender las problemáticas demandadas por los padres de familia; por ejemplo, debido a faltas o retardos por parte de los maestros.
- Turnar a la JS, a la CORDE o a la SEP; los casos “muy fuertes” que se escapen a las funciones del puesto (por ejemplo: violación de tipo sexual a algún estudiante).
- Para finalizar, cabe hacer mención de uno de los SUP’s de marginalidad baja cuyas declaraciones afirmaron que el 95% de su tiempo lo destina a lo administrativo y solo

un 5% a visitas, talleres y reuniones de carácter técnico-pedagógico.

### **5.1.3 JS's: "Tratamos de atender a todos"**

#### **5.1.3.1 JS's Marginalidad Alta.**

Aunque los dos jefes de sector ubicados en este rubro priorizaron en su función de asesoría y capacitación; uno de los participantes sostuvo de manera más específica que sus funciones son tres: la técnico- pedagógica, la administrativa y por último, "la de viajar"; donde la primera de ellas, de manera más específica, refiere a capacitar a los maestros (impartir cursos y talleres); así como atender sus dudas técnico-pedagógicas. Por otro lado, la función de viajar a las escuelas consiste en hacerse acompañar de su ATP para que juntos lleven a cabo observaciones al trabajo del maestro, revisen los cuadernos de los niños y maestros; la planeación didáctica, los materiales didácticos; y posteriormente, comunicar posibles fallas e indicaciones a los docentes. Aunado a ello, este JS afirmó que en las visitas mencionadas se encarga de revisar las actas y acuerdos tomados en los Consejos Técnicos de cada plantel.

Otras de las actividades que realizan los JS's de marginalidad alta son:

– Investigar quejas de los padres de familia directamente en las comunidades; por ejemplo: debido a faltas de asistencia o retardos por parte de los maestros.

– Atender en la oficina visitas de maestros y padres de familia. En este aspecto, cabe hacer mención que uno de los entrevistados comentó que éstas se presentan únicamente cuando hay problemas e inquietudes.

– Asistir a las reuniones en la Dirección de Educación Primaria o en la CORDE.



– Dar seguimiento a los proyectos del PAREIB en las escuelas; así como cumplir con las diez visitas mensuales que reglamenta dicho programa.

– Promover la aplicación de exámenes de Olimpiada del Conocimiento; así como del aprovechamiento en niños de sexto grado.

– Elaborar estadísticas de calificaciones por alumno, por zona, por región, etc.

– Supervisar el trabajo de los ATP's comisionados bajo su cargo.

– Coordinar el Consejo Técnico-Pedagógico a nivel sector; en el cual el JS mensualmente se reúne con los supervisores bajo su mando para abordar las necesidades o problemáticas de las diferentes zonas y proponer soluciones a ello.

– Realizar reuniones de información con todos los supervisores dentro de su sector; conforme se vaya presentando la necesidad.

– Realizar visitas “de emergencia” a las escuelas, en caso de alguna eventualidad grave o exigencia por parte de los padres de familia.

– Con relación a las visitas a las escuelas, uno de los entrevistados afirmó visitar aproximadamente un 60% del total de las escuelas dentro de su sector; mientras que el otro entrevistado comentó alcanzar un 95%.

– En cuanto a la distribución del tiempo, uno de los entrevistados expresó llevar a cabo la siguiente distribución del tiempo: función técnico-pedagógica: 80%, función administrativa: 10%; y viajar para visitar a las escuelas: 10%.

#### **5.1.3.2 JS's Marginalidad Media.**

Las actividades enunciadas por estos entrevistados son:



- Programar y coordinar los Consejos Técnicos anuales.
- Atender la oficina de la supervisión. Al respecto, uno de los entrevistados afirmó que el horario de trabajo de un jefe de sector abarca aproximadamente desde las 8 a.m. hasta las 15:00 o 17:00 hrs., de Lunes a Viernes.
- Asesorar a los supervisores y directores en temáticas de carácter técnico-pedagógico; así como en la anticipación y solución de problemas antes de que lleguen a la Secretaría (por ejemplo: mala atención a los padres de familia; o que “algunos de los compañeros se echan sus “alipuces” durante el recreo, etc.).
- Resolver las incidencias de todas las zonas escolares dentro del sector; además de atender a directores y padres de familia que demandan solución a una problemática de manera directa (sin antes consultar con el supervisor).
- En conjunto con los ATP’s, analizar los libros de todas las asignaturas para buscar técnicas grupales, de enseñanza de la lectura; o para acordar el desarrollo de las visitas técnico-pedagógicas a las escuelas.
- Proporcionar información vía telefónica a los supervisores; por ejemplo cuando “la información nos la dan de hoy para ayer”, es decir, en casos que sea urgente comunicarse con los subordinados debido a una demanda inmediata por parte de la SEP.
- Exigirles a los maestros que estén al pendiente de los alumnos.
- Realizar reuniones de información; por ejemplo: Concurso del Himno Nacional, de la Olimpiada del Conocimiento, de intercambio de docentes con los Estados Unidos, etc.
- Programar y realizar visitas sorpresa a las escuelas; en las cuales los participantes explicaron presentarse al plantel en compañía de sus ATP’s para realizar observaciones y



sugerencias al estilo de enseñanza del docente o para entrevistar al director acerca de su trabajo en los Consejos Técnicos. De manera que, el JS's y su equipo se organizan y dividen el trabajo a realizar: Observar de manera individual, durante una hora el desarrollo de una clase; o revisar la planeación del docente, el avance programático y las libretas de los alumnos. Para todo ello, cabe hacer mención que uno de los entrevistados mencionó basarse en un formato proporcionado por PAREIB, a manera de darle seguimiento al proyecto de cada maestro. En este punto, uno de los entrevistados subrayó que el ciclo escolar pasado (2004-2005) realizó aproximadamente 90 visitas técnico-pedagógicas a las escuelas de su sector; de manera que, en promedio, efectúa al año una visita a cada una de sus escuelas.

– Realizar visitas de “emergencia” a las escuelas para investigar y solucionar conflictos; por ejemplo, cuando hay descontento en los padres de familia.

– Hacerse cargo de las zonas escolares (dentro de su sector), en caso de que se quede vacante el puesto de supervisor; por ejemplo: en caso de cambio o jubilación de alguno de ellos. En este punto, uno de los participantes comentó haberse encargado de dos zonas escolares por un periodo de seis meses.

– Respecto al tiempo que le destinan a sus diferentes funciones, uno de los entrevistados comentó dedicarle un 80% del total de su tiempo a lo técnico-pedagógico; mientras que el 20% restante, lo invierte en trabajo de oficina, a participación en ceremonias o a “llamados” de la Secretaría; esto último, en palabras de uno de los jefes de sector: “lo que nos echa a perder toda la planeación”.

### **5.1.3.3 JS's Marginalidad Baja.**

Uno de los participantes expresó realizar tres funciones dentro de su cargo como jefe de sector: la función técnico-pedagógica (asesoría); la función administrativa (revisar, planear); y una última que denomina de “solución de problemáticas”; por ejemplo: resolver diferencias entre maestros o entre los padres de familia con los maestros y/o el directivo.

Otras de las actividades que realizan los JS's de marginalidad baja son:

– Platicar y solucionar malos entendidos entre padres de familia, entre docentes o entre directivos.

– Atender en la oficina las visitas de los profesores y padres de familia con necesidades o problemas relacionados con la atención de los niños.

– Fomentar en los maestros el uso de la metodología propuesta por el PRONALES y darle seguimiento para que los alumnos “puedan lograr la comprensión lectora y el manejo de la lógica matemática”.

– Realizar visitas “de emergencia” a las escuelas en caso de suscitarse alguna incidencia; por ejemplo, inconformidad por parte de los padres de familia o de los maestros.

– Realizar visitas “sorpresa” a las escuelas con actividades planeadas, para hacer observaciones, trabajar con los alumnos; y posteriormente llevar a cabo un Consejo Técnico para apoyar y orientar al maestro acerca de estrategias y materiales en función de los resultados de dicha visita.

– Finalmente, respecto a las visitas a las escuelas, puede decirse que los JS's correspondientes a la marginalidad baja no cubren la totalidad de sus escuelas; ya que uno de los JS's comentó visitar anualmente unas seis escuelas (una vez al año durante un día o



dos, dependiendo del tamaño de la escuela); y otro de los JS's afirmó no visitarla todas, al mismo tiempo que sostuvo alcanzar aproximadamente un 70% al respecto. Asimismo, en cuanto a la distribución del tiempo, uno de los participantes correspondiente a la marginalidad baja expresó dedicarle aproximadamente el 60% del total de su tiempo a la función de tipo pedagógica; 20% a la función administrativa y 20% a la función de solución de problemáticas y diferencias entre los diferentes actores educativos.

Como discusión final puede decirse que estas son las funciones y actividades de los colaboradores en este estudio (Véase Tabla 13):

Quienes ocupan el cargo de ATP califican como su función básica la asesoría y lo técnico-pedagógico; lo cual se combina con las funciones administrativas y de comunicación.

Quienes ocupan el cargo de SUP coinciden al defender como una de sus funciones la de tipo técnico-pedagógica. Aunado a ello, puede observarse que la función administrativa y de solución de problemáticas con padres de familia o maestros constituyen otras de sus funciones. Sin embargo, pese a esta uniformidad, es preciso señalar la variedad que existe en cuanto al tiempo que los supervisores comentaron destinar a éstas, ya que como puede observarse en la tabla 6, el porcentaje de tiempo que los supervisores destinan a lo técnico-pedagógico puede abarcar desde el 5% al 90%; mientras que lo administrativo y asesoría en problemáticas puede comprender desde el 10% al 95%.

Quienes ocupan el cargo de JS coinciden al calificar lo técnico-pedagógico como su función primordial; y a la cual (congruentemente), la totalidad de los entrevistados manifestaron dedicarle la mayor cantidad de su tiempo: 60% al 80%.



Respecto al nivel de marginalidad alta, los ATP's, SUP's y JS's dentro de este rubro valoraron lo técnico-pedagógico como una de sus funciones básicas; y, congruentemente, manifestaron dedicarle desde un 50% a un 80% del total de su tiempo; mientras que las funciones secundarias, tales como administrativas y de solución de problemas pueden abarcarlo desde el 10% al 50% de su tiempo.

En cuanto al grado de marginalidad media, la totalidad de los participantes coinciden tanto en calificar como básica su función técnico-pedagógica y de asesoría; como en expresar que le dedican la mayor parte de su tiempo a ésta: del 70% al 90%. Seguido a la función técnico-pedagógica; lo administrativo, la participación en ceremonias o los "llamados" de la Secretaría absorben del 10% al 30% restante del tiempo.

Los ATP's, SUP's y JS's de marginalidad baja tienen en común el atender funciones de carácter técnico-pedagógico y administrativas; a las que se añaden las funciones de comunicación y solución de problemáticas. En este nivel de marginalidad (a diferencia de los otros niveles), destacan de manera preponderante los altos porcentajes de tiempo destinado a lo administrativo, de comunicación y de solución de problemáticas: 40% al 95%.



**Tabla 13***Funciones y actividades generales de los participantes*

<b>Cargo</b>	<b>Marginalidad Alta</b>	<b>Marginalidad Media</b>	<b>Marginalidad Baja</b>
<b>ATP</b>	- Dos funciones básicas: a) Ayudar a su jefe en lo administrativo (25% del total del tiempo). b) Ayudar a su jefe en lo técnico-pedagógico (75% del total de su tiempo).	- Principal función: Brindar asesoría y acompañamiento sobre todo lo que les dicte la SEP (PEC, PRONALES, Enciclomedia, etc.); así como sobre el uso de material didáctico proporcionado por la misma (80% del total del tiempo).	-Una función básica: la técnico-pedagógica (25% del total del tiempo); a la que se suma la función que denominan “administrativa y de comunicación” (75% del total de su tiempo).
<b>SUP</b>	- Dos funciones básicas: a) Técnico-Pedagógica (50% del total de su tiempo). b) Asesoría en la solución de problemáticas con padres de familia o maestros (50% del total de su tiempo).	- Primordialmente la función técnico-pedagógica (desde un 70 a un 90% del total de su tiempo); seguida de la función administrativa (10 al 30% del tiempo).	- Prioritariamente una función administrativa (aproximadamente el 95% de su tiempo); seguida por la función técnico-pedagógica (5%).
<b>JS</b>	- Prioritariamente la asesoría y capacitación técnico-pedagógica (80%), seguida de la función administrativa (10%) y, en uno de los dos casos, una tercera función: la de viajar a las escuelas (10%).	- Principalmente la función técnico-pedagógica (80% del total de su tiempo); mientras que el 20% restante, lo invierten en trabajo de oficina, participación en ceremonias o a “llamados” de la Secretaría.	- Tres funciones: la función técnico-pedagógica (60% del total de su tiempo); la función administrativa (20% del tiempo); y según uno de los JS´s: la función “de solución de problemáticas” (20% del tiempo).

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

## **5.2 Funciones y actividades PEC**

Esta categoría de análisis aborda todas aquellas acciones, diligencias o actividades que los ATP's, SUP's y JS's enunciaron llevar a cabo como sus funciones dentro del Programa Escuelas de Calidad.

### **5.2.1 ATP's: "Escuelas PEC es en donde menos me involucran; pues acuden a otras instancias por asesoría"**

#### **5.2.1.1 ATP's Marginalidad Alta.**

Respecto a esta categoría, los participantes expresaron realizar lo siguiente:

– Estar al pendiente de la emisión de la convocatoria, la recepción de trabajos y de las escuelas que se incorporan al Programa.

– Profundizar en el conocimiento del Programa; de sus componentes, su funcionamiento, etc.

– Difundir el Programa inculcando en los docentes las bondades del PEC para motivarlos.

– Apoyar a las escuelas en la elaboración de documentos y proyectos; por ejemplo, en la redacción de la solicitud.

– Participar anualmente en la validación de los Consejos Escolares de Participación Social.

– Realizar seguimiento al trabajo de los directores; "chequeos" a las escuelas; sugiriendo acuerdos para el logro del Programa.

Aunado a lo anterior, es preciso hacer mención que uno de los ATP's entrevistados



comentó que en el ciclo escolar 2005-2006, se le invitó urgente y de forma no oficial para apoyar a la CORDE en el dictamen de proyectos; razón por la cual no participó en dicho proceso. El entrevistado expresó: "Fue de un momento para otro, yo creo que no tenían gente, no hubo ningún documento oficial y por eso no participé".

#### **5.2.1.2 ATP's Marginalidad Media.**

Los participantes de este nivel de marginalidad coincidieron en que a partir de que hay un enlace o responsable del PEC en la CORDE, "los ATP's han dado un paso atrás" en función de respetar lo que la Coordinación Estatal va indicando; de manera que sus "responsabilidades en torno al PEC se han ido desvaneciendo". Debido a semejante situación, los actores entrevistados afirmaron no contar en la actualidad con una función específica derivada del PEC; lo que los obligó a abandonar el seguimiento a los PAT's y PETE's de las escuelas; así como a proporcionarles asesoría. Sin embargo, describieron que algunas de las actividades que aún les son demandadas son:

- Hacer llegar la convocatoria a las escuelas (vía supervisores).
- Asesorar a los directivos en la gestión de recursos.
- Recordar continuamente a los directores los lineamientos establecidos por los estándares.
- Ver "cómo van" las escuelas.
- Vigilar la rendición de cuentas a la comunidad.
- Motivar a las escuelas para que participen en el PEC.

### **5.2.1.3 ATP's Marginalidad Baja.**

Aunque los entrevistados de este rubro expresaron haber estado implicados con el PEC, ambos participantes defendieron que en la actualidad esa situación no existe. Así, uno de los ATP's entrevistados afirmó que debido al cambio en el que la CORDE hay un encargado del Programa, ya no los toman en consideración. Categóricamente, uno de ellos expresó: “Es el Programa que menos me involucra, (...), en las escuelas PEC es en donde menos me involucran pues acuden a otras instancias por asesoría”. Sin embargo, agregó llevar a cabo algunas actividades como:

- Reproducir y entregar la convocatoria del PEC a los directores de las escuelas.
- Comunicar avisos a las escuelas (vía verbal); por ejemplo: fecha de reuniones o de entrega de chequeras.
- Dar asesoría en torno a la elaboración de los proyectos escolares (pese a que el entrevistado expresó no haber recibido capacitación al respecto).

### **5.2.2 SUP's: “Es lo mismo con todas, porque aquí no hay una diferencia ¿no?”**

#### **5.2.2.1 SUP's Marginalidad Alta.**

Con relación a las funciones y actividades de los supervisores acerca del Programa, cabe destacar que uno de los supervisores de este rubro expresó categóricamente no intervenir en las siguientes actividades: Asesoría en la elaboración de los PETE's y PAT's, gestión de recursos a las escuelas o asesoría respecto al PEC. Sin embargo, aclaró llevar a cabo “una verificación del avance del logro académico de los estudiantes, sin distinción para escuelas PEC o No PEC”. De manera similar a este actor, el otro entrevistado sostuvo que son los ATP's quienes acuden a la capacitación que brinda el PEC, subrayando que son



éstos quienes tienen mayor vinculación con el Programa.

Aunado a lo anteriormente expuesto, los supervisores comentaron realizar las siguientes actividades generales con relación al Programa:

– Hablar a la Coordinación Estatal del PEC al acercarse la fecha de la convocatoria; ello en virtud de que les “llega tarde” y así prevenir desfases en los tiempos.

– Difundir en las escuelas la convocatoria del PEC; la cual cabe mencionar que en este ciclo escolar 2005-2006 fue proporcionada tanto por la jefatura de sector como por la CORDE; y pese a ello, la información de la convocatoria se recibió de manera extemporánea.

– Difundir las bondades del PEC tomando como modelo las escuelas que se incorporaron al PEC; por ejemplo, invitar a los directores de escuelas que no están incorporadas al PEC para que conozcan los avances en infraestructura por parte de las escuelas PEC. En este punto, es preciso señalar que el entrevistado aclaró que estas visitas no incluyen lo técnico-pedagógico.

– Promover la capacitación del ATP respecto al Programa.

– Recomendar a los directores la constitución del Consejo Escolar de Participación Social y firmar el acta correspondiente.

– Plantear a los directores que el PETE y el PAT no son solo un requisito para estar dentro del PEC, sino un compromiso que se adquiere.

– Vigilar que se canalicen bien los recursos económicos.

– Exigir que se avance en lo técnico-pedagógico.

– Participar como observador de la gestión, práctica docente y participación social

de las escuelas. En este aspecto, uno de los entrevistados agregó “No tengo mayor participación ahí”.

- Revisar los informes financieros y firmarlos.

#### **5.2.2.2 SUP’s Marginalidad Media.**

Lo expresado por los supervisores ubicados en este nivel de marginalidad demuestran que el trabajo que desempeñan éstos respecto al PEC es de tipo muy general y hasta indistinto para el total de sus escuelas, estén o no dentro del PEC. Pese a esta situación ambos entrevistados afirmaron desempeñar algunas funciones vinculadas con el Programa, tales como:

- Sensibilizar a los compañeros para que ingresen al PEC.
- Dar seguimiento a las escuelas para que se logre la educación de calidad; por ejemplo: “chechar los tiempos”.
- Llevar a cabo (dos o tres veces al año) reuniones con los Consejos Escolares de Participación Social para dar a conocer las actividades, responsabilidades; “para sacar el trabajo todos unidos”, expresó uno de los entrevistados.
- Firmar y verificar los informes financieros.
- Vigilar la construcción.
- Revisar con los ATP’s los proyectos que los directivos presentan.
- Visitar 2 o 4 veces al mes la Coordinación Estatal del PEC para aclarar dudas acerca de situaciones relacionadas con el manejo de los recursos; inquietudes que le demandan los directores de escuela.

### **5.2.2.3 SUP's Marginalidad Baja.**

A pesar de que uno de estos participantes sostuvo no realizar un trabajo específico con los directores de las escuelas PEC, de manera general ambos participantes comentaron llevar a cabo lo siguiente:

– Entregar la convocatoria a los directores de las escuelas dentro de la zona escolar solicitándoles puntualidad y responsabilidad respecto al Programa (ello a pesar de que, en palabras de uno de los entrevistados: “a veces las convocatorias no llegan a tiempo”).

– Reportar a la Coordinación Estatal del PEC la información estadística de las escuelas a su cargo.

– Otorgar permisos a los directores de escuela para suspender labores con el fin de que el personal se reúna para trabajar en el proyecto.

– Aclarar inquietudes y resolver problemáticas con los padres de familia originados en la administración de los recursos otorgados por el PEC; por ejemplo, cuando los padres de familia desconocen las políticas del Programa y quieren manejar el dinero.

– Asistir a las reuniones de los Consejos Escolares de Participación Social y “avaluar” los documentos correspondientes.

– Realizar acompañamiento (observando) el trabajo en las escuelas; ya sea por que las escuelas lo solicitan o porque el supervisor lo considera necesario. Aunado a ello, uno de los entrevistados agregó: “Al observar el trabajo de los compañeros, confiamos en ellos y se hacen menos visitas”.

– Otorgar el “visto bueno” al final del ciclo escolar a las actividades señaladas en el PETE y demás documentación que las escuelas deben de entregar.

### **5.2.3 JS's: "...cosas muy generales"**

#### **5.2.3.1 JS's Marginalidad Alta.**

Uno de los entrevistados de este nivel de marginalidad expresó categóricamente que su función en cuanto al PEC es la misma: "Supervisar, no hay nada específico (...) dar un seguimiento de lo que se pretende", que en palabras del entrevistado "muy pocas veces se logra", por lo que hay que "llamarles la atención a los maestros, decirles que por qué no recurren para que se les de apoyo y asesoría".

Asociado a lo anterior, el mismo entrevistado expresó que eventualmente ha participado con el PEC al realizar las siguientes actividades:

- Responder a dudas de tipo general que le plantean los directores y supervisores; por ejemplo: sobre la elaboración de proyectos (pero no como una capacitación formal).
- En ocasiones, le corresponde llevar la convocatoria.
- Asistir a ceremonias en escuelas PEC.

Por otro lado, el segundo JS del nivel de marginalidad alta reveló tener una mayor participación en el PEC; señalando que sus funciones en cuanto al Programa son:

- En colaboración con el ATP y el supervisor, "primero ver el proyecto que realizaron los profesores; si va acorde a la convocatoria y al Plan Estratégico".
- Visitar escuelas, entrar a los salones a observar el rendimiento del maestro y de los alumnos; "ver qué han hecho".
- Validar la conformación de los Consejos Municipales de Participación Social.
- "Estar al pendiente del trabajo".





### **5.2.3.2 JS's Marginalidad Media.**

Los JS's ubicados en este rubro, afirmaron desempeñar las siguientes actividades en relación al PEC:

- Dictaminar proyectos del PEC cuando se les invita.
- Difundir la convocatoria entre los directores de sus escuelas y persuadirlos para que elaboren su PETE y participen.
- Orientar a las escuelas en la elaboración de su diagnóstico y la estructura del PAT y PETE.
- Revisar los PETE's antes de ser enviados a dictaminar.
- Brindar capacitación a los supervisores y ATP's en torno al manejo de los recursos económicos del PEC.
- Asesorar a los directores respecto a problemáticas específicas; por ejemplo: la inversión o compra que se realicen con el dinero aportado por el Programa.
- Realizar visitas a las escuelas para dar seguimiento a los planes y verificar el cumplimiento de los proyectos.
- Respaldar a los directores en la realización de trámites; acompañándolos personalmente a la SEP.
- Proporcionar información (copias) de la metodología del PEC a los directores de escuela.
- Revisar el informe técnico-financiero que le envían las escuelas al final del curso para tener conocimiento del logro de las metas. En este punto, uno de los entrevistados agregó: “Nada más damos indicaciones generales que deben de estar preparados para



detectar qué es lo que no se logró para que el año siguiente se reponga”.

### **5.2.3.3 JS's Marginalidad Baja.**

En este rubro, es pertinente subrayar la diferencia existente entre las declaraciones de los dos jefes de sector; ya que por un lado, uno de los participantes manifestó realizar muy poca o nula actividad con relación al Programa (Transmitir la convocatoria a los supervisores y directores invitándolos a que participen en el PEC; así como sugerir a los directores el uso transparente y eficiente de los recursos proporcionados por el Programa; “que redunde efectivamente en beneficio de los niños y de la escuela”). Aunado a ello, declaró que a partir del PEC ha experimentado una disminución en la carga de trabajo, esto debido a que ya no hay la necesidad de ir a dar asesoría o visitas escolares a las escuelas que están inscritas en dicho programa; “debido a que ellos ya están trabajando en equipo”.

Contrariamente a lo expuesto con anterioridad, el otro participante reveló tener un distanciamiento menor a las gestiones relativas al Programa; defendió contar con toda la información y material concerniente al PEC, además de haber sido partícipe en las siguientes actividades:

– Difundir entre las diferentes zonas escolares la información relevante al Programa; por ejemplo: Informar acerca de las fechas de asesoría, entrega de documentación y chequeras; entregar la convocatoria; de manera que los supervisores lo hagan llegar a sus escuelas.

– Dictaminar PETE's (ocasionalmente).

– Atender dudas de los maestros acerca de la estructura del proyecto.

– Asistir a la toma de protesta de los Consejos Escolares de Participación Social.

– Participar como aplicador en la evaluación del PEC.

Como discusión final, pueden exponerse las siguientes ideas (Véase Tabla 14):

Quienes ocupan el cargo de ATP coinciden al tener como una de sus funciones PEC el difundir la convocatoria entre las escuelas para que se incorporen a dicho Programa. Respecto a este mismo cargo, llama la atención el que las funciones de los ATP's en cuanto al Programa se reducen en cantidad y grado de importancia conforme disminuye el nivel de marginalidad en el que se localizan las escuelas. Así, los ATP's de marginalidad alta sostienen llevar a cabo actividades que van desde la incorporación de las escuelas al PEC como al apoyo en la elaboración de documentos y proyectos, validar los CEP's y hacer "chequeos" a las escuelas; situación que se va aminorando en el caso de los ATP's de marginalidad media y baja, quienes en cuanto al PEC básicamente se dedican a la función comunicativa.

Otro aspecto importante y probablemente vinculado con la situación anterior es el hecho de que los ATP's de marginalidad media y alta afirmaron no sentirse involucrados con el PEC en virtud de que en la actualidad hay en la CORDE un encargado de las actividades del Programa.

Con relación al cargo de SUP, a pesar de que los participantes defienden no llevar a cabo actividades diferenciadas para sus escuelas PEC, puede observarse que la principal función al respecto radica en promover el ingreso de las escuelas a dicho Programa (difundir la convocatoria, sensibilizar a los compañeros para que ingresen al PEC y divulgar los beneficios materiales que otorga). Aunado a ello, también se revelaron como



funciones PEC por parte de los SUP's el firmar o avalar las actividades de los CEPS, el vigilar la administración de los recursos económicos (construcción, problemas con los padres de familia, informes financieros); así como promover la capacitación PEC del ATP, exigir que se avance en lo técnico-pedagógico, autorizar la suspensión de actividades para reuniones de trabajo, revisar el PAT, "darle el visto bueno" y fomentar el compromiso con éste y con el PETE; visitar la CGEPEC para poder aclarar dudas de los directivos o simplemente, "ser observador". A esto último es preciso señalar el comentario de uno de los SUP's participantes: "Al observar el trabajo de los compañeros, confiamos en ellos y se hacen menos visitas".

En cuanto a los JS's puede observarse que el difundir la convocatoria (al igual que en los dos casos anteriores), es la función básica que lleva a cabo quien ocupa dicho cargo; a las que se suman el persuadir a los SUP's y directores para que se incorporen al PEC, el brindar orientación relacionada con el proyecto y con el uso del recurso económico proporcionado por el Programa; así como el visitar las escuelas para observar el rendimiento escolar y verificar el logro de planes y programas.

Con relación a los grados de marginalidad en el que se ubican los participantes, puede decirse que las funciones PEC de los ATP's, SUP's y JS's del grado de marginalidad alta mayormente tienen relación con la difusión de la convocatoria, actividad coincidente para los tres cargos mencionados; a lo que le siguen en orden de importancia: Actividades relacionadas con la validación de CEPS o CMPS, visitas a las escuelas, apoyo en la realización de los Proyectos y finalmente, difundir los avances o ventajas que ofrece el PEC (por ejemplo, en cuanto a infraestructura).



Respecto al grado de marginalidad media, se detecta que la principal actividad de los ATP's, SUP's y JS's radica en inspeccionar la administración del recurso económico proporcionado a las escuelas por el PEC, a la que se subordinan el motivar a las escuelas para su ingreso al Programa y supervisarlas. Finalmente, siguiendo este orden de importancia, también se observa que otras de las actividades fundamentales para quienes están en el nivel de marginalidad media son: el difundir la convocatoria y revisar los Proyectos a concurso, respectivamente.

En cuanto al grado de marginalidad baja, puede decirse que la actividad fundamental para los cargos de ATP, SUP y JS reside en difundir la convocatoria del PEC; a la que se suman otras actividades secundarias como: orientar en la administración y problemáticas generadas en cuanto al recurso PEC, comunicar avisos relacionados con la gestión del PEC, asesorar en cuanto a los Proyectos y asistir a las reuniones de los CEPS.

**Tabla 14***Funciones y actividades PEC*

<b>Cargo</b>	<b>Marginalidad Alta</b>	<b>Marginalidad Media</b>	<b>Marginalidad Baja</b>
<b>ATP</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Cuidar la fecha de convocatoria PEC y de la recepción de trabajos.</li><li>-“Estar al pendiente” de las escuelas que se incorporan al PEC.</li><li>-Profundizar en el conocimiento del PEC.</li><li>-Motivar a los docentes para que se incorporen al PEC.</li><li>-Difundir las bondades del PEC.</li><li>-Apoyar a las escuelas en la elaboración de documentos y proyectos.</li><li>-Anualmente, validar los CEPS.</li><li>-Realizar “chequeos” a las escuelas y a los directores, haciendo sugerencias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Hacer llegar la convocatoria a las escuelas.</li><li>-Asesorar a los directivos en la gestión de recursos.</li><li>-Recordar a directores los estándares del PEC.</li><li>-Vigilar que se “rindan cuentas” a la comunidad.</li><li>-Motivar a las escuelas para que participen en el PEC.</li><li>-“Ver como van las escuelas”.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Reproducir y entregar a las escuelas la convocatoria del PEC.</li><li>-Comunicar avisos a las escuelas (vía verbal).</li><li>-Asesorar sobre la elaboración de proyectos escolares (a pesar de no haber recibido capacitación).</li></ul>

**Tabla 14 (Continuación)**
*Funciones y actividades PEC*

<b>Cargo</b>	<b>Marginalidad Alta</b>	<b>Marginalidad Media</b>	<b>Marginalidad Baja</b>
<b>SUP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicarse con la CGEPEC al acercarse la fecha de convocatoria PEC.</li> <li>-Difundir la convocatoria del PEC.</li> <li>-Difundir los avances en infraestructura por parte de las escuelas PEC.</li> <li>-Promover la capacitación del ATP en cuanto al Programa.</li> <li>-Recomendar a los directores la constitución del CEPS y firmar el acta correspondiente.</li> <li>-Fomentar en los directores el compromiso con el PAT y PETE.</li> <li>-Vigilar que se canalicen bien los recursos económicos.</li> <li>-Revisar y firmar los informes financieros.</li> <li>-Exigir que se avance en lo técnico-pedagógico.</li> <li>-Ser “observador” de la gestión, práctica docente y participación social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sensibilizar a los compañeros para que ingresen al PEC.</li> <li>-“Checar” los tiempos en las escuelas.</li> <li>-Reunirse con los CEPS para “sacar el trabajo”.</li> <li>-Verificar y firmar los informes financieros.</li> <li>-Vigilar la construcción.</li> <li>-En colaboración con los ATP’s revisar los proyectos presentados por los directivos.</li> <li>-Visitar 2-4 veces al mes a la CGEPEC para poder aclarar dudas de los directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entregar la convocatoria a los directores de las escuelas.</li> <li>-Reportar a la CGEPEC información estadística de las escuelas.</li> <li>-Autorizar permisos para que el personal suspenda labores y trabaje en el proyecto.</li> <li>-Resolver problemáticas con los padres de familia en cuanto al uso del dinero.</li> <li>-Asistir y avalar las reuniones de los CEPS.</li> <li>-Observar el trabajo de las escuelas.</li> <li>-Otorgar al PETE el VoBo al final del ciclo escolar.</li> </ul>

**Tabla 14 (Continuación)***Funciones y actividades PEC*

<b>Cargo</b>	<b>Marginalidad Alta</b>	<b>Marginalidad Media</b>	<b>Marginalidad Baja</b>
<b>JS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Llevar la convocatoria.</li><li>-Asistir a ceremonias.</li><li>-Revisar los proyectos en colaboración con los SUP's y ATP's.</li><li>-Atender dudas sobre la elaboración de proyectos.</li><li>-Visitar a las escuelas para observar el rendimiento de profesor y alumnos.</li><li>-Validar los CMPS.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Difundir la convocatoria.</li><li>-Proporcionar a los directores copias de metodología PEC.</li><li>-Persuadir a los directores para que elaboren su PETE y participen en el PEC.</li><li>-Dar orientación para elaborar PETE y PAT.</li><li>-Revisar los PETE's antes de enviarlos a dictaminar.</li><li>-Dictaminar proyectos.</li><li>-Capacitar a SUP's y ATP's acerca del uso de recursos económicos PEC.</li><li>-Asesorar a directores acerca de las compras.</li><li>-Visitar a las escuelas verificando el cumplimiento de planes y proyectos.</li><li>-Acompañar a los directores a la realización de trámites en la SEP.</li><li>- Revisar el informe financiero de fin de curso para verificar logro de metas y dar indicaciones generales a las escuelas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Transmitir a SUP's y directores la convocatoria.</li><li>-Invitar a SUP's y directores para que participen en el PEC.</li><li>-Difundir información PEC (avisos, convocatorias) para que los SUP's la hagan llegar a las escuelas.</li><li>-Ocasionalmente, dictaminar PETE's.</li><li>-Atender dudas de maestros en cuanto al proyecto.</li><li>-Sugerir a directores el uso transparente y efectivo del recurso PEC.</li><li>-Asistir a toma de protesta de los CEPS.</li><li>-Participar como aplicador en Evaluaciones PEC.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

Finalmente, a manera de tener una visión concentrada del cumplimiento de las funciones estipuladas en las Reglas de Operación del PEC, se hizo una valoración general de lo que marca el apartado “Funciones de ejecutores y otros participantes”,



específicamente en lo que refiere a los “Jefes de Sector, Supervisores y equivalentes” (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2005, p. 43-44); comparando dicha información con lo que los SUP’s y JS’s declararon llevar a cabo en torno al Programa. Cabe señalar que dicha comparación no incluye al ATP pues éste no es contemplado como un ejecutor o participante, no cuenta con un apartado especial dentro de las funciones de las Reglas de Operación del PEC; sin embargo, dentro de las funciones de los SUP’s y JS’s se le menciona como uno de los actores con quien deben relacionarse éstos. (Véase Tabla 15).

Así, como producto de este análisis comparativo se reveló que la totalidad de los SUP’s y JS’s participantes en este estudio cumplen con la función de invitar y apoyar a las escuelas para que participen en el Programa. Asimismo, puede decirse que, a excepción del SUP y el JS de marginalidad baja, los SUP’s y JS’s sí involucran a su personal de apoyo técnico en las actividades del Programa. En cuanto a la función de validar la integración de los Consejos Escolares de Participación Social, puede observarse que son los SUP’s quienes están cumpliendo con esto; ya que en cuanto a los JS’s, esta función solo la están llevando a cabo en la marginalidad baja.

En cuanto a la función de asesoría y acompañamiento del PETE y PAT, puede afirmarse que, aunque hay indicios al respecto, dicha asesoría no cumple con los criterios de sistematicidad y pertinencia requeridas en dicha función; en el mejor de los casos se han llevado a cabo actividades aisladas de asesoría y revisión del PETE (nunca del PAT).

Respecto a la autoevaluación, las evaluaciones externas y las propuestas de mejora que deben fomentar los SUP’s y JS’s, puede decirse que es casi nulo el cumplimiento a dicha función. De manera más preocupante, es el hecho de que ninguno de los SUP’s y



JS's han cumplido con sus funciones de analizar los datos generados por el SEIPEC, ni de promover la creación de redes de escuelas de calidad y de comprometerse a alcanzar los estándares de desempeño escolar.

**Tabla 15**

*Funciones de SUP's y JS's. Valorando lo real y lo ideal*

Explicación:

✓ Cumplimiento de Función o actividad.

✗ Incumplimiento de Función o actividad.

FUNCIÓN PEC	SUPERVISOR			JEFE DE SECTOR		
	M.Alta	M.Media	M.Baja	M.Alta	M.Media	M.Baja
Invitar y apoyar a las escuelas para que participen en el Programa.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Involucrar a su personal de apoyo técnico en las actividades del Programa.	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Validar la integración de los Consejos Escolares Participación Social.	✓	✓	✓	✗	✗	✓

**Tabla 15 (Continuación)**

## Funciones de SUP's y JS's. Valorando lo real y lo ideal

FUNCIÓN P E C	SUPERVISOR			JEFE DE SECTOR		
	M.Alta	M.Media	M.Baja	M.Alta	M.Media	M.Baja
Brindar asesoría y acompañamiento, de manera sistemática y pertinente, a los directivos y docentes en la elaboración, seguimiento y evaluación del PETE o equivalente y el PAT.	✘	Revisa los PETE's	Al final de ciclo escolar, dar VoBo al PETE	Solo en cuanto a la elaboración del PETE	Elaboración y verificación de cumplimiento del PETE	Atender dudas en cuanto al PETE
Promover la creación de redes de escuelas de calidad para el intercambio de experiencias y generalización de buenas prácticas.	✘	✘	✘	✘	✘	✘
Comprometerse a alcanzar los estándares de desempeño escolar referidos en el numeral 4.4.1 incisos "a" y "b" de este anexo técnico.	✘ "Soy un observador"	✘	✘	✘	✘	✘

**Tabla 15 (Continuación)***Funciones de SUP's y JS's. Valorando lo real y lo ideal*

<b>F U N C I Ó N</b> <b>P E C</b>	<b>SUPERVISOR</b>			<b>JEFE DE SECTOR</b>		
	<b>M.Alta</b>	<b>M.Media</b>	<b>M.Baja</b>	<b>M.Alta</b>	<b>M.Media</b>	<b>M.Baja</b>
<b>Vigilar la implementación de la autoevaluación y su seguimiento en las escuelas y asegurar la oportuna aplicación de las evaluaciones externas en el marco del Programa, así como proponer y aplicar las medidas de mejora pertinentes.</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	Un JS comentó haber participado como aplicador en Evaluaciones PEC.
<b>Analizar los datos generados por el SEIPEC.</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas y comparado con el apartado "Funciones de ejecutores y otros participantes" de las Reglas de Operación 2005. (DOF del 13 de junio del 2005, págs. 43-44).

### **5.3 Opinión del PEC**

Con el objeto de conocer la apreciación de los actores en torno al Programa Escuelas de Calidad se incluyó la categoría de análisis “Opinión del PEC”, la cual presenta los juicios o expresiones valorativas en torno al PEC enunciadas en el discurso de cada uno de los participantes en sus diferentes cargos y grados de marginalidad.

#### **5.3.1 ATP’s: “Según que es más trabajo, pero no es cierto; es una medicina para las escuelas”**

##### **5.3.1.1 ATP’s Marginalidad Alta.**

En cuanto a este nivel de marginación, se puede observar una opinión dividida entre los entrevistados. De esta manera, aunque uno de los participantes afirmó que con el PEC mejoró la infraestructura y algunas otras cosas en el sentido de los docentes; en su discurso manifiesta un tinte negativo en torno al Programa. Así, algunos de los argumentos expresados por este ATP son los siguientes:

- Según que es más trabajo; por eso no hay respuesta favorable.
- No lo han sabido aprovechar, por ejemplo: el apoyo económico para la actualización docente.
- Es un programa tan extenso que no se dan los resultados que se programaron.

Contrariamente, el otro ATP de marginalidad alta manifestó una opinión totalmente favorable en torno al PEC, argumentando que es un programa que estimula a las escuelas a seguir adelante, que “va poco a poco”. De igual forma, este actor hizo los siguientes comentarios acerca del PEC:

- No podemos verlo como un programa más.
- No es más trabajo; es llevar una organización bien delineada.
- Significa trabajar por nuestras escuelas y nuestra región.

Aunado a lo anterior, al comparar las escuelas PEC y las escuelas No PEC, los ATP's de marginalidad alta sostuvieron que en las escuelas inscritas al PEC hay menos problemas y “tienen un sentido de trabajo ya definido”; mientras que en las no inscritas al Programa los compañeros se encuentran “desorganizados o desorientados”.

#### **5.3.1.2 ATP's Marginalidad Media.**

De manera contradictoria al caso de los ATP's de marginalidad alta, estos dos participantes categóricamente manifestaron opiniones favorables en torno al Programa. Por ejemplo, a pesar de que uno de los entrevistados comentó que la calidad total sigue en espera, agregó que se ha obtenido buena respuesta al PEC; que “es una medicina para las escuelas que hará que las cosas mejoren y que los maestros reflexionen”. De manera similar, el otro entrevistado comentó que el PEC ha influido bastante en las escuelas, por ejemplo: aumentando la participación de los padres de familia en las escuelas y en la capacidad de análisis de los maestros.

Otras de las opiniones de los ATP's de marginalidad media son los siguientes:

- Significa mejora, no ha sido más trabajo.
- Es una situación hermosa de cambio.

Asimismo, los ATP's de marginalidad media defendieron que las escuelas PEC “están viendo la totalidad de lo que sería la institución”, identificando su problema

principal; a diferencia de las escuelas no PEC, las cuales “quieren abarcar dos o tres problemas sin solucionar ninguno de ellos”. Aunado a ello, los participantes revelaron que “la calidad de las escuelas PEC es mucho mejor porque los padres se sienten comprometidos y apoyan mucho más a sus hijos, maestros y a la dirección (...) en las escuelas No PEC hay algunos padres que necesitan más motivación para apoyar sobre todo a sus hijos”. De igual forma declararon que pide más apoyo una escuela PEC que una escuela No PEC; ya que como las primeras saben que están trabajando dentro de un proyecto, tienen que cubrir las actividades planeadas y piden asesoría por la inquietud del dinero.

### **5.3.1.3 ATP's Marginalidad Baja.**

En este rubro ambos entrevistados opinan favorablemente respecto al PEC, lo conciben como “un gran avance” y como una oportunidad importante de mejorar en muchos aspectos que no se había dado en otros momentos. Asimismo, llama especial atención que ambos entrevistados defienden que el Programa no es más trabajo; al respecto, uno de ellos agregó “al contrario”. Aunado a ello, otro de los participantes expresó: “Muchos no quieren entrar al PEC porque dicen que hay mucho papeleo, mucho trabajo; que les van a exigir más, pero no es cierto”.

De igual forma, son de interés las siguientes opiniones de los ATP's de marginalidad baja:

– El PEC es una forma tranquila de decir “trabaja y haz lo que te corresponde; e invierte lo que te dan en la escuela”.

– El PEC te da recursos económicos que no te da otro programa.

Aunado a lo anteriormente mencionado, los ATP's de marginalidad baja sostuvieron que no hay diferencia en el apoyo que pide una escuela PEC y una escuela No PEC, “presentan problemáticas muy similares, las sugerencias se dan por igual”. De igual forma, afirmaron no haber diferencias en lo académico, pedagógico, administrativo o en la organización interna de los directivos, pero si en la obra pública e infraestructura; “condición que facilita las actividades en las escuelas PEC”.

### **5.3.2 SUP's: “Es un programa muy bueno, ha levantado las escuelas; lo han malinterpretado”**

#### **5.3.2.1 SUP's Marginalidad Alta.**

Ambos participantes de este nivel de marginalidad manifestaron opiniones positivas respecto al Programa; al cual, cabe mencionar, uno de ellos calificó como “un buen programa”, añadiendo que el PEC no significa más trabajo; que lo han malinterpretado. Defendió: “Es encauzar lo que se debe de hacer y que no lo hacemos”. Aunado a ello, agregó: “El hecho de que por medio de este programa se busque la mejora de la infraestructura es propiciar que también se mejore la calidad de la educación que se está dando”.

De manera semejante, otro de los entrevistados defendió tener una opinión “totalmente positiva”, añadiendo que en cuanto a tareas, funciones y estándares es lo mejor que podemos ser y hacer.

En cuanto al comparativo entre escuelas PEC y las escuelas No PEC, los SUP's de





marginalidad alta defendieron que el índice de aprovechamiento escolar es mayor en las escuelas PEC; además de que, a diferencia de estas últimas, las escuelas No PEC se encuentran limitadas al no contar con los recursos (televisión, videocasetera, computadora, etc.).

#### **5.3.2.2 SUP's Marginalidad Media.**

Uno de los supervisores opina que el PEC “se ha generado como un programa de separación entre escuelas, es una clasificación que no debe existir”; de manera que propone que se elimine el PEC y se le diga PEC a todas las escuelas. Asimismo, defendió que el trabajo es el mismo tanto para las escuelas incorporadas al PEC como para las que no lo están.

Contrariamente a lo mencionado anteriormente, el otro supervisor calificó al PEC como un programa muy bueno, con muy buenos resultados y que ha levantado las escuelas.

Haciendo una comparación entre las escuelas inscritas y no inscritas al Programa, en general los SUP's de marginalidad media defendieron que no hay diferencia significativa en la calidad de las escuelas PEC y No PEC; además de que la función del maestro no difiere entre dichas escuelas ni en los problemas que demandan éstos y los padres de familia. De esta manera, uno de los entrevistados concluyó: “podrían desplazarse un poquito las escuela PEC por los recursos que cuenta, pero sinceramente están igual”.

#### **5.3.2.3 SUP's Marginalidad Baja.**

Uno de los participantes de este rubro califica al PEC como bueno en virtud de que observa que las escuelas que están dentro del Programa han mejorado sus espacios

educativos y la atención a sus niños. De manera puntual, el entrevistado afirmó que para él, el PEC no significa más trabajo. Finalmente añadió: “...pero tengo que atender a todos, no puedo dedicarme exclusivamente a las dos escuelas de calidad”.

De manera similar, el otro supervisor calificó como bueno al PEC. Sin embargo, añadió: “lo único que tiene es mucho administrativo, mucho papeleo”. Aunado a ello, comentó que algunas escuelas ya no quisieron entrar al Programa porque “les ahoga mucho lo administrativo”. Finalmente agregó: “Mi opinión sería que de que todas las escuelas estuvieran en ese programa y que se les apoyara aunque sea con menor cantidad...”

Comparando las escuelas PEC y las No PEC, los SUP´s de marginalidad baja revelaron no haber diferencia entre éstas. Así, uno de ellos declaró: “no existe diferencia en la motivación de los profesores de escuelas PEC y No PEC; así como tampoco en la calidad de las escuelas. De manera similar, el otro SUP afirmó: “tanto en las escuelas PEC y No PEC las inconformidades de los padres de familia refieren al mal trato a los niños; hay veces que una escuela No PEC tiene mayor puntaje que una PEC”.

### **5.3.3 JS´s: “Es un programa muy bueno, pero no se ha podido entender como tal”**

#### **5.10.3.1 JS´s Marginalidad Alta.**

Uno de los participantes de este rubro califica al PEC como un programa muy bueno; sin embargo, añadió “...pero no se ha entendido como tal”. Aunado a ello, señaló que el PEC no significa para él mas trabajo pues defiende: “es parte de la obligación de los que nos comprometemos a educar”.

Similarmente, el otro entrevistado comentó con respecto al PEC que el trabajo es el mismo; pero sí implica más responsabilidad. Finalmente concluyó: “el hecho del PEC no es de nombre, sino que realmente hay que echarle ganas al trabajo”.

Respecto a las diferencias entre escuelas PEC y las No PEC, destaca la contradicción en las opiniones de estos JS’s. Así, mientras que uno de ellos revela una posible diferencia en los avances de las escuelas PEC y No PEC: “Hay una zona que es la más baja en rendimiento escolar, y ahí no tengo escuela PEC”; el otro JS sostiene categóricamente: “no hay diferencia entre unas y otras (...) las escuelas PEC y las No PEC están entregando los mismos productos”.

#### **5.3.3.2 JS’s Marginalidad Media.**

Uno de los entrevistados defendió que con el PEC hay un beneficio tanto para la institución como para los directores y maestros. Aunado a ello, comentó el temor de los maestros: “voy a hacer más trabajo”, que ha impulsado a muchas escuelas a no participar; sin embargo, categóricamente califica: “pero es lo mismo siempre y cuando esté bien planeado”. Asimismo, aclaró que el PEC no es más trabajo para él, explicando que es igual debido a que hay una planeación bien especificada “de lo que tenemos que hacer”.

“El PEC tiene sus bondades” calificó el otro jefe de sector entrevistado, puntualizando en la utilidad de la planeación estratégica para las escuelas al permitirles “arrancar” lo que realmente deben hacer.

Comparando a las escuelas PEC y las No PEC, los dos JS’s de marginalidad media revelaron una diferencia en la calidad de éstas. Así, uno de estos participantes defendió

categoricamente: “las escuelas PEC tienen mejores resultados que las No PEC, tanto en lo material como en lo educativo”. De manera similar, el otro JS agregó: “La planeación y resultados en los niños son mejores en las escuelas PEC; los maestros son más innovadores y más comprometidos; los niños más críticos y reflexivos; y como los padres de familia de las escuelas PEC están informados de la parte económica, presentan menos problemas que los padres de familia de las escuelas No PEC.

#### **5.3.3.3 JS’s Marginalidad Baja.**

Uno de los participantes de este nivel de marginalidad calificó al PEC como un programa muy interesante, como un “parteaguas” que favorece la reflexión en torno a los comportamientos y problemáticas; de “centrarnos en nuestra función, en lo que es nuestra tarea”. Asimismo, sostuvo la existencia de un temor a participar en el PEC debido al prejuicio que existe de que el PEC es trabajar más y por mayor tiempo; idea con la que finalmente está de acuerdo pues señaló: “Y pues sí, a veces tienen más exigencias las escuelas PEC en cuanto a documentación y en cuanto al tipo de reuniones”.

Por otro lado, el segundo jefe de sector opinó que el Programa tiene muchas benevolencias y que al manejarlo se dio cuenta de que lo que tiene que hacer es lo mismo, “solo que hay que hacerlo bien; con calidad”.

Comparando la calidad entre las escuelas incorporadas al Programa y las que no lo están, ambos entrevistados revelaron una diferencia a favor de las escuelas PEC. Así, uno de los JS’s comentó haber observado que las escuelas PEC tienen menos problemas que las escuelas No PEC (Por ejemplo en lo que refiere a las relaciones humanas y al cumplimiento

de las funciones). De manera similar, el otro JS de marginalidad baja aseguró que las escuelas PEC tienen mayor calidad tanto en el proceso enseñanza-aprendizaje como en infraestructura. Asimismo, señaló que otra diferencia es que en las escuelas PEC los niños son más autodidactas y “están más despiertos”; los maestros ya están trabajando en equipo y se actualizan incluso en horarios extraescolares; los padres de familia se involucran, apoyan y participan; a diferencia de las escuelas No PEC, donde “sigue la misma situación”.

Finalmente, se pueden establecer las siguientes observaciones para cada uno de los diferentes puestos y grados de marginalidad basadas en las declaraciones de los participantes de este estudio en la categoría: “Opinión del PEC” (Véase Tabla 16).

Como puede observarse, de manera general puede decirse que quienes ocupan el cargo de ATP tienen una opinión favorable acerca del PEC (medicina, mejora, motivación, cambio). Así, a pesar de que uno de ellos manifestó una postura no muy optimista (es más trabajo, demasiado extenso, incumplimiento de lo programado); también agregó: “no lo han sabido aprovechar”, expresión que finalmente denota una postura con tintes de aprobación en cuanto al Programa.

Otra de las observaciones en cuanto a los ATP’s, es el hecho de que la opinión de éstos en torno al PEC se relaciona con un avance, como una situación sujeta a perfección, como algo en proceso (un gran avance, va poco a poco, seguir adelante). De igual forma, otra de las ideas manejadas por los entrevistados de este cargo es el relacionar al PEC con lo monetario (recursos económicos que no da otro programa, invertir en la escuela); lo que permite entrever que el apoyo financiero que conlleva el programa es un punto importante



en la opinión que pueda tener al respecto un ATP. Aunado a lo anterior, es preciso hacer mención que en la opinión de estos actores destacan las siguientes mejoras originadas por el PEC: recursos económicos, participación de los padres de familia y capacidad de análisis en los profesores.

Aunado a lo anterior, también es importante destacar que en la opinión de estos actores le otorgan un lugar de supremacía al Programa, distinguiéndolo de otras acciones similares (una oportunidad de mejora sin precedentes, no podemos verlo como un programa más).

Para finalizar la discusión respecto a los ATP's, al comparar las escuelas incorporadas al PEC y las que no lo están, la totalidad de los ATP's revelaron una diferencia a favor de las escuelas PEC; diferencia que refiere solo a la infraestructura con la que cuentan las escuelas PEC o hasta la motivación de los padres y la identificación de problemáticas en la institución.

Quienes ocupan el cargo de SUP califican al PEC como bueno o muy bueno. Aunado a ello, defienden que el PEC no significa más trabajo. Sin embargo, es importante destacar que el mismo entrevistado afirmó que el PEC ha favorecido una clasificación que separa las escuelas; algo que, en sus palabras “no debe de existir”. En el mismo orden de ideas otro de los supervisores defendió que el PEC no significa más trabajo, pero que tiene que atender a todas sus escuelas; lo que probablemente podría ser una forma sublime de manifestar que tiene muchas escuelas a su cargo como para poder brindar un trato especial a las escuelas PEC.



Con relación a lo anterior, cabe destacar que el cargo de SUP presenta la particularidad de que la mayoría de los participantes defiende que no existen diferencias entre las escuelas PEC y las escuelas No PEC. Así, solo los SUP's de marginalidad alta son los que sostienen que las escuelas incorporadas al Programa tienen mayores recursos y aprovechamiento escolar que las escuelas que no se encuentran incorporadas.

Otra de las observaciones significativas que pueden hacerse respecto a los SUP's es que al opinar del PEC hay una orientación a los efectos, a manifestaciones concretas de lo que el PEC ha traído consigo; resultados que es preciso señalar refieren tanto a al aspecto material y económico (mejora de espacios educativos, de infraestructura); como al pedagógico (calidad educativa, atención a niños, estándares); y administrativo-organizativo (funciones).

Por otro lado, puede afirmarse que quienes ostentan el cargo de JS opinan favorablemente respecto al PEC, calificándolo como un programa muy bueno, interesante, benevolente, etc. Aunado a ello, la gran mayoría de estos actores sostuvieron que el PEC no significa más trabajo. Sin embargo, vale la pena discutir los argumentos expresados al respecto: Hay quienes dicen que no es más trabajo porque es parte de la obligación de quien se compromete a educar; o porque hay una planeación bien especificada de lo que “tenemos que hacer”, declaraciones ambiguas, generalizadas y no personalizadas pues no refieren estrictamente a su compromiso o trabajo como jefe de sector ante el Programa. De manera similar, es el caso del jefe de sector de marginalidad baja, quien es el único en calificar al PEC como más trabajo; ya que en vez de abordar su situación o cargo, comenta las



“exigencias” que el PEC le demanda a las escuelas (reuniones, documentos); excluyéndose con ello de este juicio.

Otra de las ideas manifestadas por los JS’s es el que éstos relacionan al PEC con la idea de esforzarse, de hacer las cosas bien (realmente hay que echarle ganas; más responsabilidad; hacerlo bien y con calidad).

Asimismo, también puede observarse que la opinión de los JS’s en torno al PEC está estrechamente relacionada con su impacto en la escuela (reflexión, planeación estratégica, beneficio para la institución, directores y maestros).

Al hacer la comparación entre las escuelas PEC y las No PEC, solo uno del total de JS’s entrevistados (el Jefe de Sector de Marginalidad alta) defiende categóricamente que ambas escuelas están entregando los mismos productos. Así, puede decirse que la mayoría de los JS’s califican como mejor la calidad y/o resultados de las escuelas incorporadas al Programa.

En otro orden de ideas, haciendo un análisis de la opinión del PEC por el nivel de marginalidad en que se ubican los diferentes actores, de manera general puede decirse que quienes se ubican en una marginalidad alta califican favorablemente al Programa. Aunado a ello, piensan que el Programa no es más trabajo (pues es parte de la obligación de quien se compromete a educar; es encauzar lo que se debe hacer y no lo hacemos; es llevar una organización bien delineada). Asimismo, llama la atención que uno de los entrevistados de este grado de marginalidad comentó la suposición que existe de que el PEC es más trabajo y como consecuencia no hay una respuesta favorable a dicho programa. Sin embargo, no





hace mayor juicio al respecto que explique su caso como actor del PEC o que determine si es verdad tal hipótesis.

Para finalizar con este rubro, es pertinente mencionar los conceptos claves que destacan en los comentarios de los participantes de marginalidad alta y que reflejan en pocas palabras la opinión de éstos: trabajo escuela/región, motivación, seguir adelante, poco a poco, muy extenso, desaprovechado, malinterpretado, deber ser y hacer, mejora, infraestructura, calidad educativa, tareas, funciones, estándares, obligación, compromiso, responsabilidad, trabajo.

En cuanto a los participantes de marginalidad media, puede decirse que en general hay una opinión favorable en torno al PEC, calificándolo como bueno, medicina, mejora, etc. Asimismo, cabe hacer mención que para la mayoría de estos participantes no significa más trabajo. En este grado de marginalidad es preciso hacer mención que uno de los participantes manifestó comentarios desfavorables en torno al PEC, argumentando que el Programa ha clasificado y separado a las escuelas.

Los conceptos claves que sobresalen en el discurso de los participantes del nivel de marginalidad media son los siguientes: mejora, hermosura, cambio, influencia, participación, análisis, resultados, mismo trabajo, planeación, bondades, beneficio institución/directores/maestros, separación.

De manera similar a los niveles de marginalidad alta y media, quienes se localizan en el grado de marginalidad baja en su mayoría opinaron favorablemente en torno al PEC. De igual forma, en su mayoría sostuvieron que no es más trabajo.

Así, a pesar de que uno de los participantes señaló que dicho programa es muy interesante y que favorece la reflexión, también enfatizó en la existencia de un prejuicio que defiende que el PEC “es trabajar más y por mayor tiempo”. En este caso, es preciso subrayar que, a diferencia del entrevistado de marginalidad alta que también aborda este “prejuicio”, éste es más puntual al pasar de un simple comentario acerca de ese supuesto y afirmar “sí, a veces las escuelas PEC tienen más exigencias”. Sin embargo, al igual que en el caso de marginalidad alta, este entrevistado tampoco comparte sus experiencias o juicios con relación a su situación específica.

Al analizar las opiniones de los participantes de marginalidad baja sobresalen los siguientes conceptos claves: hacer lo que te corresponde, invertir, recursos económicos, oportunidad, mejora, sin precedentes, avance, espacios educativos, atención niños, administrativo, papeleo, prejuicio, más exigencias, documentación, reuniones, interesante, reflexión, lo mismo bien, calidad, benevolente.

Finalmente, en cuanto a la comparación de las escuelas incorporadas y no incorporadas al PEC (Véase Tabla 17), puede concluirse que la mayoría de los participantes (de todos los cargos y grados de marginalidad) establecen una diferencia en la calidad de dichas escuelas, en donde las escuelas PEC están teniendo mejores resultados que las escuelas No PEC.

Aunado a lo anterior, es preciso señalar que los ATP’s y JS’s son quienes marcan más esta diferencia entre escuelas (pues para la mayoría de los SUP’s dicha diferencia no existe). Asimismo, es pertinente destacar que, haciendo un análisis por nivel de marginalidad, se observa que la marginalidad (alta, media o baja) no determina ni se

relaciona con dicha diferenciación entre escuelas (ésta varía independientemente del nivel de marginalidad al que corresponda el entrevistado).

**Tabla 16**  
*Opinión del PEC*

<b>Cargo</b>	<b>Marginalidad Alta</b>	<b>Marginalidad Media</b>	<b>Marginalidad Baja</b>
<b>ATP</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No es más trabajo, es llevar una organización bien delineada.</li><li>- No podemos verlo como un programa más.</li><li>- Trabajar por nuestras escuelas y nuestra región.</li><li>- Motiva a las escuelas a seguir adelante.</li><li>- Va poco a poco.</li><li>- Según que es más trabajo; por eso no hay respuesta favorable.</li><li>- Es tan extenso que no se da lo programado.</li><li>- No lo han sabido aprovechar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Significa mejora; no más trabajo.</li><li>- Es una situación hermosa de cambio.</li><li>- Es una medicina para las escuelas.</li><li>- Ha influido en las escuelas (Por ejemplo: en la participación de los padres de familia y la capacidad analítica de los profesores).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No es más trabajo; al contrario.</li><li>- Es hacer lo que te corresponde e invertir en la escuela.</li><li>- Te da recursos económicos que no te da otro programa.</li><li>- Es una oportunidad de mejora sin precedentes.</li><li>- Es un gran avance.</li></ul>

**Tabla 16 (Continuación)**

*Opinión del PEC*

<b>Cargo</b>	<b>Marginalidad Alta</b>	<b>Marginalidad Media</b>	<b>Marginalidad Baja</b>
<b>SUP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PEC no es más trabajo; lo han malinterpretado. Es encauzar lo que se debe hacer y no lo hacemos.</li> <li>- Es un buen programa.</li> <li>- Busca mejorar la infraestructura así como propiciar una mejora en la calidad educativa.</li> <li>- Opinión totalmente positiva; en cuanto a tareas, funciones y estándares es lo mejor que podemos ser y hacer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un programa muy bueno; con muy buenos resultados y que ha levantado las escuelas.</li> <li>- El PEC se ha generado como un programa de separación entre escuelas; es una clasificación que no debe existir.</li> <li>- El trabajo es el mismo tanto para las escuelas incorporadas al PEC como para las que no lo están.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PEC no significa más trabajo; pero tiene que atender a todas sus escuelas (PEC y No PEC).</li> <li>- Es un programa bueno; han mejorado los espacios educativos y la atención a sus niños.</li> <li>- El PEC es bueno; pero tiene mucho trabajo administrativo (Papeleo).</li> </ul>
<b>JS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PEC no significa mas trabajo, pues es parte de la obligación de quien se compromete a educar.</li> <li>- Es un programa muy bueno; pero no se ha entendido como tal.</li> <li>- El trabajo es el mismo; pero sí implica más responsabilidad.</li> <li>- El PEC no refiere a un título; realmente hay que echarle ganas al trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe el temor en los maestros de hacer más trabajo; lo que ha motivado a algunas escuelas a no incorporarse al PEC.</li> <li>- El PEC no es más trabajo para él; es igual debido a que hay una planeación bien especificada “de lo que tenemos que hacer”.</li> <li>- Con el PEC hay un beneficio tanto para la institución como para los directores y maestros.</li> <li>- El PEC tiene sus bondades, por ejemplo: la planeación estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un prejuicio en torno a que el PEC es trabajar más y por mayor tiempo; y sí, a veces las escuelas PEC tienen más exigencias. (Documentación y reuniones).</li> <li>- Es un programa benevolente; muy interesante; un “parte aguas” que favorece la reflexión.</li> <li>- Ya en el manejo se da uno cuenta de que lo que se tiene que hacer es lo mismo; solo que hay que hacerlo bien y con calidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

**Tabla 17***Comparativo Escuelas PEC vs Escuelas No PEC*

<b>Cargo</b>	<b>Marginalidad Alta</b>	<b>Marginalidad Media</b>	<b>Marginalidad Baja</b>
<b>ATP</b>	Escuelas PEC: hay menos problemas; tienen más definido su trabajo (en las escuelas No PEC están desorganizados y desorientados).	Escuelas PEC: Identifican la totalidad de la institución; identifican su problema principal; piden más apoyo para poder cumplir lo planeado o administrar el recurso; padres motivados para apoyar. Escuelas No PEC: Quieren abarcar dos o tres problemas sin solucionar ninguno de ellos; los padres necesitan mayor motivación.	No hay diferencia en el apoyo pero se le da un poco de prioridad a las escuelas PEC; hay diferencia en la obra pública e infraestructura; condición que facilita las actividades en las escuelas PEC.
<b>SUP</b>	Escuelas PEC: Mayor aprovechamiento escolar y recursos.	No hay diferencia significativa en la calidad de las escuelas PEC y No PEC	No hay diferencia significativa en la calidad de las escuelas PEC y No PEC
<b>JS</b>	Uno de los JS's revela una posible diferencia en los resultados de las escuelas PEC y No PEC. El otro JS defiende categóricamente que ambas escuelas están entregando los mismos productos.	Escuelas PEC: Mejores resultados que las No PEC, tanto en lo material como en lo educativo; mejor planeación; maestros más innovadores y comprometidos; niños más críticos y reflexivos; padres de familia más informados de lo económico y por tanto, presentan menos problemas que los padres de familia de las escuelas No PEC:	Las escuelas PEC tienen menos problemas que las escuelas No PEC (relaciones humanas y cumplimiento de funciones); mayor calidad tanto en la infraestructura como en la enseñanza-aprendizaje; niños más autodidactas; maestros que se actualizan y trabajan en equipo; padres de familia participativos.

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

#### **5.4 Conocimiento de las Reglas de Operación del PEC**

Esta categoría refiere al nivel o tipo de conocimiento que los diferentes actores poseen en torno al documento rector del Programa Escuelas de Calidad: Las Reglas de Operación del PEC, las cuales constituyen la esencia del Programa pues en ellas se asientan la normativa y los lineamientos generales; funciones de los actores, procesos, estándares de evaluación, etc.

##### **5.4.1 ATP's: "Híjole, yo me he hecho de bibliografía del PEC... pero en estos momentos no podría decir los títulos y los subtítulos de los documentos"**

###### **5.4.1.1 ATP's Marginalidad Alta.**

Al revisar las declaraciones de estos entrevistados llama la atención la poca información revelada así como la confusión acerca del significado y contenido de las Reglas de Operación del PEC. Así, puede decirse que los ATP's de marginalidad alta no distinguen ese documento elemental de otros documentos relacionados a la normativa del PEC. Por ejemplo, mencionan haber conocido algún documento que incluye los pasos y dimensiones de lo escolar, saber de la existencia de un "apartado" en el que están involucrados los jefes de sector, supervisores y ATP's; o contar con alguna guía para administrar el dinero que les otorga el Programa.

###### **5.4.1.2 ATP's Marginalidad Media.**

De manera similar al caso de los ATP's de Marginalidad Alta, también puede observarse escaso conocimiento de las Reglas de Operación del PEC por parte de estos

actores. Sin embargo, cabe señalar que aunque uno de los dos ATP's de este nivel de marginalidad afirmó que dichas reglas van cambiando, sostuvo haberlas leído aproximadamente en el año 2004. Asimismo, reveló tener conocimiento sobre la existencia de un apartado de funciones en dicho documento; las cuales, defiende el entrevistado: “son muy amplias y deberían hacerse con mayor precisión”.

En este mismo rubro, el otro ATP entrevistado responde de manera ambigua y su respuesta indica una orientación a algún documento que trata el uso y manejo del dinero y no específicamente a las Reglas de Operación del PEC. Así, este participante solo comenta que “había ciertos aspectos, por ejemplo para comprar computadoras; deberían ser de marca y no ensambladas...”

#### **5.4.1.3 ATP's Marginalidad Baja.**

En este rubro cabe señalar que uno de los entrevistados afirmó haber recibido las primeras Reglas de Operación, las cuales, en sus palabras tenía “cosas confusas y otras claras”. Asimismo, añadió: “...nos dijeron que no nos tendrían que interesar mucho las Reglas de Operación porque las maneja el IPAP o el Centro Estatal; que nos las dan a conocer con la finalidad de que nada más tuviéramos una idea de cómo se maneja el dinero, cómo llegan los recursos al Estado, cuánto se puede operar (...) que no se pueden gastar ese dinero en otras cosas que no estén estipuladas, que si hay una penalización, etc., etc., que hay que hacerlas puntualmente para justificar de las Reglas de Operación”.

De lo anterior, se observa una prioridad en el tema del manejo del recurso económico o financiamiento, el cual minimiza otros procesos importantes que marcan

dichas reglas para el PEC, tales como la incorporación, la formación, el acompañamiento, la evaluación y la comunicación.

Aunado a lo anterior, el entrevistado comentó que en dicho documento rector se incluye la función de los jefes de sector y supervisores de “difundir e invitar a la convocatoria”.

Por otro lado, el otro ATP de Marginalidad Baja afirmó poseer información general de la operación del PEC pero no específicamente de las Reglas de Operación del Programa. Por ejemplo, mencionó que se tiene que hacer un proyecto escolar, que se debe cumplir con los tiempos, que hay indicadores de resultados “que nos piden cierto control”; de un compromiso que debe tener el personal docente, de la participación de los padres de familia y del “buen uso del recurso”. De igual forma, sostuvo que ha revisado diversos manuales y documentos, pero finalmente agregó: “puedo estar confundido al decirle que tales son las Reglas (...), en una generalidad creo tener información; ya de manera específica no”.

#### **5.4.2 SUP’s: “Ehhh...”**

##### **5.4.2.1 SUP’s Marginalidad Alta.**

Respecto al conocimiento de estos actores en torno a las Reglas de Operación del Programa, a pesar de que los supervisores afirmaron “conocerlas en parte”, puede observarse ambigüedad en sus respuestas y un desconocimiento de dicho documento rector. Por ejemplo: Uno de los entrevistados solo defendió: “Muy poco, la verdad no tenemos esa información”; mientras que el otro argumentó: “Mhhh...pues en parte”; sin ahondar o detallar al respecto.



#### **5.4.2.2 SUP's Marginalidad Media.**

Con relación a este punto destaca la contrariedad en las declaraciones realizadas por los supervisores de este mismo rubro:

Uno de los entrevistados no solo defiende conocer dichas reglas; agrega que son publicadas en el Diario Oficial de la Federación y que cuenta con un ejemplar de dicho documento en la supervisión.

El otro supervisor entrevistado, sostiene no conocer dichas reglas; sin embargo, defiende que “deben de existir desde el momento que se realiza el proyecto”.

#### **5.4.2.3 SUP's Marginalidad Baja.**

En este rubro llama la atención que, lejos de dar respuestas evasivas o ambiguas (como todos los demás entrevistados) ante el cuestionamiento “¿Conoce usted las Reglas de Operación del PEC?” uno de los supervisores de Marginalidad Baja categóricamente respondió “no”.

Por otro lado, coincidiendo con el patrón de la mayoría de los supervisores entrevistados, el otro participante de este nivel de marginalidad reveló desconocer dicha normativa, ya que solo respondió: “se deben cumplir las reglas del plan estratégico y dar seguimiento a los trabajos”.

### **5.4.3 JS's: "Mhhh..."**

#### **5.4.3.1 JS's Marginalidad Alta.**

En este nivel de marginalidad, cabe señalar que el cuestionamiento acerca del conocimiento de las Reglas de Operación del Programa solo le fue planteado a uno de los jefes de sector. Al respecto, el entrevistado simplemente respondió "No, no sé".

#### **5.4.3.2 JS's Marginalidad Media.**

En cuanto a los participantes de este rubro, en sus declaraciones puede observarse un desconocimiento de las Reglas de Operación del PEC. Así, uno de los entrevistados defendió: "Siiiiii...no recuerdo exactamente ahorita"; mientras que el otro entrevistado comentó: "Algunas, no todas, pero si las conozco; principalmente en las Reglas de Operación tanto de la elaboración del documento como el gasto que se va a distribuir para la compra de material didáctico y asesoría; y contratar a alguien para que venga a redundar si lo plasmaron en su documento". Respuesta que no refiere estrictamente a las Reglas de Operación del Programa sino posiblemente a la información con la que cuenta el entrevistado acerca de la operación del Programa; o también, probablemente, a algún otro documento sobre el PEC.

#### **5.4.3.3 JS's Marginalidad Baja.**

En este rubro, cabe señalar que el cuestionamiento en torno a esta categoría de análisis solo fue planteada a uno de los jefes de sector, quien afirmó conocerlas pero en su explicación respondió de manera imprecisa e incorrecta: "Bueno, por qué encajonarnos, por



qué decir, este es el aspecto técnico, este es el aspecto administrativo... en fin, los cuatro aspectos que manejan. Si me entró cierto recelo y creo que era encajonar. Sin embargo, ahora que estuve concluyendo la planeación del sector, pienso que al contrario, es abrir”.

De lo anterior, puede decirse que el jefe de sector de marginalidad baja desconoce el significado y contenido de las Reglas de Operación.

Finalizando con el análisis de esta categoría de análisis, se precisa discutir lo siguiente (Véase Tabla 18):

Solo dos de los seis ATP's participantes poseen nociones generales en torno a las Reglas de Operación del PEC; conocimiento que refiere a funciones o al uso del dinero. Asimismo, la mayoría de los ATP's entrevistados no las conocen pues las confunden con otros documentos o información del Programa.

En cuanto a los SUP's, al comentar que las Reglas de Operación son publicadas en el Diario Oficial de la Federación, solo uno de los entrevistados reveló tener algún tipo de conocimiento respecto al mencionado documento. Aunado a ello, la gran mayoría de los supervisores revela un desconocimiento al respecto, ya que responden ambiguamente o simplemente aceptan no conocer dichas reglas.

Respecto a los JS's participantes, puede decirse que no conocen el significado o contenido de las Reglas de Operación del PEC; ya que simplemente afirman no conocerlas, dicen no recordarlas o responden de manera imprecisa e incorrecta.

Por otro lado, haciendo un análisis del Conocimiento de las Reglas de Operación del PEC conforme al nivel de marginalidad en que se ubican los diferentes participantes, puede decirse que quienes se ubican en un nivel de marginalidad alta desconocen dichas reglas del



Programa; ya que respondieron de manera ambigua, no las distinguen de otros documentos relacionados con el PEC o, simplemente afirmaron no conocerlas.

Respecto al nivel de marginalidad media, aunque en dos de las entrevistas puede decirse que se revela un conocimiento (mínimo) de las Reglas de Operación; la mayoría de los participantes de este nivel de marginalidad muestran un desconocimiento acerca de dicho documento rector.

Con relación a la marginalidad baja, aunque uno de los entrevistados demostró tener nociones del contenido de las Reglas de Operación del PEC, de manera general puede decirse que quienes se ubican en este rubro no las conocen (respuestas equívocas, ambiguas, etc.).

**Tabla 18**
*Conocimiento de las Reglas de Operación del PEC*

<b>Cargo</b>	<b>Marginalidad Alta</b>	<b>Marginalidad Media</b>	<b>Marginalidad Baja</b>
<b>ATP</b>	- Ambos participantes no distinguen las Reglas de Operación del PEC de otros documentos relacionados con el PEC.	- Uno de los entrevistados afirmó haber leído las Reglas de Operación aproximadamente en el 2004; sabe que van cambiando y que incluye un apartado de funciones.  - Las declaraciones del otro entrevistado revelan un desconocimiento de las Reglas de Operación del PEC (refieren a algún documento sobre el uso y manejo del dinero).	- Uno de los entrevistados sabe que incluye la función de los supervisores y jefes de sector para difundir la convocatoria PEC; enfatizó en el manejo del dinero.  - El otro entrevistado manifestó poseer información general de la operación del PEC pero no específicamente de las ROPEC.
<b>SUP</b>	- A pesar de que los dos participantes afirmaron “conocerlas en parte”, puede observarse ambigüedad en sus respuestas y un desconocimiento de dicho documento rector.	- Uno de los entrevistados defiende conocer dichas reglas; agrega que son publicadas en el Diario Oficial de la Federación y que cuenta con un ejemplar de dicho documento en la supervisión  - El otro entrevistado sostiene no conocer dichas reglas.	- Sus declaraciones revelan un desconocimiento de las Reglas de Operación del PEC (respuestas ambiguas e incorrectas o simplemente afirman desconocerlas).
<b>JS</b>	- Categóricamente afirmó no conocerlas.	- Sus declaraciones revelan un desconocimiento de las Reglas de Operación del PEC (dicen no recordarlas o comentan cualquier información relacionada con el PEC).	- La respuesta revela un desconocimiento del significado y contenido de las Reglas de Operación (respuesta imprecisa e incorrecta).

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

## **5.5 Conocimiento de los Estándares de Evaluación del PEC**

Los Estándares de Evaluación del PEC son objetivos que contribuyen a la autoevaluación y la retroalimentación de los planes y proyectos de la escuela. Asimismo, son auxiliares en el reconocimiento del impacto del Programa tanto en los procesos como en los resultados finales.

Como se abordó en el Capítulo II de este estudio, las Reglas de Operación para el PEC en el ciclo escolar 2005-2006 estipulan 23 Estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social en la escuela y 5 Estándares de Eficacia Externa y Logro Educativo.

Así, a continuación se describe el tipo y nivel de conocimiento acerca de los Estándares de Evaluación del PEC revelados en las declaraciones de los participantes:

### **5.5.1 ATP's: "No, no recuerdo"**

#### **5.5.1.1 ATP's Marginalidad Alta.**

En esta categoría es posible observar que ambos participantes de este rubro hacen declaraciones muy escuetas al mismo tiempo que afirman conocer los Estándares de Evaluación del Programa. Asimismo, se observa una disparidad en los argumentos de los entrevistados; ya que solo uno de ellos refiere a dichos estándares de manera correcta.

Así, uno de los ATP's afirmó conocerlos y comentó: "Los estándares que hicimos nos decían cuántos maestros llegan tarde a la semana"; lo que refiere más bien a un indicador de puntualidad y no propiamente a los estándares que propone el Programa. Asimismo, cabe señalar que al final agregó: "Como dejé de revisarlos la verdad no me acuerdo".

De manera más satisfactoria, el otro entrevistado revela poseer nociones respecto a esta categoría, ya que expresó: “Son los de gestión o práctica docente; los estándares son el punto de partida, nos permiten ver en qué cosas estamos fallando, en el de capacitación, de compromiso, de participación”

#### **5.5.1.2 ATP's Marginalidad Media.**

De manera similar al caso anterior, es notable el contraste en las declaraciones de los dos ATP's entrevistados; ya que al responder sobre el cuestionamiento “¿Sabe a qué se refieren los estándares para evaluar el PEC?” uno de ellos categóricamente afirma: “no recuerdo”, mientras que el otro de los participantes demuestra poseer noción de ellos al comentar: “Actualmente son 23 y es la línea de acción sobre la cual se rige la escuela de calidad”. Así, aunque la respuesta de éste haya excluido a los otros 5 Estándares de Eficacia Externa y Logro Educativo que marca el Programa, puede decirse que uno de los dos ATP's de marginalidad media posee una noción mínima de los Estándares de Evaluación del PEC.

#### **5.5.1.3 ATP's Marginalidad Baja.**

En este rubro es preciso mencionar que solo se dispone de la respuesta de uno de los ATP's de marginalidad baja.

Así, aunque la declaración de uno de los participantes es un poco confusa y errónea, permite inferir que tiene una noción general de lo que tratan dichos estándares. El entrevistado comentó: “Los que consideran para las funciones de jefes, directores y

maestros, que se capaciten, esos son los internos; los externos miden matemáticas, español, naturales, olimpiada desconocimiento, algún examen de México o de la SEP; son algunos de los 28 estándares que se consideran (...) Creo que es un parámetro que te permite visualizar a dónde vas y cómo lo estás haciendo”.

### **5.5.2 SUP's: “No los recuerdo en este momento”**

#### **5.5.2.1 SUP's Marginalidad Alta.**

En esta categoría, los dos participantes revelan no conocer los Estándares de Evaluación del Programa. Al respecto, es de interés señalar que (posiblemente a manera de justificación), uno de ellos afirmó no conocerlos al mismo tiempo que argumenta que tal desconocimiento se debe a que no le reportan los resultados de las evaluaciones de sus escuelas; mientras que el otro supervisor sostiene no recordarlos en ese momento.

#### **5.5.2.2 SUP's Marginalidad Media.**

Similar al caso anterior, las declaraciones de ambos participantes demuestran un desconocimiento en torno a dichos estándares. Así, uno de ellos argumentó no recordarlos y por ello no poder opinar; mientras que el otro supervisor desatinadamente expresó: “No los conozco en su totalidad, más sin embargo, podemos ver que están manejando precisamente como este tipo de entrevista”.



### **5.5.3 JS's: “Ehhh...Si los conozco, están bien”**

#### **5.5.3.1 JS's Marginalidad Alta.**

Los jefes de sector de este nivel de marginalidad realizaron declaraciones vagas e imprecisas en torno a esta categoría de análisis; de donde puede inferirse que no poseen un conocimiento satisfactorio en torno a los Estándares de Evaluación del Programa. Al respecto, uno de ellos simplemente comentó: “Sí los conozco, están bien; solo falta que se cumplan” (sin detallar al respecto). De manera similar, el otro jefe de sector respondió: “es conocer los objetivos y sus estrategias, metas”; lo que no responde de manera correcta y puntual si conoce o no los estándares que estipula el PEC.

#### **5.5.3.2 JS's Marginalidad Media.**

En este rubro cabe señalar que solo se dispone de la declaración de uno de los jefes de sector de marginalidad media. Así, este entrevistado atinadamente afirmó: “Pues eran 19 estándares, tanto para el director, los docentes y los alumnos; para lograr alcanzar”.

De lo anterior, se revela que el conocimiento con el que cuenta el jefe de sector de marginalidad media es muy general y no actualizado; ello en virtud de que, contrariamente a lo que expresó el entrevistado, para el ciclo escolar actual (2005-2006) ya son 23 y no 19 los estándares de evaluación que propone el Programa.

#### **5.5.3.3 JS's Marginalidad Baja.**

En este rubro es preciso señalar que solo se dispone de la declaración de uno de los jefes de sector de este nivel de marginalidad.

Así, similarmente al caso anterior, el entrevistado sostuvo de manera incorrecta: “Son 19 estándares donde se especifica todo el manejo, desde la situación técnico-pedagógica, la cuestión de padres de familia y lo administrativo (...) En cada uno decir qué se ha hecho, cómo y para qué se ha hecho; e incluso por qué”.

Así, al igual que el jefe de sector de marginalidad media, puede decirse que el conocimiento con el que cuenta el jefe de sector de marginalidad baja es muy general y no actualizado.

En base a lo discutido en la categoría de análisis “Conocimiento de los Estándares de Evaluación del PEC” se precisa la siguiente discusión para los diferentes cargos y grados de marginalidad (Véase Tabla 19):

En cuanto a los ATP’s, la mayoría de los entrevistados demostraron poseer una idea general en torno a los Estándares de Evaluación del Programa; orientando sus respuestas básicamente sobre los estándares de gestión y práctica docente.

Respecto a los SUP’s, es destacable que la totalidad de entrevistados revelaron no poseer conocimiento de dichos estándares; ya que argumentaron no conocerlos o no recordarlos en ese momento.

Con relación a quienes fungen como JS’s, puede decirse que uno de los entrevistados posee una noción muy general y un poco errónea acerca de los estándares del PEC (son 19; para director, docentes, alumnos, padres de familia, lo pedagógico, lo administrativo, etc.); mientras que el otro reveló desconocerlos, ya que respondió evasiva e incorrectamente a dicho cuestionamiento.



Por otro lado, con respecto al nivel de marginalidad alta se observa que solo uno de los seis participantes tiene nociones de lo que implican los estándares del PEC. Así, la gran mayoría de quienes se localizan en un nivel de marginalidad alta respondieron incorrectamente o manifestaron no conocerlos o no recordarlos.

En cuanto a la marginalidad media, se observa que el 50% de quienes se ubican en este nivel de marginalidad poseen una idea muy general de dichos estándares (“son 19, son 23; para el director, docentes, alumnos”, etc.); mientras que el 50% simplemente afirmó desconocerlos o no recordarlos.

Con relación a la marginalidad baja, aunque no se cuenta con la totalidad de declaraciones hechas por los participantes de este rubro, puede decirse que los entrevistados del nivel de marginalidad baja poseen una noción general de los estándares del PEC (“Son 28, capacitación de directores y maestros; exámenes de español, matemáticas, padres de familia, pedagógico, administrativo”, etc.).

Tabla 19

## Conocimiento de los Estándares de Evaluación del PEC

Cargo	Marginalidad Alta	Marginalidad Media	Marginalidad Baja
<b>ATP</b>	<p>- Uno de ellos posee noción mínima de los Estándares de Evaluación del PEC (“Son los de gestión o práctica docente; el punto de partida, nos permiten fallas; en el de capacitación, de compromiso, de participación”).</p> <p>- El otro participante los confundió (ejemplificó la “puntualidad”).</p>	<p>- Aunque revela un poco de confusión, uno de ellos posee noción mínima de los Estándares de Evaluación del PEC (“Son 23; es la línea de acción sobre la cual se rige la escuela de calidad”).</p> <p>- El otro participante afirmó no recordarlos.</p>	<p>- Uno de ellos posee noción mínima de los Estándares de Evaluación del PEC (“Son 28, capacitación de directores y maestros; exámenes de español, matemáticas, etc.”).</p> <p>- No se dispone de la declaración del otro participante.</p>
<b>SUP</b>	<p>- Los dos participantes revelaron no conocer los Estándares de Evaluación del Programa (no los conocen o no los recuerdan).</p>	<p>- Los dos participantes revelaron no conocer los Estándares de Evaluación del Programa (argumentan no recordarlos o no conocerlos en su totalidad).</p>	
<b>JS</b>	<p>- Los dos participantes revelan no conocer los Estándares de Evaluación del Programa (uno de ellos afirmó conocerlos sin dar explicación de ellos; el otro respondió incorrectamente).</p>	<p>- Uno de ellos posee noción mínima y no actualizada de los Estándares de Evaluación del PEC (“Eran 19; para el director, docentes y alumnos”).</p>	<p>- Uno de ellos posee noción mínima, incorrecta y no actualizada de los Estándares de Evaluación del PEC (“Son 19; donde se especifica todo el manejo; padres de familia, lo pedagógico y lo administrativo”).</p>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

## **5.6 La práctica de los estándares: El caso de las Redes de Intercambio PEC**

Con el fin de ahondar en la práctica o cumplimiento de los estándares del PEC, se seleccionó el estándar 22 de los Estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social establecidos en las Reglas de Operación; el cual estipula: “La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas”.

A lo anterior, cabe puntualizar que dicho estándar es de nueva creación, pues al ciclo escolar 2003-2004 aún no se contemplaba como un objetivo o actividad dentro del Programa (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2005); incorporándose hasta el PEC IV. De esta manera, el motivo para seleccionar dicho estándar se fundamenta en el interés de valorar éste a un año de su creación.

### **5.6.1 ATP's: “No se están llevando”**

#### **5.6.1.1 ATP's Marginalidad Alta.**

Los ATP's entrevistados afirmaron que en la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC; aunque cabe destacar que uno de los ATP's mencionó que en PEC's pasados si se hacían asesorías para intercambiar experiencias entre las escuelas, a nivel sector.

#### **5.6.1.2 ATP's Marginalidad Media.**

Similarmente al caso anterior, los entrevistados afirmaron que actualmente no se están implementando actividades de intercambio de experiencias entre escuelas inscritas al Programa. Sin embargo, uno de los participantes reveló que aproximadamente 3 años antes

coordinó un intento de ello, pero finalmente expresó: “se nos quedó en el tintero”; argumentando que debido a que las escuelas objetaron contar con Consejos Técnicos en las escuelas y en las zonas, ya no era necesario implementar tal acción de intercambio. Aunado a ello, el otro entrevistado comentó saber que en años anteriores sí existían redes entre todas las escuelas PEC de una o varias zonas; sin embargo, agregó: “solamente se les asesoró para hacer su proyecto, entregarlo y nada más”.

#### **5.6.1.3 ATP's Marginalidad Baja.**

De manera similar a los dos casos anteriores, los ATP's entrevistados revelaron que no se está llevando a la aplicación este estándar del PEC. Así, uno de los entrevistados expresó que en el PEC III se intercambiaban escuelas del mismo sector; pero “como no funcionó, se eliminó; porque el siguiente año ya no hablamos de esto”. Aunado a ello, el otro ATP entrevistado respondió que en el Consejo Técnico de Zona se platica “sobre lo que ha funcionado y lo que no”; pero finalmente agregó: “pero que haya un espacio destinado para las escuelas PEC; ni lo han solicitado ni tampoco se nos ha ocurrido abrirlo”.

#### **5.6.2 SUP's: “No se están llevando”**

##### **5.6.2.1 SUP's Marginalidad Alta.**

Categoricamente, los participantes afirmaron no llevar a cabo alguna estrategia o actividad de intercambio de escuelas PEC.

### **5.6.2.2 SUP's Marginalidad Media.**

En este rubro, los participantes expresaron que la única red que existe para vincular escuelas e intercambiar experiencias, refiere a los Consejos Técnicos; reuniones en las que participan el supervisor, el ATP y todos los directores de escuela a nivel zona, independientemente de que sean escuelas inscritas o no al Programa. Por tanto, esta actividad se trata de una actividad generalizada a todas las escuelas y no específicamente con relación al estándar de interés en este rubro.

### **5.6.2.3 SUP's Marginalidad Baja.**

En este punto, se observan dos ideas al respecto: Por un lado, un participante comentó la existencia de intercambio de experiencias PEC entre los actores de una misma escuela o, en el mejor de los casos, con otro plantel; agregando ser una actividad no frecuente y propia de quienes “les gusta sacar más su trabajo”; y por otro lado, el otro supervisor afirmó no haber participado en alguna red de escuelas PEC pero que le gustaría que hubiera; agregando que es en los talleres donde cada quien aporta su experiencia para llegar a una conclusión.

## **5.6.3 JS's: “No, no hay nada”**

### **5.6.3.1 JS's Marginalidad Alta.**

Estos participantes negaron categóricamente la existencia de algún tipo de red entre escuelas con relación al PEC. Por ejemplo, uno de los dos participantes simplemente declaró: “No, no hay nada”.

### **5.6.3.2 JS's Marginalidad Media.**

En este rubro es preciso mencionar que solo se dispone de la respuesta de uno de los ATP's de marginalidad baja.

Así, el jefe de sector de marginalidad media entrevistado declaró que en el pasado se reunían las escuelas más cercanas incorporando después a las escuelas piloto para realizar intercambios, en los que participaban los supervisores y directores de un sector. Sin embargo, no se especificó qué tipo de intercambios realizaban ni la frecuencia con que se llevaba a cabo. Por tanto, puede decirse que en el sentido estricto, en la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC.

### **5.6.3.3 JS's Marginalidad Baja.**

De manera consistente a la mayoría de los casos anteriores, puede decirse que en la práctica cotidiana de las escuelas no se están llevando a cabo redes de intercambio estrictamente relacionadas con el Programa.

Así, uno de los jefes de sector afirma que existen redes de intercambio de experiencias entre escuelas PEC; sin embargo, declara que dicho intercambio se da dos o tres veces al año en las reuniones del sector para hacer las planeaciones y recibir asesoría.

De manera similar, se observa una confusión en el otro jefe de sector participante, quien respondió afirmativamente al cuestionamiento: “¿Sabe si existe algún tipo de intercambio entre escuelas PEC para compartir sus experiencias?”. A lo cual añadió: “se maneja muy bonito para el Programa Nacional de Lectura”; lo que deja entrever, por un lado, que no hay un entendimiento del estándar que refiere a dicha práctica de intercambio;





y por otro lado, que no hay una diferenciación entre las actividades del PEC u otros programas educativos.

En base a lo abordado en esta categoría de análisis, pueden hacerse las siguientes conclusiones para los diferentes cargos y grados de marginalidad (Véase Tabla 20):

La totalidad de las declaraciones de los ATP's revelan que en el PEC V no se están llevando a cabo redes de intercambio entre las escuelas. Al respecto, cabe señalar que (aunque no explicaron a detalle), los participantes defendieron que en años pasados se suscitó algún tipo de intercambio; o que para ello se aprovechan los Consejos Técnicos Escolares y/o Zonales.

En cuanto a los SUP's, la gran mayoría afirmaron que no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC; mencionando aprovechar oportunidades en las que se reúnen para talleres o Consejos Técnicos. Sin embargo, destaca que, del total de participantes de este estudio, solo uno de ellos reveló que hay intercambio de experiencias PEC entre los actores de una misma escuela o con otro plantel (aunque no detalló el tipo de intercambio y subrayó que se dan en casos “no muy frecuentes”).

De manera similar al caso de los ATP's, la totalidad de los JS's revelaron que en la actualidad no se están llevando a cabo acciones de intercambio de experiencias con relación al PEC. Así, sostuvieron que en el pasado se reunían las escuelas a nivel zona y que actualmente solo hay reuniones para asesoría del PEC. Aunado a ello, en este rubro cabe hacer mención del caso de uno de los JS's, quien en su respuesta refiere a otro programa y no estrictamente al PEC.



En términos de marginalidad, en el nivel de marginalidad alta se observa que la totalidad de participantes coincidieron al afirmar que en el PEC V no se está llevando algún tipo de red de intercambio entre escuelas.

De manera similar al caso de los actores de marginalidad alta, quienes se localizan en el nivel de marginalidad media también coincidieron terminantemente al defender que en la actualidad no se están implementando acciones con relación a este estándar del PEC. Aunado a ello, cabe hacer mención que en las declaraciones de los entrevistados éstos comentan participar en los Consejos Técnicos a nivel escuela y/o zona; lo que posiblemente para ellos significa una oportunidad para intercambiar experiencias, pero no refiere a lo estipulado por el estándar en cuestión.

Con relación a quienes se localizan en el nivel de marginalidad baja, impera subrayar que de todos los participantes del estudio, fue uno de los entrevistados de este rubro el único caso que afirmó la existencia de intercambio de experiencias PEC entre los actores de una misma escuela o con otro plantel. Sin embargo, también es preciso resaltar que este participante insistió que dicha red no es una actividad frecuente en la mayoría de las escuelas; sino casos aislados, propios de quienes “les gusta sacar más su trabajo”. Aunado a esto, otros participantes refirieron a las reuniones de Consejo Técnico, a los talleres o a las reuniones generadas por otros programas. Por tanto, puede decirse que la mayoría de los entrevistados del nivel de marginalidad baja revelaron en sus declaraciones la no existencia de redes de intercambio relacionados al Programa.

Por todo lo anteriormente discutido acerca de esta categoría de análisis, es imperante puntualizar en dos aspectos: Por un lado, la falta de claridad en la definición



presentada en las Reglas de Operación del PEC V; y por otro lado, la importancia de efectuar intercambios organizados de experiencias exitosas entre las escuelas, en beneficio de lo técnico-pedagógico como de la gestión y participación social; ya que esta comunicación o intercambio entre dos o más comunidades escolares favorecen la creación de sinergias al interior de las escuelas; identificando fortalezas, problemáticas y soluciones comunes a ellas.

**Tabla 20***La práctica de los estándares. El caso de las “Redes de intercambio”*

<b>Cargo</b>	<b>Marginalidad Alta</b>	<b>Marginalidad Media</b>	<b>Marginalidad Baja</b>
<b>ATP</b>	- En la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC (En PEC's pasados se intercambiaban experiencias entre las escuelas, a nivel sector).	- En la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC (Se hacen Consejos Técnicos Escolares y Zonales).	- En la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC (En el PEC III se intercambiaban escuelas del mismo sector; hay un Consejo Técnico de Zona).
<b>SUP</b>	- En la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC.	- En la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC (Solo hay Consejos Técnicos).	- Uno de los entrevistados afirma que, ocasionalmente hay intercambio de experiencias PEC entre los actores de una misma escuela o con otro plantel. - El otro participante reveló que en la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC.
<b>JS</b>	- En la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC.	- En la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC (en el pasado se reunían escuelas a nivel zona).	- En la actualidad no se están llevando a cabo acciones con relación a este estándar del PEC (solo hay reuniones de asesoría; o no las diferencian con actividades de otros programas).

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

## **5.7 Desaciertos-Consecuencias del PEC**

Esta categoría de análisis se incluyó con el objeto de conocer las áreas de oportunidad del Programa a partir de la propia perspectiva de los participantes. Para ello, se hizo un análisis de la totalidad de entrevistas de este estudio centrándose en los juicios acerca de posibles fallas, desatinos o errores en la implementación del PEC.

### **5.7.1 ATP's: "...Es como una cascada en la que todos tenemos una responsabilidad"**

#### **5.7.1.1 ATP's Marginalidad Alta.**

Los entrevistados ubicados en este rubro revelaron las siguientes fallas en el PEC:

– Muchos docentes se niegan al cambio; por ejemplo: en el uso de técnicas de enseñanza innovadoras.

– Muchos docentes se rehúsan a realizar las actividades que ellos mismos se impusieron.

– Muchos docentes no han sabido aprovechar el apoyo económico que ofrece el PEC para actualización.

– Se carece de información actualizada para hacer llegar a las escuelas.

– En el ciclo escolar 2005-2006 las escuelas presentaron su plan pero no fueron a asesorías para diseñarlo.

– La información es recibida extemporáneamente en las jefaturas de sector o en las supervisiones (y por tanto en las escuelas); o en el mejor de los casos: cuando ya está por vencer el plazo para su realización. De manera que es muy reducido el tiempo que les queda para gestionar las demandas del Programa; ocasionando desilusión en las escuelas.

– De igual forma que el punto anterior, uno de los entrevistados sostiene: “las

capacitaciones nos las dan a destiempo”.

– Retraso en la “liberación de presupuestos” y escaso tiempo para ejercer el recurso.

En palabras de uno de los ATP’s: “Se aceptaron los proyectos como por mayo o abril, se liberaron presupuestos en mayo, y para junio querían la comprobación; tuvieron un mes para ver cómo iban a gastar ese producto. Tenían muy poco tiempo para rendir el informe”.

– A partir de que se adoptó la medida de incorporar a todas las escuelas al PEC, se elimina con ello la gestión de recursos por parte de la comunidad escolar; en palabras de un ATP: “Ahora con la entrada de todas las escuelas ya se conformaron a lo que PEC les envía”.

#### **5.7.1.2 ATP’s Marginalidad Media.**

En las declaraciones de estos participantes se detectaron las siguientes fallas en el PEC:

– Los proyectos no se aprueban y corrigen desde el inicio del ciclo escolar de manera que pueda empezarse a trabajar en ellos desde el principio de dicho ciclo.

– La impuntual e ineficaz información provoca que no se de el acompañamiento debido: “...la información nos está llegando de traslape, de teléfono descompuesto”.

– Las responsabilidades respecto al PEC “se han ido desvaneciendo” en la jefatura de sector; y por tanto, en los ATP’s que laboran en dicha instancia en virtud de la existencia de un “enlace” del PEC ubicado en la CORDE que es el responsable de dar asesorías a los directores, gestionar y comunicar los trámites del Programa. De esta manera, el personal de las jefaturas de sector se limita a “comunicar las asesorías o reuniones que se tengan a



través del enlace”. Respecto a este punto, otro de los ATP’s explicó que los directores continúan solicitándoles orientación a pesar de esta medida con el enlace en CORDE; situación no idónea en virtud de que los ATP’s de los JS’s desconocen posibles cambios en la gestión del Programa.

– La asesoría se ha limitado a la formulación del proyecto para que la escuela pueda incorporarse al Programa: “...solamente se les asesoró para hacer su proyecto, entregarlo y nada más”.

– Duplicidad de acciones debido a que la CGEPEC lleva a cabo asesorías masivas (aproximadamente 100 directores) al mismo tiempo; lo que provoca que muchos asistentes a las mencionadas asesorías acudan a plantear sus dudas con los ATP’s; “entonces, es doble trabajo” concluyó uno de los entrevistados.

– Cambios en las fechas programadas.

– Lamentablemente todavía las escuelas “se van” por el beneficio material.

– Retardo en la entrega del dinero; lo que en ocasiones hace necesaria una motivación por parte de los ATP’s para que las escuelas no desistan en sus metas y objetivos.

– Los directores y docentes no ejecutan los estándares de calidad del PEC.

– Falta de comunicación, “que puede originar desánimo”.

### **5.7.1.3 ATP’s Marginalidad Baja.**

Los participantes de este nivel de marginalidad revelaron los siguientes desaciertos del PEC:



- “Lento, pero va avanzando”.
- Es una limitante la rigidez para la comprobación o la falta de habilidad para la administración del recurso por parte de los directivos.
- Entrega extemporánea de la convocatoria. En este punto, uno de los ATP’s de este nivel de marginalidad afirmó que si la convocatoria se publica el 15 de septiembre, la recibe aproximadamente el 15 de octubre.
- Información errónea, incompleta y “de última hora” con respecto al PEC; por ejemplo: en cuanto a fechas y horarios, documentación requerida a los directores de escuela, etc.
- La falta de continuidad, seguimiento y evaluación: “no me he enterado que los citen para darles seguimiento ni para evaluar el impacto del PEC; ellos reportan su informe y hasta ahí”.
- En el ciclo escolar 2005-2006, en el caso de Tehuacán la convocatoria llegó hasta octubre de 2005. Aunado a ello, llegó una segunda convocatoria PEC “para escuelas que tenían bajos índices académicos y que por sus resultados tenían que incorporarse; y eso fue ya en el mes de diciembre”.
- No respetar las Reglas de Operación.
- La entrega extemporánea del dinero (los entrevistados afirmaron que llega en el segundo semestre del ciclo escolar o casi al final del curso).
- Entregan chequeras a las escuelas cuando aún no se puede disponer del dinero.
- Falta de “involucramiento” por parte de los actores.
- Desvinculación por parte de los ATP’s en cuanto al PEC debido a la nueva





administración en la que se encarga CORDE de tratar directamente con los directores de escuelas y excluye del trabajo del PEC a los ATP's. Situación que provoca que éstos no tengan la información requerida para brindar asesoría a los directores (quienes pese a esta medida continúan solicitando asesoría PEC a los ATP's). "Ha cambiado la relación, la comunicación que antes existía con el PEC, con las personas involucradas con el grupo técnico del PEC; e incluso con el propio coordinador nos involucrábamos más". "...ya no estamos dando la misma imagen de antes, de dar respuesta en ese momento a la duda".

– Falta de una cultura de evaluación: "Probablemente piensen que son ineptos, que van a ser tachados. Eso es lo que no entendemos lo que es una autoevaluación; es necesario saber si estás bien o estás mal para mejorarlo..."

– Hay quienes aún muestran indiferencia al Programa.

– Según un ATP, más que la elaboración del proyecto, la dificultad mayor del PEC es la justificación del recurso que deben realizar los directores de escuela (es un sistema "rígido").

– Específicamente con relación al ciclo escolar actual, uno de los entrevistados mencionó la desmotivación que existió para inscribirse o continuar en el PEC V debido por un lado, a la reducción del monto económico para las escuelas; y por otro, a los requerimientos administrativos (rigidez en la justificación de gastos y fechas de entrega de documentación, etc.).

– Mayor presupuesto al rubro de la construcción e infraestructura que a otros ámbitos de lo escolar; se ocupan más en las condiciones físicas de la escuela que en su nivel académico, proceso de enseñanza-aprendizaje, práctica pedagógica, capacitación y

actualización; “...se está desaprovechando el Programa pues en éstas deben mostrar mayor interés”.

- El PEC es el programa que menos involucra al ATP de marginalidad baja.

## **5.7.2 SUP’s: “Sigue siendo lo mismo”**

### **5.7.2.1 SUP’s Marginalidad Alta.**

Las declaraciones de los supervisores de este rubro revelaron las siguientes fallas en el Programa:

- Ambos entrevistados de este nivel de marginalidad sostuvieron que la información que reciben por parte de la CORDE es desfasada y extemporánea; lo que, en palabras de uno de los supervisores “obstaculiza su trabajo respecto al PEC” haciendo que ellos también entreguen información tardía a los directores de las escuelas.

- Tiempo “muy limitado” para poder elaborar el proyecto escolar.

- En el PEC V la convocatoria llegó a la supervisión fuera de tiempo, por lo que no pudieron difundirla entre las escuelas de la zona escolar.

- Falta de información acerca del PEC; lo que consecuentemente le imposibilita para cumplir con las demandas del mismo.

- Otro punto importante es que uno de los entrevistados califica como “meramente administrativa y financiera” la información que le han proporcionado en el Centro de Maestros (a donde acude a pedir asesoría PEC).

- Los entrevistados defienden que existe falta de comunicación entre las zonas escolares y la CGEPEC, ya que es con los directores de escuelas con quienes ésta se



comunica directamente.

– Diferencia entre el proyecto que se entrega al PEC y el que se realiza a nivel interno (escuela).

– “Inequidad por parte del PEC” en virtud de que las escuelas incorporadas en los últimos ciclos escolares no disfrutaron del techo financiero que se autorizó originalmente a las escuelas que ingresaron al Programa desde el inicio de éste. Uno de los entrevistados agregó: “Tengo entendido que en el primer ciclo autorizaron hasta \$700,000.00, en el segundo \$200,000.00, en el tercero \$100,000.00, en el cuarto \$50,000.00; hoy \$30,000.00 o 50,000.00 según el caso (...) Las escuelas que se incorporaron desde sus inicios han mejorado muchísimo; las que se incorporaron posteriormente pues tal vez quisieran tener lo mismo pero ya no hay ese apoyo económico por la política establecida o los criterios establecidos en este Programa”.

– Uno de los entrevistados expresó que solo cuando hubo un problema con el manejo del dinero por parte de un director de su zona escolar fue cuando le fue requerido por parte del PEC. De manera que ésta ha sido una de sus mayores participaciones en el Programa (como “responsable de la investigación”).

– Uno de los entrevistados comentó que el dar recursos a los padres de familia puede ser contraproducente, ya que genera otro tipo de actitud (no especificó cual).

– Uno de los supervisores de marginalidad alta sostuvo no haber recibido capacitación alguna por parte del PEC.

– No hay participación en el análisis de datos del PEC por parte de los supervisores de marginalidad alta. De igual forma, éstos afirmaron nunca haber tenido un informe o

reporte por parte de quienes realizan las evaluaciones en sus escuelas.

#### **5.7.2.2 SUP's Marginalidad Media.**

Lo expresado por estos actores permite establecer los siguientes desaciertos en el PEC:

– Uno de los entrevistados sostuvo que la problemática común es la frecuente falta de planeación de los maestros; y en caso de darse, la incongruencia de ésta con el quehacer diario en el aula.

– Los resultados de las autoevaluaciones se quedan en el archivo de la supervisión; “no hay mayor seguimiento”.

– No hay cambios en la participación social y práctica docente en las escuelas: “Sigue siendo lo mismo”.

– Uno de los participantes afirmó que es muy poca y esporádica la relación que tiene como supervisor con la CGEPEC.

– Uno de los entrevistados sostuvo que él como supervisor no brinda acompañamiento al PEC ya que son los ATP's quienes intervienen de manera más directa en la asesoría a los directores.

– Las dudas que los directores demandan a la supervisión refieren al manejo y distribución del dinero.

– Uno de los supervisores expresó no haber recibido capacitación formal ni pláticas ni asesorías acerca del PEC; mientras que el otro entrevistado afirmó que la única capacitación que ha recibido por parte del PEC ha sido en asesorías informales;

especificando que es a los directores de las escuelas a quienes se convoca para capacitación del PEC. Aunado a ello, éste especificó que la única orientación que ha recibido acerca de los PETE's y PAT's refiere a folletos que “trata de interpretar”.

– Existe un “traslape” en los tiempos de ejecución del Programa. Al respecto, uno de los SUP's ejemplificó que a mediados de ciclo escolar 2005-2006 (enero del 2006), en San Martín Texmelucan aún no se podían firmar los convenios para el ingreso o reingreso de las escuelas al PEC.

– La falta de apoyo económico o recursos (por ejemplo: dinero o vales para gasolina) para los supervisores impide que puedan trasladarse a las escuelas y dar un mejor seguimiento al PEC.

### **5.7.2.3 SUP's Marginalidad Baja.**

Las aportaciones de estos supervisores revelaron las siguientes fallas del PEC:

– Uno de los supervisores afirmó nunca haber recibido algún tipo de “llamado” por parte de la CGEPEC.

– Uno de los participantes de este rubro sostuvo nunca haber contado con algún manual o documento relacionado con el PEC.

– Ambos entrevistados sostuvieron que el papeleo, lo administrativo (informes, llenado de formatos, justificación de gastos, etc.); absorben mucho el tiempo de los directores de manera que no les es posible dedicarse exclusivamente a lo técnico-pedagógico. Asimismo, hay escuelas que ya no se inscribieron al PEC debido a la presión administrativa que les provoca el Programa; en palabras de uno de los entrevistados: “les

ahoga mucho”.

– Uno de los supervisores defendió que debido a “razones de trabajo” no le ha sido posible visitar con frecuencia a las escuelas con el fin de verificar el avance en los planes estratégicos.

– Uno de los participantes del estudio calificó como una necesidad suya el recibir capacitación acerca de los manuales o manejo del PEC. Pese a estas declaraciones, cabe señalar que al final de la entrevista el mismo entrevistado calificó como buena la capacitación que brinda la CGEPEC; al mismo tiempo que expresó: “debido a la falta de tiempo y de un ATP que me auxilie en mi trabajo; a veces no me es posible asistir a las capacitaciones o a aclarar las dudas del PEC”.

### **5.7.3 JS’s: “Deberíamos ser en primera instancia a los que nos deberían de llamar”**

#### **5.7.3.1 JS’s Marginalidad Alta.**

Las afirmaciones de estos jefes de sector permitieron detectar las siguientes fallas del PEC:

– Uno de los entrevistados sostiene que el PEC no ha disminuido la reprobación y deserción escolar; y aunado a ello, el otro JS defiende que el PEC no ha logrado cambios en el pensamiento crítico y lógico- matemático de los estudiantes; agregando que es un tipo de pensamiento que no existe en la mayoría de los maestros; y por tanto, mucho menos en los educandos.

– Siguen igual los aspectos de gestión, práctica docente y participación social en las escuelas.

– La información es recibida en las jefaturas de sector o en las supervisiones (y por

tanto en las escuelas) cuando ya está por vencer el plazo para su realización. Por ejemplo, en cuanto a la entrega de informes (“nos dejan dos o tres días para dar esa información”); o en cuanto a la documentación requerida para la inscripción de escuelas (“Ése es el problema que siempre ha existido: que si nos hubiesen dado más prórroga hubiera dado tiempo a que otras escuelas ingresaran”).

– Información errónea e imprecisa acerca del programa.

– Los docentes continúan trabajando con métodos tradicionalistas y sin una planeación adecuada.

– Uno de los entrevistados indicó que las “escuelas de calidad” no cumplen con el cometido de formar sujetos que investiguen, autónomos, que “se valgan por sí mismos”.

– Desvinculación con los JS’s por parte de la CGEPEC. “Yo creo que como parte de la directiva deberíamos ser en primera instancia a los que nos deberían de llamar y decirnos: “está pasando esto ¿qué sabes o qué me puedes decir”.

– Falta de seguimiento a la administración de fondos por parte de los directivos.

Uno de los JS’s de marginalidad alta expresó: “En mi región hubo una escuela que un director se llevó fondos y por eso se fue para Estados Unidos; y a mi no se me informó nada, yo lo supe hasta después por comentarios extras, entonces tomé cartas en el asunto, hice la denuncia y obligué al profesor a que pagara una parte pero ya no se pagó; ya no se llevó el seguimiento”.

### **5.7.3.2 JS's Marginalidad Media.**

En las entrevistas de los participantes de este rubro se manifiestan como errores del PEC:

- Temor de “voy a hacer más trabajo” que da origen a que las escuelas no participen en el PEC.
- Incumplimiento de metas debido a la carga administrativa (informes, “papeleo”).
- Prioridad en lo material y económico (mobiliario, equipo de cómputo, etc.) minimizando el aprendizaje de los niños.
- Falta de seguimiento a la administración de recursos por parte de los directores de escuela. Uno de los JS's de marginalidad media comentó: “Hubo una escuela donde el director se llevó casi la mayor cantidad económica para su hogar (...) yo pedí de favor [en la CGEPEC] que me hicieran una investigación para tratar de deslindar responsabilidades con el director, me dijeron que sí pero nunca lo hicieron”.
- No les entregan a las escuelas los resultados de las evaluaciones; no hay retroalimentación de la situación escolar.

### **5.7.3.3 JS's Marginalidad Baja.**

En las declaraciones de estos actores revelaron los siguientes desaciertos en el PEC:

- Mala comunicación por parte de las CORDES; por ejemplo, cuando se giran instrucciones de última hora a las jefaturas de sector o las zonas escolares con el fin de que



éstas la hagan llegar a las escuelas; lo que consecuentemente provoca confusión, inconformidades y un mal desempeño en los planteles involucrados.

– Uno de los JS's de marginalidad baja defiende que en ocasiones las actividades o problemas no le permiten asistir a las capacitaciones PEC.

A manera de discusión final, de manera general puede decirse que los ATP's, SUP's y JS's perciben una gran gama de desaciertos en la gestión del Programa Escuelas de Calidad. En virtud de tal situación, con fines explicativos se retomaron los Procesos del PEC abordados en el Capítulo III de este estudio (Incorporación, Financiamiento, Formación, Acompañamiento, Evaluación y Comunicación); los cuales permiten tener un acercamiento a la gestión del Programa en cada uno de sus momentos genéricos, facilitado con ello la detección de las principales áreas de oportunidad del PEC (Véase Tabla 21-26).

En base a lo anterior, es posible observar que, a criterio de los entrevistados, la principal área de oportunidad del Programa es la Comunicación; a la cual se subordinan los procesos de Financiamiento y Acompañamiento; seguidos de los procesos de Incorporación, Formación y Evaluación; respectivamente.

Así, en cuanto a la Comunicación que se ha llevado a cabo se manifiestan: “avisos de última hora”, falta de información actualizada, información extemporánea, confusa, incorrecta e incompleta; lo que ocasiona, en palabras de los entrevistados “confusión”, “inconformidad”, “desilusión”, “desánimo” y “mal desempeño en los planteles educativos”.

Aunado a la información desvirtuada y desfasada, es el hecho de que un SUP y un JS participantes revelaron “falta de comunicación” entre la CGEPEC y las zonas escolares y las jefaturas de sector, ya que defienden que es directamente con los directivos con quien

se comunica directamente la CGEPEC; situación preocupante en virtud de que con esta medida se ha desvinculado del PEC a los SUP's y JS's, se ha provocado que los directores ya no presenten sus dudas con los SUP's y JS's, o en el caso de que lo hagan, los SUP's y JS's al carecer de la información correcta, les brinden asesoría incorrecta.

Otra situación relacionada con la Comunicación es la implementación de un "Enlace PEC" en la CORDE, lo que ha ocasionado duplicidad de funciones y/o desligamiento de responsabilidades entre esos cuatro actores; circunstancia que confunde a los directores de escuela.

Haciendo un análisis de los desaciertos en la Comunicación del PEC en los diferentes cargos y grados de marginalidad, puede afirmarse que éstos son una constante en los ATP's, SUP's y JS's de todos los niveles de marginalidad.

En cuanto al Financiamiento, puede observarse que (igual que el Acompañamiento y después de la Comunicación), es una de las principales áreas de oportunidad del PEC; ello en virtud de que la mayoría de los entrevistados hicieron referencia a fallas o desaciertos relacionados con el aspecto económico del Programa. Al respecto, se detectan cuatro ideas: Principalmente las fallas en torno a la administración del dinero por parte de los directores de escuela; seguido del monto económico, el tiempo para ejercer el recurso y el uso de éste, respectivamente.

Respecto a la administración del dinero por parte de los directores de escuela, los entrevistados comentan la falta de habilidad de los directores para ello y califican como "la mayor dificultad del PEC" la rigidez para comprobar el recurso económico. Asimismo, también mencionan que falta supervisión a la administración de fondos de las escuelas. En



este punto, es preciso hacer hincapié que un SUP y dos JS's declararon que ha habido casos en los que los directores han tomado como suyo el dinero que proporciona el PEC para las escuelas, a lo cual no ha habido seguimiento alguno por parte de la CGEPEC.

Relacionado con el tiempo para ejercer el recurso, los participantes denunciaron que es hasta el segundo semestre del año o a fin del ciclo escolar cuando las escuelas están recibiendo el recurso económico del PEC. Situación que no solo ocasiona que las escuelas tengan muy poco tiempo para ejercer dicho recurso y para elaborar el informe financiero correspondiente (que puede ser un mes, según un ATP); sino también impide que las escuelas puedan lograr sus metas y objetivos planteados en su PETE y PAT al inicio del ciclo escolar. Al respecto, cabe hacer mención que uno de los entrevistados declaró que las chequeras son entregadas a los directores cuando aún no se puede disponer del dinero.

En cuanto al monto económico, los participantes revelaron que la reducción del monto económico desmotiva a las escuelas para inscribirse al PEC (700,000.00 los primeros años, 30,000.00 actualmente). Asimismo, la política de incorporar a todas las escuelas al Programa provoca que éstas ya no tengan que gestionar recursos para poder incorporarse.

Con relación al uso del recurso uno de los entrevistados comenta que “muchos docentes no han sabido aprovechar el apoyo económico que ofrece el PEC para actualización”. Asimismo, otro participante afirmó que el presupuesto mayor se destina a la construcción; lo que revela que la principal inversión del PEC reside en lo material y no en lo técnico-pedagógico.

Respecto a las fallas en el proceso de Financiamiento en los diferentes grados y

cargos de marginalidad de este estudio, puede observarse que los SUP's y JS's de marginalidad baja se distinguen de los otros participantes al no revelar desaciertos en este aspecto.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, al igual que el Financiamiento y después de la Comunicación, el Acompañamiento se traduce como una de las principales áreas de oportunidad del PEC debido a la consistencia en las fallas denunciadas por los participantes de este estudio, las cuales se traducen en Acompañamiento nulo o escaso a las escuelas PEC. Así, destacan las razones declaradas al respecto: Uno de los ATP's defiende no contar con la información correcta y puntual para poder llevar a cabo dicha función; uno de los SUP's argumenta no hacerlo debido a que “son los ATP's quienes intervienen de manera más directa en la asesoría a los directores; otro de los SUP's simplemente comentó que por “razones de trabajo” no le es posible verificar el avance de los PETE's. Un comentario no menos relevante es el de un JS quien comenta que a raíz del PEC ha experimentado una disminución en su trabajo; ya que como “ya están trabajando en equipo en las escuelas, ya no hay necesidad de dar asesorías o visitar las escuelas”.

A lo anterior, cabe retomar el papel de la CGEPEC y algunas de las funciones estipuladas para los SUP's y JS's en las Reglas de Operación del Programa:

“Brindar asesoría y acompañamiento, de manera sistemática y pertinente, a los directivos y docentes en la elaboración, seguimiento y evaluación del PETE o equivalente y el PAT”

“Involucrar a su personal de apoyo técnico en las actividades del Programa”  
(DOF del 13 de junio del 2005, p. 43)

“La CGEPEC serán responsables de definir las estrategias de acompañamiento (...); establecer, en conjunto con las autoridades educativas de la estructura y los ATP's, acompañamiento continuo y

permanente con las escuelas incorporadas al PEC (...); impulsar la rendición de cuentas de los avances del PETE y PAT resaltando los aprendizajes de los alumnos; facilitar a los directores el acompañamiento en todos los procesos inherentes al PEC”. (DOF del 13 de junio del 2005, p. 49-50).

“Coordinar y articular las acciones de los procesos de incorporación, financiamiento, formación, acompañamiento, evaluación y comunicación de diseño, operación, difusión y evaluación del PEC en la entidad” (DOF del 13 de junio del 2005, p. 41).

Por lo anterior, en base a la información proporcionada por los mismos participantes, puede decirse que ninguna de las instancias responsables de brindar acompañamiento (ATP’s, SUP’s, JS’s y CGEPEC) está cumpliendo con el cometido de asesorar u orientar de forma sistemática y correcta a los directivos y docentes a fin de que puedan consolidar sus planes (PETE’s y PAT’s) en pro de la mejora en la calidad educativa. La ambigüedad y duplicidad de funciones termina convirtiéndose en irresponsabilidad para los involucrados.

De manera no menos preocupante al nulo Acompañamiento del PEC son los siguientes comentarios de los entrevistados respecto a la operación del Programa: “Los docentes se rehúsan a ejecutar las actividades que planearon”, “Debido al retraso en la autorización de los PETE’s y PAT’s se empieza el ciclo escolar pero no se empieza la ejecución de dichos planes”; “Difiere lo que se entrega al PEC y lo que se lleva a cabo en la escuela”; hechos que corroboran la importancia de dar un mejor seguimiento y acompañamiento a las escuelas.

Respecto a las fallas en el proceso de Acompañamiento en los diferentes grados y cargos de marginalidad de este estudio, puede observarse que los JS’s de marginalidad alta



y media se distinguen de los otros participantes al no revelar desaciertos en este aspecto.

Seguido a la Comunicación, el Financiamiento y el Acompañamiento, los procesos a los cuales los participantes refirieron al abordar los desaciertos del PEC son: La Incorporación, la Evaluación, la Formación y la Evaluación.

Con relación a los desaciertos en la Incorporación de las escuelas al Programa, los entrevistados revelaron fallas en la convocatoria y en la elaboración y aprobación de proyectos. Así, ATP's y SUP's y JS's defienden recibir la convocatoria "fuera de tiempo", un mes después de su publicación o, en el mejor de los casos, cuando está por vencer el plazo para que las escuelas puedan concursar en el Programa; provocando que ya no se difunda entre las escuelas, que muchas escuelas ya no tengan tiempo para inscribirse o que el espacio otorgado para elaborar el proyecto sea muy reducido.

De manera similar al punto anterior, es lo declarado por los ATP's respecto a la aprobación de los proyectos: Las escuelas saben que sus proyectos fueron aprobados cuando ha iniciado el ciclo escolar; de manera que, en caso de verse favorecidos en dicho aspecto, no les es posible cumplir con sus PETE's y PAT's conforme a lo planeado. Otro punto no menos relevante es la existencia de una convocatoria extraordinaria (en diciembre) por la cual "las escuelas de bajo índice académico tienen que incorporarse al PEC"; condición que también favorece el que las escuelas no puedan iniciar y cumplir con sus planes desde el inicio del ciclo escolar.

Referente a las razones que originan que las escuelas se desmotiven a inscribirse o a reinscribirse al PEC, los diversos participantes señalaron tres ideas: Principalmente por el "papeleo" o requerimientos administrativos; seguido del temor "voy a hacer más trabajo" y

la reducción del monto económico.

Respecto a las fallas en el proceso de Incorporación en los diferentes grados y cargos de marginalidad de este estudio, puede observarse que el ATP de marginalidad alta, el SUP de marginalidad media y el JS de marginalidad baja se distinguen de los otros participantes al no revelar desaciertos en este aspecto.

Por otro lado, las fallas en el proceso de Formación en el PEC principalmente revelan que las características de dicho proceso son las siguientes: Capacitaciones masivas por parte de la CGEPEC, en las cuales no es posible atender las dudas de todos los directores (los cuales pueden llegar hasta cien, conforme a lo declarado por uno de los ATP's.); por lo que consecuentemente se tiene que recurrir a los ATP's invirtiendo nuevamente tiempo y recursos para abordar dichas dudas. Asimismo, los participantes denunciaron que dicha capacitación es "a destiempo", "meramente administrativa y financiera"; además de estar "subordinada a la mejora física de las escuelas", priorizando con ello en lo material y no en lo técnico-pedagógico. Respecto a esto último, uno de los ATP's señaló que muchos docentes desaprovechan el apoyo económico que ofrece el PEC para actualización, además de que "las escuelas no asisten a las asesorías para elaborar su planeación".

Aunado a lo anterior, cabe señalar que un SUP y un JS argumentaron que los problemas y las actividades demandadas por sus trabajos les impiden que puedan asistir a las capacitaciones o a aclarar las dudas del PEC.

Por lo anterior, puede decirse que el proceso de Formación en el Programa Escuelas de Calidad es deficiente; ya que no se está dando ni en la manera ni en los tiempos



oportunos. Finalizando con este proceso, cabe comentar que haciendo un análisis de éste en los diferentes grados y cargos de marginalidad de este estudio, puede observarse que son los ATP's quienes señalaron más desaciertos; mientras que el SUP de marginalidad media y los JS's de marginalidad alta y media se distinguen de los otros participantes al no revelar desaciertos en este aspecto.

Finalmente, en cuanto al proceso de Evaluación en el PEC, puede observarse que la principal demanda de los entrevistados refiere a una falta de evaluación y, en caso de darse, un seguimiento insuficiente a dichos resultados. De esta manera, los entrevistados revelan que su participación en el proceso evaluativo del PEC es nula (por ejemplo, las "razones de trabajo" impiden que uno de los SUP's pueda verificar el avance de los PETE's en las escuelas). Asimismo, cabe hacer mención que los reportes o informes de las evaluaciones son destinados al archivo de la supervisión y sin que las escuelas tengan conocimiento de dichos resultados.

Otras de las problemáticas en torno a la Evaluación es el escaso tiempo que les dan a los JS's para entregar informes (dos o tres días); además de que, retomando lo declarado por uno de los SUP's de marginalidad media y para un JS de marginalidad alta: la práctica docente sigue siendo la misma, no se ha disminuido la reprobación y la deserción escolar, no se han logrado cambios en el pensamiento crítico y lógico-matemático de los estudiantes; así como tampoco en la gestión y participación social de las escuelas. Por tanto, al no cumplir con dichos estándares, se complementa la idea abordada en el punto 5.5 de este estudio "Conocimiento de los estándares de Evaluación del PEC", en el cual se concluye que los participantes desconocen los estándares que el PEC propone para su





evaluación.

En pocas palabras: Ni los ATP's, SUP's y JS's conocen los estándares de evaluación del PEC, ni se están llevando a la práctica.

Analizando esta área de oportunidad conforme a los cargos y grados de marginalidad, puede observarse que es el JS de marginalidad alta quien declaró más fallas en la Evaluación del Programa. De igual forma, los SUP's se distinguen por ser el cargo que detalló más en este rubro.

Por todo lo anteriormente discutido en torno al proceso de evaluación del PEC, se hace pertinente retomar los siguientes párrafos que atestiguan la gran deficiencia que conlleva desatender el proceso de evaluación del PEC:

“Los estándares e indicadores propuestos tienen como propósito apoyar los procesos de autoevaluación en la escuela, retroalimentar el diseño de planeación estratégica para la escuela, reconocer los impactos en procesos pedagógicos y aprendizajes de los alumnos.

Para valorar el impacto del PETE o equivalente en la calidad educativa, se contará con referentes iniciales y evaluaciones periódicas de seguimiento y será obligación de la comunidad escolar facilitar y apoyar en todo momento su realización.

La autoevaluación, en sus tres momentos, será un elemento fundamental para la mejora continua del desempeño de la escuela. La comunidad escolar evaluará periódicamente las condiciones de la escuela y los resultados de las acciones realizadas, con el propósito de identificar logros, dificultades y retos del PETE o equivalente. Los resultados de las evaluaciones externas deberán considerarse como uno de los insumos para la evaluación interna” (ROPEC 2005, en DOF del 13 de Junio del 2005, p. 50).

Finalizando con esta discusión, puede decirse que es la Evaluación el proceso con el cual culmina el Programa Escuelas de Calidad, ya que con las acciones que implica es posible conocer el estado de las escuelas, el impacto del PEC en ellas; así como también los obstáculos y desafíos por enfrentar.

**Tabla 21**

*Desaciertos-Consecuencias del PEC*

*Proceso: Incorporación*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
	- Los proyectos no se aprueban y corrigen desde el inicio del ciclo escolar; lo que provoca retraso en la ejecución de planes y proyectos.	- Este ATP recibe la convocatoria un mes después de la fecha de publicación. - En la convocatoria extraordinaria (diciembre) las escuelas de bajo índice académico “tienen que incorporarse”. - Los requerimientos administrativos y la reducción del monto económico provocaron desmotivación en las escuelas para incorporarse o continuar en el PEC.
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
- Los SUP´s recibieron “fuera de tiempo” la convocatoria del PEC y por eso no la difundieron en sus escuelas. - Tiempo muy limitado para poder elaborar el proyecto escolar.		-El exceso de “papeleo” provoca “presión administrativa” y esto a su vez provoca que las escuelas ya no se inscriban.
<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>
-La convocatoria del PEC llega a las SUP´s y JS´s por vencer el plazo; lo que provoca que muchas escuelas ya no tengan tiempo para inscribirse.	-Por el temor de “voy a hacer más trabajo” muchas escuelas no participan en el PEC.	

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

NOTA: Los cuadros vacíos significan que los participantes de este cargo y grado de marginalidad no revelaron aciertos en el área correspondiente.

**Tabla 22**

*Desaciertos-Consecuencias del PEC*

*Proceso: Financiamiento*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchos docentes no han sabido aprovechar el apoyo económico que ofrece el PEC para actualización.</li> <li>- El presupuesto se entrega con retraso a las escuelas de manera que solo tienen un mes para ejercerlo y elaborar el informe financiero.</li> <li>- Con la medida de incorporar todas las escuelas al PEC las escuelas dejaron de gestionar recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las escuelas se desmotivan al logro de sus metas y objetivos debido al retardo en la entrega del dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El presupuesto mayor se destina a la construcción e infraestructura.</li> <li>- Rigidez en la comprobación del recurso económico (mayor dificultad del PEC).</li> <li>- Falta de habilidad para administrar el recurso por parte de los directivos.</li> <li>- La reducción del monto económico para las escuelas les provocó desmotivación para inscribirse o continuar en el Programa.</li> <li>- El dinero se entrega a las escuelas hasta el segundo semestre del año o a finales del ciclo escolar.</li> <li>- Entregan chequeras a las escuelas cuando aún no se puede disponer del dinero.</li> </ul>
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Inequidad en el PEC” pues quienes ingresaron en el PEC I disfrutaron de un “techo financiero” que ya no está al alcance de las escuelas que se incorporaron subsecuentemente (reducción de 700,000.00 a 30,000.00, según un supervisor).</li> <li>- El SUP ha tenido que investigar a un director por manejo del dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El manejo y distribución del dinero son las dudas que los directores demandan a los SUP’s.</li> </ul>	

**Tabla 22 (Continuación)***Desaciertos-Consecuencias del PEC**Proceso: Financiamiento*

<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>
-Falta de supervisión a la administración de fondos de los directivos (un director se robó el dinero; no hubo seguimiento).	-Falta de seguimiento a la administración de recursos por parte de los directores de escuela (un director se gastó el dinero en su casa; la CGEPEC tuvo conocimiento pero no dio seguimiento alguno).	

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

NOTA: Los cuadros vacíos significan que los participantes de este cargo y grado de marginalidad no revelaron aciertos en el área correspondiente.

**Tabla 23**
*Desaciertos-Consecuencias del PEC*
*Proceso: Formación*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchos docentes no han sabido aprovechar el apoyo económico que ofrece el PEC para actualización.</li> <li>- Las escuelas no asisten a asesorías para elaborar su planeación.</li> <li>- Les dan capacitaciones a “destiempo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La asesoría se limita a lograr que el proyecto sea aprobado para que la escuela se incorpore al PEC.</li> <li>- Asesorías masivas (100 directores) por la CGEPEC: dudas que después los ATP’s deben resolver: <b>DUPLICIDAD.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacitación y actualización se subordina a la mejora física.</li> </ul>
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nula la capacitación recibida por parte del PEC; y “meramente administrativa y financiera” la asesoría proporcionada en el Centro de Maestros (a donde uno de los SUP’s acude a pedir asesoría PEC).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Debido a la falta de tiempo y de un ATP que me auxilie en mi trabajo; a veces no me es posible asistir a las capacitaciones o a aclarar las dudas del PEC”.</li> </ul>
<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uno de los JS’s de marginalidad baja defiende que en ocasiones las actividades o problemas no le permiten asistir a las capacitaciones PEC.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

NOTA: Los cuadros vacíos significan que los participantes de este cargo y grado de marginalidad no revelaron aciertos en el área correspondiente.

Tabla 24

## Desaciertos-Consecuencias del PEC

## Proceso: Comunicación

ATP Marg. Alta	ATP Marg. Media	ATP Marg. Baja
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de información actual para proveerla a las escuelas.</li> <li>- Información extemporánea en las JS's, SUP's y escuelas: Desilusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información ineficaz e impuntual..</li> <li>- Falta de comunicación: Desánimo.</li> <li>- Duplicidad de funciones, información confusa o incorrecta, desligamiento de responsabilidades y desvinculación de ATP's, SUP's y JS's entorno al PEC debido a dos vías de información: el "enlace PEC" en la CORDE y los ATP's. SUP's y JS's:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información errónea, incompleta y "de última hora (documentación requerida, fechas, horarios, etc.).</li> <li>- Hay quienes muestran indiferencia al PEC.</li> </ul>
SUP Marg. Alta	SUP Marg. Media	SUP Marg. Baja
<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Desfase" en entrega de la información a los SUP's: Desfase en la entrega de la información a los directores.</li> <li>- Falta de comunicación entre los SUP's y la CGEPEC (ésta se comunica directamente con los directores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esporádica y escasa la relación supervisor-CGEPEC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uno de los SUP's nunca ha sido "llamado" por la CGEPEC.</li> </ul>
JS Marg. Alta	JS Marg. Media	JS Marg. Baja
<ul style="list-style-type: none"> <li>- LLa información se recibe cuando el plazo está por vencer.</li> <li>- Información errónea e imprecisa acerca del Programa.</li> <li>- Desvinculación de la CGEPEC con los JS's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las escuelas no son informadas de los resultados de las evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala comunicación por parte de la CORDE; ha hecho cambios de última hora (fechas, documentos, etc.); lo que provoca confusión, inconformidades y mal desempeño en los planteles educativos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

**Tabla 25**

*Desaciertos-Consecuencias del PEC*

*Proceso: Acompañamiento*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchos docentes se niegan al uso de técnicas de enseñanza innovadoras.</li> <li>- Muchos docentes se rehúsan a ejecutar las actividades que planearon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ATP defiende no dar acompañamiento en virtud de no contar con la información correcta y puntual.</li> <li>- Debido a la autorización retrasada en los proyectos no se empieza a trabajar en ellos desde el inicio del ciclo escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de continuidad y seguimiento.</li> </ul>
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañamiento escaso; en caso de suscitarse algún problema (por ejemplo: manejo del dinero por parte de un director).</li> <li>- Diferencia entre el proyecto que se entrega al PEC y lo que se lleva a cabo en la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El supervisor no brinda acompañamiento al PEC (argumenta que son los ATP's quienes intervienen de manera más directa en la asesoría a los directores).</li> <li>- Falta de planeación por parte de los maestros; y en caso de darse, incongruencia con la práctica cotidiana; la práctica docente sigue siendo la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-“Razones de trabajo” impiden que el SUP pueda verificar el avance de los PETE's.</li> </ul>
<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-“Como ya están trabajando en equipo en las escuelas ya no hay necesidad de dar asesorías o visitar las escuelas”; a partir del PEC ha experimentado una disminución en su carga de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

NOTA: Los cuadros vacíos significan que los participantes de este cargo y grado de marginalidad no revelaron aciertos en el área correspondiente.

**Tabla 26**

*Desaciertos-Consecuencias del PEC*

*Proceso: Evaluación*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- “No evalúan el impacto del PEC”.</li> <li>- Falta de una cultura de evaluación.</li> </ul>
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca han tenido un informe o reporte por parte de quienes realizan las evaluaciones en sus escuelas.</li> <li>- No participan en el análisis de datos del PEC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se le da seguimiento a las autoevaluaciones; solo se archivan en la supervisión.</li> <li>- No hay cambios en la participación social y práctica docente en las escuelas: “Sigue siendo lo mismo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Razones de trabajo” impiden que uno de los SUP’s pueda verificar el avance de los PETE’s.</li> </ul>
<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos o tres días para entregar informes.</li> <li>- El PEC no ha disminuido la reprobación y la deserción escolar.</li> <li>- El PEC no ha logrado cambios en el pensamiento crítico y lógico-matemático (no existe en la mayoría de los maestros; menos en los alumnos).</li> <li>- Sigue igual la gestión y la participación social.</li> <li>- La práctica docente sigue igual (Tradicionalista).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las escuelas no reciben los resultados de las evaluaciones.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

NOTA: Los cuadros vacíos significan que los participantes de este cargo y grado de marginalidad no revelaron aciertos en el área correspondiente.



## **5.8 Aciertos del PEC**

Esta categoría de análisis se incluyó con el objeto de conocer lo que los ATP's, SUP's y JS's consideran que son los logros y beneficios del PEC. Para ello, se hizo un análisis de la totalidad de entrevistas de este estudio; los cuales refieren a juicios acerca de las mejoras, fortalezas, bondades, etc. que los participantes califican que ha traído consigo el Programa.

### **5.8.1 ATP's: ““Los maestros hacen algo diferente y los alumnos lo saben; saben que algo está ocurriendo”**

#### **5.8.1.1 ATP's Marginalidad Alta.**

Los entrevistados ubicados en este rubro, expresaron que el PEC ha traído consigo mejoras en las escuelas; por ejemplo, en:

- Infraestructura.
- Tecnología.
- Gestión de recursos en beneficio de la escuela.
- Participación social.
- Ambiente laboral (menos conflictos entre los compañeros de trabajo; capacidad de tomar acuerdos en equipo; la actitud de los maestros).
- Actualización y capacitación docente.
- Puntualidad y asistencia por parte de los alumnos.
- Habilidades comunicativas, pensamiento crítico-científico y razonamiento lógico-matemático de los estudiantes.



- Disminución en la deserción y reprobación escolar.

#### **5.8.1.2 ATP's Marginalidad Media.**

Estos ATP's sostuvieron que el Programa ha influido positivamente en las escuelas, en virtud de que observan mejoría en aspectos como:

- Construcción y remodelación.
- Manejo del tiempo.
- Autogestión.
- Visión integral de la escuela.
- Atención a las necesidades de los niños.
- Participación y entusiasmo para trabajar por parte de los padres.
- Vinculación padres-maestros-alumnos-comunidad.
- Intercambio de problemáticas e ideas entre directores y maestros de diferentes zonas.
- Reflexión en las escuelas.
- Capacidad de análisis en los maestros.
- Disminución de la reprobación y la deserción escolar.

#### **5.8.1.3 ATP's Marginalidad Baja.**

Los participantes localizados dentro de este rubro sostuvieron que el Programa ha propiciado un avance en los siguientes aspectos:

- Adquisición de equipos de cómputo y electrónica.

- Implementación de biblioteca escolar.
- Condiciones de las aulas.
- Trabajo académico (ahora los docentes se involucran más en la atención de los problemas educativos de los niños; se han mejorado los procesos de enseñanza-aprendizaje).
- Cultura de rendición de cuentas.
- Lectura y escritura.
- Aprovechamiento y desempeño de los educandos.
- Visión de los actores educativos.
- Actitud.
- Aumento en la matrícula.
- Disminución en la deserción escolar.

## **5.8.2 SUP's: “Le han dado una proyección a su escuela en el sentido de cambio de imagen”**

### **5.8.2.1 SUP's Marginalidad Alta.**

Los participantes de este rubro expresaron que el Programa ha favorecido muchos aspectos, tales como:

- Infraestructura.
- Adquisición del equipo de cómputo, copiadora, DVD, cañón, mobiliario, etc.
- Incremento en las bibliotecas.
- Actitud optimista y positiva.
- Disminución de los índices de reprobación y deserción.



- Aumento en la matrícula escolar.
- Habilidades comunicativas, razonamiento lógico-matemático y pensamiento crítico-científico en los estudiantes.
- Responsabilidad por parte de los padres de familia.
- Dedicación por parte de los docentes.
- Detección de necesidades propias de la escuela.
- Gestión, práctica docente y participación social en las escuelas.

#### **5.8.2.2 SUP's Marginalidad Media.**

Los participantes ubicados en este nivel de marginalidad expresaron que el PEC ha provocado mejoría en diversos aspectos; por ejemplo:

- Adquisición de recursos didácticos, equipo de cómputo y mobiliario.
- Instalaciones del plantel (por ejemplo: pintura).
- Tecnología.
- Interés por parte de los maestros en torno a elevar la calidad.
- Capacitación docente.
- Autoevaluación en los maestros y alumnos.
- Autodecisión por parte de los alumnos.
- Conocimientos computacionales en los estudiantes.
- Mejor rendimiento.
- Organización y planeación.
- Autoevaluación para detectar fallas y definir alternativas de solución.

- Transparencia en la actividad financiera de las escuelas.

### **5.8.2.3 SUP's Marginalidad Baja.**

Los supervisores entrevistados declararon acerca de los beneficios que ha traído consigo el Programa, los cuales son:

- Adquisición de equipo de cómputo.
- Disminución en los porcentajes de reprobación.
- Desarrollo de habilidades comunicativas; razonamiento lógico-matemático y pensamiento crítico-científico en los niños.
- Adquisición de conocimientos computacionales por parte de los alumnos.
- Autoevaluación del desempeño escolar; por ejemplo, acerca del nivel de aprovechamiento y propuestas para su mejora.
- Aumento en la participación de los padres de familia.
- Mayor compromiso.
- Coordinación de los directores y maestros para vincular a los padres de familia en el trabajo escolar.

## **5.8.3 JS's: "Gracias a PEC hemos elevado la calidad"**

### **5.8.3.1 JS's Marginalidad Alta.**

En general, ambos entrevistados sostienen que el Programa ha tenido una respuesta favorable; y, en palabras de uno de los JS's: "muchos quieren entrar". Aunado a ello, los participantes ejemplificaron los siguientes avances:

- Índices de reprobación y deserción.
- Construcción de aulas.
- Adquisición de computadoras.
- Interés, participación en los alumnos.
- Habilidad comunicativa en los estudiantes.

#### **5.8.3.2 JS's Marginalidad Media.**

Los entrevistados de este rubro mencionaron las siguientes mejoras a partir del PEC:

- Capacitación docente.
- “Elevación” de la Calidad.
- Disminución de educación de tipo tradicionalista.
- Mayor involucramiento hacia el trabajo por parte de los maestros.
- Disminución en la improvisación de actividades.
- Interés por parte de los niños.
- Aumento en la demanda de inscripción (“ahora nos sobran alumnos”).
- Disminución en el índice de reprobación y deserción.

#### **5.8.3.3 JS's Marginalidad Baja.**

Los participantes de este nivel de marginalidad sostuvieron que el PEC se ha traducido en beneficios “latentes y visibles”; ello en virtud de que observan mejoras en:

- Infraestructura.



- Material didáctico.
- Entusiasmo.
- Relaciones humanas.
- Cumplimiento de funciones.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso con el trabajo (incluso en horarios fuera de clase).
- Eficiencia en el servicio educativo.
- Establece una nueva dinámica organizacional al interior de la escuela.
- Disminución de problemáticas al interior de las escuelas.
- Actualización y capacitación docente.
- Participación y apoyo de los padres de familia.
- Resolución de problemas de la institución.
- Aprovechamiento escolar.
- Aprendizaje significativo; “lo que les va a servir en la vida cotidiana”, expresó uno de los JS’s entrevistados.
- Niños activos y autodidactas; “más despiertos”.
- Disminución de reprobación y deserción escolar.
- Comunicación entre escuelas incorporadas al PEC.

Aunado a lo anterior, cabe hacer mención que uno de los JS’s de marginalidad baja defiende como acertado el que en el ciclo escolar 2005-2006 la logística del PEC se lleve a cabo vía CORDE’s (y no mediante los JS’s y SUP’s); ya que con esa nueva medida la gente no se ve obligada a abandonar las clases cuando deba de realizar algún trámite relacionado



con el PEC.

A manera de discusión final, puede decirse que se observan cinco áreas en las que se ubican la variedad de mejoras que ha traído consigo el PEC, éstas son: en lo académico, en la gestión, en la participación, en lo físico-material, y en la Transparencia y Rendición de cuentas (Véase Tabla 27-31).

Así, en cuanto a los ATP's, puede observarse que sus declaraciones fueron orientadas prioritariamente a las mejoras de tipo académico; a las que se subordinan las mejoras en la gestión, las de tipo físico-material, en la participación y en la Transparencia y Rendición de cuentas, respectivamente.

En cuanto a los SUP's, de manera idéntica al caso de los ATP's, también se observa que los aciertos del PEC los traducen principalmente al aspecto académico; seguido de la gestión, lo físico-material, la participación y la Transparencia y Rendición de cuentas, respectivamente.

En el caso de JS's cambia un poco la situación, ya que aunque éstos también priorizan en los aciertos de tipo académico, seguidos de los de gestión; puede observarse una jerarquía diferente a los dos casos anteriores: para estos actores las declaraciones en torno a mejoras en la participación son mayores que las que refieren a las mejoras de tipo físico-material. Asimismo, en este rubro llama la atención que ninguno de los JS's expresó como acierto del PEC el beneficio en la Transparencia y Rendición de cuentas.

Por otro lado, en términos de marginalidad, en cuanto a la marginalidad alta puede observarse que los aciertos del PEC refieren prioritariamente a las mejoras de tipo académico; seguidas de las de gestión, físicas y materiales y de participación. En este rubro





llama la atención que ninguno de estos participantes en sus declaraciones refirió a las mejoras en cuanto a Transparencia y Rendición de cuentas.

En cuanto a la marginalidad media, se observa que las mejoras en la gestión y en lo académico son los aciertos del PEC con mayor presencia para estos actores; seguidos de lo físico-material, la participación y la Transparencia y Rendición de cuentas; respectivamente.

Con relación a las declaraciones hechas por quienes se localizan en el nivel de marginalidad baja, de manera similar a la mayoría de los casos, puede decirse que, para estos actores, los aciertos del PEC refieren mayormente a las mejoras de tipo académico; seguidas de las de gestión, físicas-materiales, de participación y finalmente, las mejoras en cuanto a la Transparencia y Rendición de cuentas.

**Tabla 27**

*Aciertos del PEC*

*Área: Académica*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización y capacitación docente.</li> <li>- Puntualidad y asistencia en alumnos.</li> <li>- Habilidades comunicativas, pensamiento crítico-científico y razonamiento lógico-matemático.</li> <li>- Disminución en la deserción y reprobación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención a las necesidades de los niños.</li> <li>- Reflexión en las escuelas.</li> <li>- Capacidad de análisis en los maestros.</li> <li>- Disminución de la reprobación y la deserción escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- Atención de los problemas educativos de los niños.</li> <li>- Lectura y escritura.</li> <li>- Aprovechamiento y desempeño de los educandos.</li> <li>- Aumento en la matrícula.</li> <li>- Disminución en la deserción escolar.</li> </ul>
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos reprobación y deserción.</li> <li>- Aumento en la matrícula escolar.</li> <li>- Habilidades comunicativas, razonamiento lógico-matemático y pensamiento crítico-científico.</li> <li>- Dedicación por parte de los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación docente.</li> <li>-Conocimientos computacionales en los estudiantes.</li> <li>-Mejor rendimiento.</li> <li>-Autoevaluación en los maestros y alumnos.</li> <li>-Interés por parte de los maestros en torno a elevar la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución en los porcentajes de reprobación.</li> <li>- Desarrollo de habilidades comunicativas; razonamiento lógico-matemático y pensamiento crítico-científico en los niños.</li> <li>- Autoevaluación del desempeño escolar.</li> <li>- Adquisición de conocimientos computacionales en alumnos.</li> </ul>
<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índices de reprobación y deserción.</li> <li>- Habilidad comunicativa en los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación docente.</li> <li>- Menos tradicionalismo.</li> <li>- Disminución en el índice de reprobación y deserción.</li> <li>- Aumento en la demanda de inscripción.</li> <li>-Elevación de la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización y capacitación docente.</li> <li>- Aprovechamiento escolar.</li> <li>- Disminución de reprobación y deserción escolar.</li> <li>- Aprenden “lo que les va a servir en la vida cotidiana”.</li> <li>- Niños activos y autodidactas; despiertos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

**Tabla 28**

*Aciertos del PEC*

*Área: Gestión*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión de recursos.</li> <li>-Menos conflictos entre los compañeros de trabajo.</li> <li>-Capacidad de tomar acuerdos en equipo.</li> <li>-Actitud de docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manejo del tiempo.</li> <li>-Autogestión.</li> <li>-Vinculación padres-maestros-alumnos-comunidad.</li> <li>- Visión integral de la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actitud.</li> <li>-Visión de los actores educativos.</li> </ul>
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Detección de necesidades escolares.</li> <li>-Gestión.</li> <li>-Actitud optimista y positiva.</li> <li>-Responsabilidad en los padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organización y planeación.</li> <li>- Autodecisión por parte de los alumnos.</li> <li>- Autoevaluación y alternativas de solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de los directores y maestros para vincular a los padres de familia en el trabajo escolar.</li> </ul>
<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor involucramiento hacia el trabajo por parte de los maestros.</li> <li>- Disminución en la improvisación de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de funciones.</li> <li>- Resolución de problemas y menos problemas en escuelas.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Compromiso con el trabajo (horarios fuera de clase).</li> <li>- Nueva dinámica organizacional escolar.</li> <li>- Entusiasmo.</li> <li>- Relaciones humanas.</li> <li>- Eficiencia en el servicio educativo.</li> <li>- Comunicación entre escuelas incorporadas al PEC.</li> <li>-Que la logística del PEC ahora se lleve por vía CORDE.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

NOTA: Los cuadros vacíos significan que los participantes de este cargo y grado de marginalidad no revelaron aciertos en el área correspondiente.

**Tabla 29**
*Aciertos del PEC*
*Área: Físico-Material*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
-Infraestructura -Tecnología.	-Construcción. -Remodelación.	- Adquisición de equipos de cómputo y electrónica. - Implementación de biblioteca escolar. - Condiciones de las aulas.
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
- Infraestructura. - Adquisición del equipo de cómputo, copiadora, DVD, cañón, mobiliario, etc. - Incremento en las bibliotecas. -	- Adquisición de recursos didácticos, equipo de cómputo y mobiliario. - Instalaciones del plantel (por ejemplo: pintura). - Tecnología.	- Adquisición de equipo de cómputo.
<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>
- Construcción de aulas. - Adquisición de computadoras.		- Infraestructura. - Material didáctico.

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

NOTA: Los cuadros vacíos significan que los participantes de este cargo y grado de marginalidad no revelaron aciertos en el área correspondiente.

**Tabla 30***Aciertos del PEC**Área: Participación*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
-Participación social	-Participación y entusiasmo por trabajar por parte de los padres. - Intercambio de problemáticas e ideas entre directores y maestros de diferentes zonas.	
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
-Participación social en las escuelas.		- Aumento en la participación de los padres de familia. -Mayor compromiso.
<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>
- Interés, participación en los alumnos.	- Interés por parte de los niños.	- Participación y apoyo de los padres de familia.

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

NOTA: Los cuadros vacíos significan que los participantes de este cargo y grado de marginalidad no revelaron aciertos en el área correspondiente.

**Tabla 31***Aciertos del PEC**Área: Transparencia y Rendición de cuentas*

<b>ATP Marg. Alta</b>	<b>ATP Marg. Media</b>	<b>ATP Marg. Baja</b>
		-Cultura de rendición de cuentas.
<b>SUP Marg. Alta</b>	<b>SUP Marg. Media</b>	<b>SUP Marg. Baja</b>
	-Transparencia en la actividad financiera de las escuelas.	
<b>JS Marg. Alta</b>	<b>JS Marg. Media</b>	<b>JS Marg. Baja</b>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expresado por los participantes en las entrevistas.

NOTA: Los cuadros vacíos significan que los participantes de este cargo y grado de marginalidad no revelaron aciertos en el área correspondiente.