

Estado del arte de las investigaciones, estudios y evaluaciones sobre el Programa Escuelas de Calidad

State of the art of research, studies and evaluations of the Quality Schools Program

*Miguel Ángel Leal Arreola
Salvador Martínez Licón**

RESUMEN

Esboza el estado del arte de las investigaciones, los estudios y las evaluaciones que han realizado distintos agentes en torno al PEC. Parte de una breve descripción de los antecedentes del programa para avanzar en su descripción institucional, presentar sus objetivos, las características de su administración a nivel federal y estatal, así como describir el modelo de gestión educativa estratégica que busca introducir en las escuelas para fomentar la planeación estratégica de los procesos escolares. Posteriormente, da cuenta de la diversidad de posturas, tendencias de pensamiento y hallazgos en torno al mismo; detalla los tipos de evaluación y seguimiento realizados a lo largo de su historia, identificando las metodologías, los indicadores y los instrumentos aplicados. Por último, presenta un cuadro de síntesis de los trabajos, fuentes, objetos de la evaluación, metodologías, indicadores e instrumentos analizados.

Palabras clave: Programa Escuelas de Calidad, modelo de gestión educativa estratégica, evaluación y seguimiento, metodologías, indicadores, instrumentos.

ABSTRACT

It outlines the state of the art of research, studies and evaluations that have been conducted around various agents around the Quality Schools Program (PEC). It starts with a brief description of the background of the program to advance next in its institutional description, present their objectives, the characteristics of its administration at the federal and state levels, as well as to describe the strategic educational management model that seeks to introduce in the schools in order to promote the strategic planning of the school processes. Subsequently, this article reports on the diversity of positions, trends of thought and findings around it; details the types of evaluation and monitoring carried out through its history, identifying the methodologies, the indicators and the instruments applied. Finally, it presents a table with a synthesis of all the work, sources, objects of the evaluation, methodologies, indicators and instruments analyzed.

Key words: Quality Schools Program, educational strategic management model, evaluation and monitoring, methodologies, indicators, instruments.

*Investigadores del Centro de Estudios Educativos.

INTRODUCCIÓN

En el ejercicio actual de la administración pública, cada día hay más conciencia de que el conocimiento sobre los programas gubernamentales, producto de las investigaciones, estudios y evaluaciones, permite no solo comprenderlos mejor, sino también mejorar la toma de decisiones sobre los mismos.

En tal sentido, la recolección y la sistematización de datos que buscan generar evidencias para retroalimentar el diseño y la implementación de las políticas públicas cuentan, en el caso del Programa de Escuelas de Calidad (PEC), con gran información a todo nivel y dimensiones, la cual conviene analizar e interpretar en su conjunto, para ir consolidando un cuerpo de conocimiento en torno a los resultados y los avances alcanzados por el programa a lo largo del tiempo, que permita un manejo cada vez mejor.

EL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD

El PEC tiene como propósito mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica en el país, a partir tanto del fortalecimiento, articulación y alineación de los esfuerzos educativos federales, estatales y municipales, como de la construcción de nuevos modelos de gestión escolar, práctica docente y participación social que, en conjunto, buscan transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas (SEP, 2010a).

Su objetivo general es contribuir a mejorar el logro académico de los alumnos de las escuelas públicas de educación básica beneficiadas, mediante la implementación del modelo de gestión educativa estratégica (MGEE).

Si bien es cierto que el PEC (2010: 3-4) se dirige a las escuelas públicas de educación básica en todas sus modalidades y niveles educativos, da prioridad a las que se ubican en zonas con índices de media a muy alta marginación, con alumnos cuyos resultados en ENLACE sean de nivel insuficiente, o bien estén en situación de vulnerabilidad.

En términos organizativos, cuenta con una coordinación nacional y con sus respectivas coordinaciones estatales, las cuales

están encargadas de seleccionar a las escuelas que participarán en el programa, a la vez que desarrollan los cursos, los materiales y los procesos de asesoría y seguimiento a los centros escolares.

Para el financiamiento e inversión en el PEC, la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha creado el Fondo Nacional para Escuelas de Calidad (FNEC), el cual transfiere a las entidades federativas los recursos correspondientes a la proporción que represente su población de cuatro a 14 años de edad con respecto al total nacional, donde el gobierno federal aporta tres pesos por cada uno que canalizan los gobiernos locales a los Fideicomisos Estatales de Escuelas de Calidad (FEEC) (SEP, 2010a).

En las Reglas de Operación (RO) del PEC se estipulan los lineamientos sobre los cuales las coordinaciones estatales deben diseñar los mecanismos de selección de las escuelas beneficiarias, incluidas sus estrategias de implementación, capacitación, operación y seguimiento del programa. Además, entre los criterios de incorporación que se aplican a las escuelas interesadas se destaca la elaboración de un Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) con perspectiva de cinco años, cuyo Programa Anual de Trabajo (PAT) dirige las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos de mejora escolar en el corto plazo (SEP, 2010b).

El PEC ha introducido el MGEE con la pretensión de responder a los principios de autonomía de los centros escolares, e integrar a sus comunidades en acciones de corresponsabilidad que detonen prácticas innovadoras y fomenten la flexibilidad en las relaciones institucionales, a la vez que contribuyan con la transparencia y la rendición de cuentas.

Esta planeación estratégica, vista como el conjunto de acciones que despliega la escuela para orientar su proyecto educativo, considera la autoevaluación como el punto de partida en la elaboración de un diagnóstico que identifique los principales problemas de la escuela. De ahí que el PETE y el PAT constituyen herramientas de planeación de los procesos de transformación escolar, en la medida que permiten a los actores educativos contar con un panorama de las grandes líneas de trabajo y los objetivos a alcanzar, según el diagnóstico que sirve de referente estratégico para evaluar el nivel de avance en el cumplimiento de metas, acciones y estrategias (PEC, 2010: 4).



LAS INVESTIGACIONES, ESTUDIOS Y EVALUACIONES SOBRE EL PEC

Las RO del PEC establecen dos mecanismos de evaluación vinculados tanto a los procesos de autoevaluación y diagnóstico de las propias comunidades escolares, como a las investigaciones de evaluadores externos, cuyos resultados se articulan con la rendición de cuentas del programa, toda vez que son analizados y discutidos en diversos foros institucionales y académicos (Martínez *et al.*, 2006).

Mientras la evaluación institucional responde a los lineamientos del Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL) para programas que cuentan con RO, las evaluaciones externas toman en cuenta metodologías e indicadores diversos, cuyo fin es propiciar el análisis y la retroalimentación en torno al programa, sus estrategias, acciones y resultados.

Así, el ámbito de reflexión e intervención que abre el PEC sobre las condiciones y los procesos que resultan significativos en los resultados académicos de los alumnos, no solo propicia el estudio de las causas y los factores relacionados con calidad y logro educativo en el nivel de la escuela, sino que también integra la cultura de la evaluación dentro del sistema educativo desde una perspectiva acorde con las particularidades de las comunidades escolares (Miranda *et al.*, 2008).

Estos procesos de seguimiento y evaluación que implican el análisis y la discusión de los resultados alcanzados por el PEC, han favorecido la interlocución entre diversos agentes escolares, robusteciendo el conocimiento en torno al nuevo modelo de gestión y la manera en que este se relaciona con los logros académicos, las prácticas pedagógicas y los mecanismos de participación social en las escuelas.

Tendencias en la evaluación

Como parte de los ejercicios de evaluación hechos al PEC es posible identificar ciertas tendencias relacionadas con el desarrollo y el impacto del programa, tanto en nivel de la escuela como en el propio sistema educativo, donde la mayoría de las investigacio-



nes han buscado identificar posibles cambios, factores latentes, elementos emergentes y tendencias de comportamiento en una lógica descriptiva y de tipo explicativo (Loera *et al.*, 2007b). Por esta razón, entre las líneas de investigación que se privilegiaron en las evaluaciones realizadas al PEC, se pueden agrupar las siguientes tendencias relacionadas con la adopción del modelo de gestión y la planeación estratégica, la operación del programa, su proceso de desarrollo y su impacto en los resultados escolares.

- *Impacto del PEC en los resultados escolares.* Algunas investigaciones indagaron sobre el impacto del PEC en los resultados escolares. Las primeras acudieron a las evaluaciones de estándares nacionales, y las posteriores utilizaron, en cambio, los resultados registrados en la prueba ENLACE. Las evaluaciones que combinaron el uso de indicadores de logro con otros instrumentos de valoración de la dinámica escolar, permitieron relacionar algunos elementos que ha introducido el programa a los centros escolares y que pueden asociarse con los resultados de aprendizaje, según la mediación pedagógica que presentan.
- *Modelo de gestión y planeación estratégica.* Si bien ninguna evaluación indaga sobre el diseño del modelo como tal, en la mayoría de los casos se analiza el nivel de consolidación de este en la gestión escolar y el grado de instrumentación de las herramientas de planeación estratégica que trata de introducir el PEC en las escuelas.
- *Proceso de desarrollo del PEC.* Diversas investigaciones exploraron, por separado, los avances que registraba el programa en cada una de sus dimensiones, atendiendo no solo a sus objetivos institucionales, sino también al nivel de cumplimiento de sus metas y al grado de desarrollo de sus estrategias, así como al establecimiento de métodos de evaluación y seguimiento a los indicadores, y su traducción en la identificación de posibles problemas y acciones correctivas sobre su avance.
- *Operación del programa.* De manera diferenciada, bastantes estudios evaluaron la operación del PEC según los criterios de incorporación y participación de las escuelas, los nuevos roles y responsabilidades trazados para los distintos actores escola-



res, el tipo de acompañamiento y seguimiento institucional, la canalización y el ejercicio de los recursos, así como la percepción de las comunidades escolares con respecto a los resultados alcanzados, entre otros componentes del programa.

Principales estudios y evaluaciones

A lo largo del desarrollo del PEC, tanto las áreas ejecutoras como los organismos independientes han contribuido al fortalecimiento y la mejora continua del programa desde el análisis, el seguimiento y la evaluación de las dimensiones, estándares y componentes que considera el PEC para su operación en el sistema educativo y en las escuelas; por eso, entre las principales instancias evaluadoras, tanto internas como externas, se destacan:

- *Secretaría de Educación Pública (SEP)*. Realizó diversas evaluaciones de carácter interno y contrató los servicios de entidades externas para hacer un análisis sobre la implantación, el desarrollo y los primeros efectos del PEC en las escuelas, por lo que en todos los casos trató de identificar la influencia del programa en los centros escolares, a partir de sus efectos en el logro educativo, la gestión escolar y la participación social.
- *Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)*. Brindó un acompañamiento permanente al avance en el cumplimiento de metas del PEC y a su rediseño institucional para garantizar la congruencia entre sus objetivos y metas; asimismo, retroalimentó la consistencia de las RO y de las estrategias encaminadas al cumplimiento de los estándares del PEC. A su vez, efectuó un análisis sobre la relación entre la estructura organizativa del programa y la estructura tradicional del sector educativo, específicamente en cuanto a la viabilidad del nuevo modelo de gestión y planeación escolar.
- *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)*. Ejecutó un análisis de consistencia sobre los PETE y los PAT como herramientas de planeación estratégica que el PEC introdujo en las escuelas, por lo que retroalimentó elaboración, diseño, implementación y evaluación de los procesos de planeación estratégica y operativa de las escuelas, según el impacto gene-



rado desde la formulación, la ejecución y el cumplimiento de los objetivos y metas que aparecen en ambos instrumentos.

- *Heurística Educativa A. C.* Generó una retroalimentación institucional abocada a la identificación de los cambios experimentados en los centros escolares a partir de la introducción del PEC, para lo que consideró diversas variables de análisis en nivel de la escuela, a fin de identificar sus efectos en la gestión escolar, las prácticas pedagógicas, el logro educativo, la participación social y la “eficacia social” en aquellas beneficiadas con el programa.
- *Universidad de Harvard.* Efectuó una investigación que brindó información sobre el impacto del PEC tanto en el logro académico de los alumnos, como en las relaciones entre autoridades educativas estatales y las comunidades escolares, con énfasis en el avance en indicadores de desempeño escolar, como las tasas de deserción, reprobación y repetición. Asimismo, analizó la influencia que tiene la desigual capacidad institucional y financiera de las escuelas sobre la probabilidad de que el programa contribuya a la superación de las brechas educativas y de oportunidades en el corto plazo.
- *Universidad de Oxford-Banco Mundial.* Midió el impacto del PEC en el aprovechamiento escolar a partir de tres indicadores de desempeño estudiantil relacionados con las tasas de deserción, reprobación y repetición escolar, cuyo enfoque analítico consideró las características de las escuelas y sus localidades como predictores de control del modelo de análisis.
- *PEC-FIDE.* Evaluó su impacto al concluir su primer año de operación como programa piloto, por lo que estudió a escuelas con altos índices de marginación y bajos rendimientos en la prueba ENLACE, con el fin de medir la influencia del modelo de gestión del programa entre los actores escolares, y conocer su efecto en indicadores de desempeño escolar y eficiencia terminal en los alumnos.



Metodologías de análisis e investigación

Entre los tipos de análisis más comúnmente aplicados a las investigaciones y las evaluaciones se encuentran los siguientes:

- *Análisis descriptivo.* Debido a lo innovador del PEC y a la ausencia de elementos de referencia que sentaran un precedente para su evaluación, muchos de los estudios acudieron a una primera caracterización de las escuelas, sus comunidades y sus procesos académico-administrativos, donde se destacó la videograbación de las clases como metodología de análisis sobre la forma en que fluyen las prácticas pedagógicas de los docentes beneficiados, o no, con el programa.
- *Análisis de gabinete.* Se aplicó al estudio de la cobertura y el cumplimiento de metas del programa desde la información disponible en los registros de diversas dependencias y entidades de gobierno, así como a la evaluación de sus avances según la información estadística referente a la población beneficiada y a las características de los centros escolares. De igual forma, se recurrió a información institucional sobre la conceptualización y los propósitos del PEC para evaluar su pertinencia a nivel estatal y federal, a la vez que se estudió la consistencia, la claridad y la factibilidad de los instrumentos de planeación estratégica que se solicitaban para ingresar a él.
- *Análisis cualitativo-cuantitativo.* La mayoría de los esfuerzos de evaluación e investigación combinaron metodologías de análisis cualitativo y cuantitativo, cuyo propósito fue identificar y explicar los patrones más recurrentes y sus atributos compartidos, según la confrontación de ciertos principios teóricos con los resultados que arrojaba la información levantada en muestras representativas e intencionadas. Esta metodología combinada permitió la observación de tendencias, conductas y situaciones presentes en la aplicación del modelo de gestión del PEC; además, sirvió para construir variables con las que pudiera seguirse su evolución y compararse a lo largo del tiempo. En estos casos, se contrastaron los resultados del PEC sobre distintos indicadores de desempeño institucional y logro educativo, a la par que se utilizaron algunos enfoques inductivos como aquel que busca construir y explicar la “Teoría emergente o fundamentada” a partir de los datos obtenidos a lo largo de la investigación misma (Hernández, 2007).
- *Análisis de actores y percepción.* Entre las metodologías utilizadas se destaca la recuperación de las percepciones que tiene la

comunidad escolar con respecto al PEC, de cuya información se desprende un análisis de actores y del papel o posición que estos juegan en torno al nuevo modelo de gestión y planeación, que busca inducir el programa para impactar en los resultados escolares.

Indicadores e instrumentos de evaluación y seguimiento

En las RO se establece que los indicadores de evaluación y seguimiento del PEC estarán orientados a medir su cobertura e impacto en los estándares de gestión escolar, prácticas pedagógicas, logro educativo y participación social, los cuales tratan de medir el desempeño del programa en cada una de sus fases, e identificar los posibles riesgos que pudieran impedir el alcance de las metas establecidas.

Así, entre los indicadores que han sido evaluados por las investigaciones en torno al PEC se tienen aquellos dirigidos a su operación en una escala institucional en los niveles federal, estatal y municipal, así como aquellos agregados en el ámbito de la escuela y sus comunidades.¹

Por su parte, entre los instrumentos usados en las evaluaciones realizadas al PEC se destacan:

- Entrevistas, grupos de enfoque, dinámicas grupales, técnicas de reflexión colectiva, diarios de campo y diálogos reflexivos.
- Pruebas nacionales estandarizadas para estimar los niveles de habilidad de los alumnos con relación a los planes y los programas de estudio, los contenidos de los libros de texto, así como las recomendaciones expresadas en los libros del maestro y ficheros, entre otros materiales educativos.
- Cuestionarios de contexto e instrumentos dirigidos a directores, inspectores, profesores, alumnos y padres de familia, comunidad en general y personal de apoyo administrativo.
- Videograbación de clase y autoevaluación basada en la auto-crítica.

¹ En el documento “Fichas técnicas de los indicadores propuestos para medir el impacto del Programa” (CEE, 2011) se presenta un inventario de los indicadores utilizados en las investigaciones, los estudios y las evaluaciones hechos al PEC.

- Cuestionarios sobre el funcionamiento de la escuela, la manera como el maestro enseña, las prácticas pedagógicas relacionadas con el aprendizaje, las características de los hogares en cuanto al nivel de participación y ambiente de apoyo a la escuela, entre otros componentes investigados.

HALLAZGOS Y RESULTADOS

Las investigaciones y las evaluaciones hechas al PEC a lo largo del tiempo muestran que entre los hallazgos y los resultados que registra el programa se destacan aquellos relacionados con: a) el modelo de gestión escolar y la planeación estratégica, b) la cobertura y la focalización, c) las prácticas pedagógicas, d) la capacitación y la actualización docente, e) el logro y el aprovechamiento escolar, f) la participación social, g) el financiamiento y la inversión, h) la infraestructura y el equipamiento, i) la comunicación y la difusión, y j) la percepción sobre el valor y la utilidad del programa. En este orden de ideas se detallan, a continuación, los principales resultados para cada uno de ellos.

Cobertura y focalización

El PEC ha mostrado grandes avances en términos de cobertura, pues según Bracho (2004) más de la mitad del total de los municipios a nivel nacional contó con presencia del programa, mientras que arriba de 50% de aquellos con altos niveles de marginación accedieron a recursos y asesoría provenientes del PEC. Además, logró enfocar su cobertura hacia las escuelas con mayor matrícula a nivel nacional, pues en todas las modalidades educativas la de las escuelas PEC es mayor que la existente en las escuelas no incorporadas (Ávila, 2005).

Para Bracho (2004) el hecho de que pocas entidades federativas se centraran, exclusivamente, en la atención a escuelas de origen urbano, generó que se atendiera a aquellas en condiciones de rezago educativo y de marginalidad escolar, por lo que las modalidades de focalización respondieron a distintos criterios que, en muchos casos, correspondieron a las definiciones propias de

cada entidad, y no siempre privilegiaron las características que preveía el planteamiento original.

Al respecto, el análisis de las evaluaciones resulta poco convergente, pues mientras algunos estudios presentan como un éxito la ampliación y la flexibilización de los criterios de incorporación de las escuelas al programa, en otros la falta de un criterio de asignación permanente es vista como un obstáculo, que incluso pone en riesgo la equidad entre las escuelas al interior del sistema educativo.

Entre los indicadores que ha introducido el PEC en la evaluación del sistema educativo se tiene la “eficacia social” de las escuelas, la cual se mide por la capacidad de estas para obtener niveles de aprovechamiento escolar por encima de lo estadísticamente esperado, según el nivel socioeconómico y cultural de las familias de los estudiantes (Loera y Cázares, 2005a).

De acuerdo con Ávila (2005), el PEC ha disminuido la influencia del nivel socioeconómico y educativo (NSE) sobre el grado de aprovechamiento de los alumnos, por lo que el programa avanza en el sentido correcto rumbo a una mayor equidad en el rendimiento escolar. Esta situación favorece la posibilidad de romper con el círculo de rezago educativo y marginación en localidades pobres (Bracho, 2004).

Sin embargo, habrá que tener en cuenta la observación de Reimers (Reimers y Cárdenas, 2007), en el sentido de que los altos niveles de desigualdad en la capacidad institucional de las diferentes escuelas así como en aquella financiera de sus comunidades, podrían retardar la probabilidad de que el PEC contribuya a la superación de las brechas educativas y de oportunidades para los estudiantes de diferentes grupos socioeconómicos en el corto plazo.

Frente a ello, conviene seguir la evolución del PEC dentro de los centros escolares que atienden a población vulnerable (escuelas especiales, indígenas, albergues escolares, entre otros), pues existen indicios de un mayor impacto en el uso de los recursos y de una mayor colaboración entre los actores de la comunidad escolar, como lo muestran las investigaciones efectuadas por Heurística Educativa (HE) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).



Financiamiento e inversión

El mecanismo de subsidios del PEC se distingue por ofrecer recursos concurrentes, donde 95% del financiamiento federal al programa es transferido a los FEEC, a la vez que el 5% restante se destina para los gastos nacionales de operación, equipamiento, capacitación, evaluación, difusión, asesoría e investigaciones, así como cualquier otro rubro o concepto necesario para su adecuada implementación (Bracho, 2004).

Así, mientras algunas entidades no lograron cubrir el monto solicitado por las Reglas de Operación entre 2001 y 2005 (16% adicional al transferido por la federación), existieron diferentes estados que rebasaron las cantidades previstas y generaron remanentes e intereses que fueron transferidos a otras entidades federativas; por ejemplo, en la fase cinco del PEC el grupo de estados que sobrepasaron su meta de aportación se incrementó a 66%, seguidos del 22% que la cubrió al 100%, y por 12% que no logró hacerlo por el monto previsto en las RO (Bracho, 2004, 2007).

Con respecto a los gastos a nivel de la escuela, se tiene que los rubros que muestran mayor inversión han sido los relativos a mobiliario y equipo, así como los referentes a la construcción, rehabilitación y ampliación de los espacios educativos. No obstante, si bien el componente de capacitación inició con un gasto muy limitado en 2001, este se incrementó tendencial y significativamente conforme a que las escuelas que permanecieron en el PEC avanzaron en su experiencia de gestión y planeación estratégicas con el paso del tiempo.

En este sentido, para Reimers (Reimers y Cárdenas, 2007) es problemático que, independientemente de la situación de cada escuela, la mayor parte de las subvenciones del PEC se destinen hacia infraestructura y materiales educativos, y no tanto a actividades de desarrollo y actualización profesional de los docentes, cuya inversión podría, según su juicio, mejorar directamente la calidad de su desempeño pedagógico para alcanzar una mediación más efectiva que impacte, de manera positiva, en el logro educativo de los alumnos.

En todo caso, la disminución que ha experimentado el financiamiento público al PEC conforme este se ha ido expandien-

do, invita a explorar la forma en que menos recursos por escuela influyen en el cumplimiento de los objetivos y las metas de los proyectos escolares, particularmente cuando los centros educativos entran en procesos más complejos y permanentes, como la capacitación y la actualización de directivos y docentes, entre otros componentes del programa.

Modelo de gestión escolar y la planeación estratégica

El modelo de gestión escolar y la planeación estratégica son dos de los elementos que más han sido evaluados en el desarrollo del programa, ya que están asociados a aspectos medulares como la mejora continua de las escuelas, la toma de decisiones colegiada, la elaboración de instrumentos de planeación y seguimiento escolar, así como la participación en una red de intercambio de experiencias, entre otros aspectos estudiados al interior de los centros escolares y en sus comunidades.

En ese sentido, el papel que juega el liderazgo directivo dentro del PEC ha contribuido a que el director fomente, entre los docentes, la preocupación y la responsabilidad de hacer de los procesos de enseñanza-aprendizaje una labor más dinámica y productiva, a fin de alcanzar un adecuado desempeño de las clases en el marco de un aprendizaje y una enseñanza significativos (Miranda *et al.*, 2008). Ello coincide con los resultados que muestran Loera y Cázares (2005b) donde, entre los indicadores mejor evaluados por los alumnos, se encuentra la capacidad de los directores para mantener contacto con ellos, así como para conservar el orden y la limpieza de los centros escolares.

No obstante, el aumento tan limitado en los indicadores asociados al modelo de gestión durante las primeras fases del programa puede estar relacionado, para Loera (2005c), con la incipiente participación en las labores de planeación estratégica, las inconsistencias en los proyectos de mejoramiento escolar y la sobrecarga administrativa, así como con una restringida autoevaluación y retroalimentación sobre los procesos de la escuela.

Por ejemplo, cuando la iniciativa de participar en el PEC debería ser producto de una decisión colectiva, en más de siete de cada diez escuelas incorporadas al programa esta fue tomada por



ciertos sectores de la comunidad escolar, específicamente por autoridades y docentes, y solo 36% de los miembros del CEPS ha señalado haber participado en la elaboración o la reestructuración del PETE (Ávila, 2005).

Sobre el análisis de pertinencia, consistencia interna, claridad y factibilidad que realizaron Miranda y colaboradores (2008) sobre los PETE y los PAT, se tiene que las escuelas que participaron en el PEC no alcanzaron a desarrollar, satisfactoriamente, las secuencias lógicas de cada etapa de planeación estratégica definida en la metodología del programa. De ahí que 33% de los casos analizados se haya ubicado en la categoría de inconsistencia y 67% en la medianamente consistente, mientras que ninguno en la condición de consistente.²

Así, 96% de los PETE revisados no contaba con un análisis de las causas que originan los problemas, mientras que el 52% de los indicadores que ahí se consideraron era inconsistente, además de que el seguimiento de las metas se realiza mediante una evaluación *ex profeso* (*idem*).

De acuerdo con estos resultados, conviene considerar el déficit que muestra la implementación del modelo de gestión y planeación estratégica que busca desarrollar el PEC en las escuelas, lo que implica no solo dilucidar aquellos factores asociados al nivel de los centros escolares, como son la falta de capacidad, habilidades y herramientas metodológicas y de planeación entre sus integrantes, sino también identificar los elementos que no correspondan, en el diseño teórico de los instrumentos del programa, con la realidad y las peculiaridades de las escuelas mexicanas.

Infraestructura y equipamiento

Las instalaciones y el equipamiento constituyen los elementos donde el PEC ha impactado mayoritariamente en el corto plazo, ya que al vincularse con la mejoría de los aspectos materiales de la escuela y con la disposición de recursos didácticos, el promedio de ambos indicadores mostró el mayor crecimiento en cuanto al

²En todo caso, Miranda avanzó en el análisis de la aplicación operativa del modelo a través de estos instrumentos de planeación, quedando pendiente la revisión sobre su consistencia desde su diseño, conceptualización y formulación de cada una de las etapas y componentes.



nivel de satisfacción entre los miembros de la comunidad escolar de 2002 a 2004, en particular en aquellas escuelas con mayor nivel de rezago o que atienden a sectores vulnerables dentro del sector educativo (Loera *et al.*, 2005).

Entre los aspectos favorables del PEC destacan las mejores condiciones en las aulas y el mobiliario, así como la disposición de un acervo más amplio de materiales educativos que atiendan las diversas necesidades de aprendizaje, incluido el acceso a la tecnología educativa y a diversas herramientas y objetos cognitivos.

Prácticas pedagógicas

Con respecto a las prácticas pedagógicas, hacia la segunda fase del programa se mostró un incremento de 14% en el indicador referente a que los docentes expresan capacidad autocrítica sobre su desempeño e incorporan estrategias de rectificación a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo (Loera, 2005d; Loera *et al.*, 2005).

Además, Loera y colaboradores (2007b) realizaron un análisis de las sesiones escolares videograbadas, a fin de caracterizar las prácticas pedagógicas en la línea de base del programa, lo que permitió avanzar en la búsqueda de evidencias que involucraran al PEC con la modificación de los métodos de enseñanza desde una perspectiva pedagógica y didáctica.

En todo caso, los estudios coinciden en la necesidad de profundizar en las investigaciones sobre la forma en que el PEC refuerza la dimensión pedagógico-curricular en las escuelas y el impacto que esto tiene en las prácticas docentes.

Capacitación y actualización

Aunque la capacitación y la actualización para docentes y directivos mejoró en 11% en los tres años iniciales de operación del PEC, estos avances resultaron insuficientes para el desarrollo de conocimientos y habilidades que se requerían no solo para la implementación del nuevo modelo de gestión a nivel escolar, sino también para el desarrollo de innovadoras prácticas pedagógicas en el aula (Loera, 2005d).



En cualquier caso, debido a la diversidad de herramientas materiales, pedagógicas y de planeación que introduce el PEC, tanto a las escuelas como a sus salones de clases, el papel de la capacitación y la actualización de supervisores, directivos y docentes tiene una función relevante tanto para la difusión del modelo de gestión y planeación estratégica, como para la socialización de nuevas prácticas educativas y escolares, que por su nivel de flexibilidad, innovación y colaboración pueden incrementar el desempeño de las escuelas.

Logro y aprovechamiento escolar

Según el CONEVAL (2008), los resultados en los indicadores del PEC muestran que los marcadores estratégicos, como el impacto del programa en el logro educativo o el desempeño docente, no crecen significativamente, mientras que aquellos indicadores relacionados con el número de escuelas beneficiadas o el número de directores capacitados en gestión estratégica aumentan en rangos de 100 a 150%.

Entre los estudios que avanzan en la identificación de resultados en el aprovechamiento escolar a partir de la incorporación de las escuelas al PEC, se destaca el análisis que presentan Skoufias y Shapiro (2006), donde se muestra que el programa redujo las tasas de deserción y de fracaso en 0.24% en cada uno de los casos, y disminuyó las tasas de repetición en 0.31%.

De igual forma, la investigación de Murname y colaboradores (2006) presentó información que evidencia que las escuelas que entraron al PEC en 2001 redujeron las tasas de deserción y reprobación estudiantil a un ritmo más acelerado que las escuelas de los mismos estados y con características similares, pero que no estaban incorporadas al programa. Así, la participación en el PEC permitió que la segunda generación de escuelas involucradas redujeran sus tasas de deserción en un promedio anual de 0.11 puntos porcentuales, por lo que después de tres años las disminuyeron en 0.27% aproximadamente.

A su vez, estudios como el de Loera (2005c) indican que las diferencias mostradas por las escuelas PEC apuntan a que los niveles de logro académico tenderán a mejorar de manera modesta; un



ejemplo de ello se encuentra en la evaluación de Valdez y Rodríguez (2006), en la que 100% de los estudiantes de escuelas no PEC quedaron en el nivel uno de una prueba matemática, mientras que 5% de los estudiantes de las escuelas PEC alcanzaron el nivel dos.

En este orden de ideas, la mayoría de las evaluaciones al PEC ha sido cauta en explorar los impactos del programa en los indicadores de logro y aprovechamiento escolar, pues existen diversos factores que dificultan el análisis y la validez de los resultados a escala generalizable, como aquellos vinculados a las limitantes de comparación de la prueba ENLACE, la variabilidad de los indicadores de las RO, o bien los problemas para establecer un contrafactual, entre otros elementos importantes.

Participación social

La participación social en la educación, como uno de los ejes que busca reforzar el PEC, ha mostrado un incremento en la colaboración de los familiares en las escuelas, específicamente en el indicador de una mayor comunicación con el director y con los maestros, además de que ayudan en las actividades de la escuela y se preocupan por el éxito académico de sus hijos (Loera y Cázares, 2005b).

Dicho estándar muestra mejores resultados en las escuelas ubicadas en comunidades indígenas, pues según Tapia (2003), en estas, la decisión de participar en el PEC fue producto del interés y la organización de la comunidad y, debido a ese respaldo, cerca de 80% de los directores utilizaron mejor su tiempo administrativo para la elaboración del PETE. Así, para 50% de los directores de las escuelas indígenas, la comunidad escolar fue la principal tomadora de decisiones, mientras que en las escuelas urbanas esta percepción alcanzó 39%.

Aunque, para este autor, las escuelas indígenas tienen más capital social que las urbanas por su mayor trayectoria de participación y generación de iniciativas de gestión, creación y transformación de los centros escolares, Loera (2005b) destaca que en las escuelas urbanas una instancia de participación social como los CEPS ya operaba de forma previa a su incorporación en el PEC casi en 50%.



En cualquier caso, este paradigma que concibe a las escuelas como espacios de participación de la comunidad contribuye a que entre sus integrantes se desarrollen capacidades y habilidades tanto de gestión como de planeación, que no solo mejoran a las escuelas mismas, sino que también hacen que el sistema educativo se retroalimente con las necesidades detectadas por las propias comunidades escolares, a la par de generar capital social en ellas (Bracho, 2004).

En conclusión, el PEC impacta, de manera positiva, en que los familiares acudan con mayor frecuencia a los planteles para conocer el avance en el desempeño de la escuela, de los maestros y la relación que ambos aspectos tienen en el aprendizaje de sus hijos; esto hace que contribuyan más recurrentemente con la escuela en aspectos económicos o con faenas escolares (Ávila, 2005).

Comunicación y difusión

Los principales actores que han comunicado y difundido el conocimiento sobre el PEC y el proyecto escolar han sido, principalmente, los directores de escuela y, en menor medida, los docentes y las asociaciones de padres de familia. Aunque los maestros y padres de familia consideran que la calidad de la información es útil y confiable, existe un rango significativo de quienes estiman que no es completa, que no resulta pertinente, o que no fluye con oportunidad (*ídem*).

Asimismo, en lo concerniente a la transparencia y la difusión de la información institucional del PEC, Bracho (2008) valora como positivo el hecho de que el programa ponga a disposición del público diversa información oficial sobre su normatividad, beneficiarios y principales resultados, la que puede ser consultada a través de su página web (<http://basica.sep.gob.mx/pec>).

Percepción sobre el valor y la utilidad del PEC

Con respecto a la percepción de la comunidad escolar sobre el PEC, resulta relevante observar que, en la mayoría de las evaluaciones, se pasa de tener altas expectativas al inicio del programa, a

mostrar niveles de menor interés en sus componentes y estándares a partir del segundo año de participación de los centros escolares.

Como ejemplo de ello, el estudio a cargo de Ávila (2005) reportó que entre 2001 y 2005 hubo un aumento en el desconocimiento del PEC, de sus instrumentos de planeación estratégica y del nivel de avance en sus objetivos y metas, por parte de los distintos miembros de la comunidad escolar, percepción que se recuperó modestamente hacia los últimos años de participación de las escuelas en el programa durante ese periodo.

Para el mismo lapso, Loera y colaboradores (2005) identificaron que la confianza entre la escuela y la comunidad, entre los maestros, así como entre estos y los estudiantes mejora en su percepción hacia la segunda fase del programa, tendencia que se mantuvo, positivamente, en el indicador “ambiente escolar” para los siguientes años, y se acompañó de un aumento de 17% en la percepción que registran los cambios en la dimensión sobre la “organización de la escuela”.

En otro estudio realizado por Heurística Educativa (2005), entre 2001 y 2005, se destacó que la percepción sobre la calidad de los PETE cayó de manera significativa (14%) en los dos ciclos escolares posteriores al ingreso de las escuelas en el PEC, donde la disminución en el conocimiento y la participación en los instrumentos de planeación estratégica se presentaron en todos los actores escolares.

Este estudio detalló que la percepción en el rubro de participación de los padres de familia sufrió un deterioro de 7%, lo que también ocurrió con un 7% en los atributos del director como líder y gestor de los cambios para el mismo periodo. En contraste, las percepciones acerca de las condiciones del funcionamiento normal de la escuela como espacio de aprendizaje y del cumplimiento de la jornada y el calendario escolar, mejoraron en 2% hacia la tercera fase del programa.

Sobre si la comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus actividades y estrategias, y cumple con las metas que ella misma se fija, esta investigación detectó que la percepción disminuyó de manera significativa en 12% en la fase tres con respecto a la línea de base.



Frente al resultado en las percepciones de la comunidad escolar en torno al PEC, conviene apuntar que su comportamiento no es lineal o tendencial a lo largo del tiempo sino que, por el contrario, se dirige a un proceder diferenciado, inestable y altamente cambiante, que en gran medida se explica por los retos, las expectativas y las coyunturas específicas de cada comunidad educativa.

Asimismo, entre los aportes que han generado las percepciones de los miembros de la comunidad escolar a partir de la evaluación del estándar de gestión escolar, se destaca la construcción de los cimientos para diseñar e implementar un modelo de mejora académica que dé relevancia a la presencia del PEC y avance hacia la certificación social de la calidad educativa de las escuelas (CEE/SIEME/HE, 2008).

En este orden de ideas, para Ávila (2005) la mejoría en la calidad y la equidad de la educación es el elemento del PEC mayormente valorado por las comunidades escolares (70%), seguido de la oferta de recursos con 37% de las percepciones, y por 12% de las respuestas que lo vincularon con el mejoramiento de la gestión escolar. De igual forma, la utilidad que adjudican docentes y padres de familia al programa se centra en la mejora y el equipamiento de la infraestructura escolar (53% en ambos casos), seguida de la idea de que el PEC contribuye con el progreso del aprendizaje para 48% de los maestros y 40% de los padres, así como que este facilita la obtención de recursos para la escuela.

A su vez, a la mitad del estudio realizado por Loera (2005b) entre 2001 y 2004, 50% de los integrantes de los CEPS consideró que el PEC iba a elevar la calidad de la educación, a la vez que 27% opinó que se iba a mejorar la infraestructura y 11% creyó que se cumpliría el total de metas del PETE. Cabe destacar que estas expectativas se cumplieron en alrededor de 85% hacia las fases dos y tres del programa.

Desde el punto de vista de la comunidad educativa, es claro que el elemento más relevante del PEC corresponde al estímulo económico, seguido de la puesta en práctica de métodos de mejoramiento del desempeño docente y del impulso de un nuevo modelo de gestión educativa al interior de la escuela. De ahí que el aspecto relacionado con los recursos financieros sea el de mayor relevancia para las comunidades escolares, en particular en



aquellas más desfavorecidas o que atienden a sectores vulnerables (Martínez *et al.*, 2006).

Si bien es comprensible que, inicialmente, el elemento que tiene mayor valor dentro de la comunidad escolar sea la canalización de recursos financieros que ofrece el PEC para mejorar la infraestructura de la escuela y su equipamiento, conviene indagar si dicho valor se mueve conforme se cumple este elemento y se afianza la relevancia del fortalecimiento en el desempeño de los docentes mediante cursos de capacitación y actualización, que además consideren a directores, supervisores y padres de familia, con el propósito de mejorar las intermediaciones que, efectivamente, contribuyen con el logro escolar y la calidad educativa.

UNA LECTURA DEL ESTADO DEL ARTE DESDE LA VISIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Entre las contribuciones más consistentes del PEC al sistema educativo se encuentran las analizadas por Murnane y colaboradores (2006), las cuales se relacionan con que:

- El PEC ha fomentado una mejor coordinación entre el gobierno federal y los gobiernos estatales. El hecho de que los estados hayan adaptado el programa a sus condiciones específicas permitió una efectiva incidencia de sus autoridades en aspectos clave como definición de la población objetivo, organización de los programas de formación docente, montos subvencionados a cada escuela y apoyo técnico, entre otros. Si bien el PEC ha abierto nuevos espacios para la cooperación intergubernamental y el desarrollo organizacional entre las entidades estatales y federales, resulta importante considerar que la creciente autonomía de los estados y las escuelas debe ir acompañada de programas eficaces para el desarrollo de capacidades institucionales para la planeación, toma de decisiones y evaluación en los distintos niveles del sistema educativo, empezando por la escuela.
- El PEC ha promovido una mejor coordinación en los sistemas educativos de los estados. El programa impulsa una autonomía creciente en las escuelas a fin de reducir las cargas ad-



ministrativas de las autoridades estatales a los planteles, para mejorar, en su lugar, la organización de la escuela en actividades de planeación, investigación, capacitación, evaluación y gestión de recursos, entre otros.

- Aunque el PEC abrió espacios institucionales y sociales de colaboración, ello no derivó en una cooperación efectiva y fue visto como una carga administrativa extra para las escuelas y sus comunidades, pues todos los actores debían asumir nuevas actividades y trámites administrativos.
- El PEC ha propiciado un aprendizaje organizacional que está mejorando el funcionamiento del sistema educativo. Como una de las metas del programa era abrir el sistema educativo a las innovaciones escolares, en ciertos casos se han desarrollado redes de intercambio de experiencias en torno a la implementación del PEC; asimismo, se han desarrollado foros, talleres y materiales de capacitación, entre otras actividades de apoyo técnico y pedagógico. Este intercambio de información y conocimientos a través de una red horizontal, que es paralela al acompañamiento institucional, ha fomentado que los estados desarrollen una curva de aprendizaje alrededor de la planeación, la gestión y la administración de recursos, y además que se interesen en el seguimiento y la autoevaluación como herramientas para favorecer el cumplimiento de los proyectos escolares.

Instancias como el CONEVAL (2010) reconocen el potencial del PEC para articular y coordinar las acciones educativas emprendidas desde el ámbito local hasta el nivel federal, por lo que destacan los avances del programa en la mejora del logro educativo, el cumplimiento de las metas de cobertura y la renovación de los CEPS.

Así, este programa estratégico ha permitido la coordinación institucional de distintas dependencias y órdenes de gobierno en todos los niveles, cuya fortaleza estructural ha encauzado a las escuelas hacia la integración de comunidades capaces de ejecutar una planeación efectiva en el cumplimiento de sus objetivos, metas y estrategias, así como en la eficacia, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos financieros (Miranda *et al.*, 2008).



Desde el punto de vista de los centros escolares, el PEC se ha constituido en un gran laboratorio de innovación y gestión educativa, pues a raíz de su inclusión en el sistema educativo se han generado mejoras importantes en la capacidad de las escuelas para reconocer los problemas institucionales y su jerarquización, así como identificar debilidades y fortalezas; esto da mayor certidumbre a la elaboración de planes, programas, estrategias, acciones y metas, orientadas al fortalecimiento y a la transformación del trabajo académico, administrativo y de gestión institucional (*idem*).

Los ejercicios de planeación estratégica efectuados por las escuelas vinculadas al PEC han consolidado una masa crítica de directivos y docentes que muestran una mayor capacidad para el reconocimiento de los problemas institucionales, la identificación de fortalezas y debilidades, el análisis sobre la dinámica interna de la escuela en su relación con el entorno y, sobre todo, la intervención oficial y social mediante la definición de una planeación estratégica orientada al fortalecimiento del trabajo escolar (*idem*).

Uno de los elementos que sobresale en las diferentes evaluaciones al programa es la existencia de *condiciones previas* que favorecen la ocurrencia de diversos componentes que benefician el logro de los objetivos y las metas institucionales del PEC, las cuales se han establecido de forma independiente de los que este introduce a la escuela, lo que explica las diferentes trayectorias que muestran los centros escolares alrededor del programa y su vinculación con diversos factores que benefician el logro educativo (Hernández, 2007).

Ahora bien, Martínez y colaboradores (2006) llaman la atención sobre el hecho de que en algunas escuelas se estén creando formas innovadoras y cambios positivos que, mediante estrategias sencillas y efectivas, contribuyen con la calidad educativa, por lo que el PEC tendría que identificar aquellos factores que pueden respaldarse a través del programa y que son susceptibles de generalización a partir de elaborar una serie de materiales que enriquezcan el funcionamiento del sistema educativo.

Estos procesos de innovación hacia el mejoramiento de la calidad educativa pueden explicarse según los grados de autonomía que cada una de las escuelas ejerce para definir los asuntos clave sobre los que tiene injerencia, por lo que, frente a cierto espacio



de maniobra y circunstancias que la propician, pueden asumir su papel de innovadoras como actores autorregulados, que pueden verse fortalecidos por una red de instituciones pares que las re-troalimenten con su experiencia y las apoyen en sus ejercicios de seguimiento y evaluación para la mejora continua (Mejía, 2004).

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A RESOLVER

La mayoría de las evaluaciones realizadas al PEC entre 2001 y 2007 coincide en el señalamiento de algunos puntos críticos alrededor del programa, entre los cuales cabe distinguir los que se vinculan, de manera directa, con él y los que son característicos del sistema educativo en el que opera. Entre los primeros, se destaca que:

- El PEC no ha definido claramente los criterios de focalización de su población objetivo.
- El programa agrega tareas administrativas a las escuelas y agrava su sobrecarga de trabajo.
- El PETE y el PAT no se utilizan de manera articulada como instrumentos de gestión y planeación estratégica en las escuelas.
- No existe equilibrio entre los componentes de gasto que se consideran en los proyectos estratégicos a nivel de la escuela.
- En el ámbito federal y estatal resulta insuficiente el monitoreo sobre los avances en los objetivos y metas institucionales del PEC; asimismo, el SIPEC no logra proveer información oportuna y pertinente.
- Falta un efectivo involucramiento de supervisores y asesores técnico pedagógicos (ATP) en la asesoría y acompañamiento del programa, pues si bien el PEC es responsable de procesos (capacitación, seguimiento) relacionados con el quehacer de estos directivos, también es cierto que el problema señalado no es exclusivo de él si se consideran problemáticas estructurales como la difícil selección, la rotación y la sobrecarga de programas y actividades administrativas.

En cambio, las situaciones del sistema educativo que afectan el funcionamiento del PEC son las siguientes:

- El sistema no cuenta con una base de datos actualizada sobre las condiciones y las características de las escuelas, su población atendida y las comunidades donde se encuentran.
- En el plano federal existe, en términos generales, una desarticulación entre los programas de apoyo a las escuelas, situación que se expresa, en lo que a este documento ocupa, en la relación entre el PEC y el resto de ellos.
- Hay limitaciones en los equipos estatales para la capacitación, asesoría y acompañamiento que demandan tanto el PEC como otros programas de fortalecimiento a los centros escolares.
- El sistema educativo presenta una insuficiente cultura de participación social y rendición de cuentas.
- ENLACE muestra diversas limitaciones para medir el impacto específico del PEC en el logro educativo con el paso del tiempo.

En un análisis enfocado directamente a las escuelas, para Miranda y colaboradores (2008) el PEC enfrenta problemas relacionados con: 1) la falta de consistencia en el diseño lógico y metodológico de los planes estratégicos –lo que puede deberse, por ejemplo, al uso de los instrumentos del programa o al propio diseño de estos–; 2) la debilidad en la construcción de una visión común que dé identidad y compromiso a los actores escolares, y 3) los problemas de capacitación y apropiación efectiva tanto de los instrumentos de gestión y planeación estratégica, como de nuevas prácticas pedagógicas entre los directores y los docentes, respectivamente.

Según este autor, la mayoría de los problemas al interior de las comunidades escolares se relaciona con la debilidad en las siguientes capacidades: a) difícil acción colectiva en las escuelas por los problemas para construir una visión compartida; b) dificultad para identificar y priorizar los problemas en virtud de lo que es viable para la escuela, y c) obstáculos para articular rutas de intervención conjuntas y eficaces para la atención de los problemas.

A su vez, en los centros escolares es evidente la dificultad de los actores ahí presentes para llevar a cabo el proceso de gestión escolar y planeación estratégica propuesto por el PEC, lo que denota un inconveniente en la apropiación de los agentes escolares para compartir los esquemas de trabajo y las exigencias metodológicas y



técnicas que requiere el programa. De ahí que la planeación escolar enfrenta problemas de fragmentación y articulación, lo que devalúa inconvenientes en la elaboración, la ejecución y la evaluación de los PAT y los PETE, así como resalta la inexistencia de mecanismos institucionales de retroalimentación, corrección y ajuste (Miranda *et al.*, 2008). Ya se ha señalado ahí la cuestión respecto a si estas situaciones problemáticas son atribuibles a las capacidades de los centros escolares, o bien a la pertinencia del instrumental, así como a la aproximación y requerimientos metodológicos del modelo de gestión del programa.

Por su parte, en cuanto al nivel de las entidades federativas, entre los elementos que imposibilitan un mayor avance en sus metas está la desobediencia de los criterios de selección y enfoque por parte de las autoridades educativas estatales, lo que redundaría en una gran variación en el entendimiento del programa y de sus objetivos institucionales. Esta situación se acompaña de las cargas extra de trabajo administrativo y los escasos incentivos para sobrellevarla, así como de la inminente tensión entre descentralizar e imponer lineamientos, trámites y requisitos a través de otras políticas y programas escolares (Abreu *et al.*, 2010).

Con respecto a la capacitación e información que recibe la comunidad escolar del sistema educativo acerca del programa, Martínez y colaboradores (2006) señalan que la lógica de formación que opera bajo una “capacitación en cascada” propicia que la información sea indirecta y llegue suficientemente diluida a los distintos agentes escolares en los niveles subalternos.

Además, el PEC preserva problemas de consistencia en los indicadores de sus RO, pues según CONEVAL (2008) las fórmulas no son muy claras ni pertinentes, o bien no cuentan con relevancia para la medición de sus objetivos institucionales. Además, las diversas evaluaciones de impacto que se han llevado a cabo reconocen sus limitaciones para llegar a conclusiones válidas al nivel del sistema educativo, pues a la par de que enfrentan problemas con su diseño experimental y el establecimiento de un contrafactual, estas fueron realizadas hace mucho tiempo y con datos de los primeros años de operación del PEC, por lo que convendría avanzar en la actualización y el seguimiento de los resultados alcanzados según cortes más recientes en el tiempo.



Finalmente, entre los problemas y los vacíos que muestra la evaluación interna y externa realizada alrededor del PEC, se tiene que, en algunos de los casos, no existe innovación en los modelos de evaluación y no se involucra a otros pares académicos y a nuevos agentes sociales a reflexionar y discutir sobre los resultados identificados, lo que disminuye la deliberación y la retroalimentación sobre el PEC, e impide la articulación de sus efectos según el corto o el largo plazos (Miranda *et al.*, 2008).

LAS RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA MÁS INSISTENTES

Entre los aspectos que debe fortalecer el desarrollo del PEC según el nivel de coincidencia en las recomendaciones hechas por las distintas evaluaciones internas y externas, se tienen:

- Fomentar el desarrollo de habilidades técnico-metodológicas entre miembros estratégicos de la comunidad escolar, a fin de mejorar la articulación de los procesos de gestión, planeación y evaluación al interior de las escuelas.
- Generar una mayor asesoría y acompañamiento técnico y pedagógico a las escuelas, así como retroalimentar sus procesos de autoevaluación y seguimiento.
- Enfocar las acciones de apoyo y acompañamiento de los supervisores y ATP en función de las necesidades detectadas entre las escuelas, particularmente en aquellas de mayor rezago y que atienden a sectores vulnerables.
- Precisar los criterios y los procedimientos institucionales para la atención diferenciada de las escuelas como parte de su evolución dentro del PEC.
- Simplificar los procedimientos administrativos del programa para la asignación de los recursos financieros.
- Equilibrar el ejercicio de los montos asignados a la escuela desde una lógica integral, que favorezca las mediaciones tanto de la infraestructura y el equipamiento de la escuela, como de las prácticas pedagógicas y los recursos didácticos de los docentes, incluidos la participación de los familiares en el aprendizaje de los alumnos y el desempeño de las escuelas.



- Vincular los resultados de las autoevaluaciones con la evaluación institucional del programa, y traducir esos elementos en insumos para la toma de decisiones sobre los proyectos de mejora escolar a nivel de la escuela, y la consolidación del PEC dentro del sistema educativo.
- Fomentar la participación social en el sistema educativo, a fin de propiciar la corresponsabilidad en los resultados escolares y el logro educativo.
- Prolongar la permanencia de los integrantes de los CEPS a fin de favorecer una mayor curva de aprendizaje sobre la implementación del modelo de gestión y el uso de las herramientas de planeación estratégica.
- Propiciar, desde el programa, su articulación con otras políticas y programas del sistema educativo.

Para una visión más cercana de las recomendaciones que hacen los propios actores escolares a nivel de la escuela, el estudio de Ávila (2005) señala que la principal sugerencia de los maestros y familiares para el mejoramiento del PEC tiene que ver con la entrega oportuna de los recursos y el incremento de los mismos; a esto le siguen, en orden descendente, la entrega de información completa y oportuna, la flexibilización y la simplificación de los trámites, así como una fracción significativa que, más que hacer una sugerencia, manifiesta la preocupación de que desaparezca el programa.

Administración y gestión

Entre las recomendaciones más relevantes que se pudieron recuperar de las evaluaciones con respecto a la administración y la gestión del PEC, se destaca la vinculada con su fortalecimiento y consolidación institucional, a partir de la posición estratégica del modelo de gestión y planeación escolar como eje articulador del funcionamiento de otros programas educativos al interior de la SEP.

A su vez, se señala la importancia de documentar buenas prácticas de gestión, planeación y desempeño docente, así como identificar los factores predictores del logro educativo que, en el marco de la participación en el PEC, debieran ser generalizables y marcar la pauta para el conjunto de los centros escolares. Den-



tro de este esfuerzo conviene reforzar la elaboración de guías y manuales en diversas plataformas y formatos, los cuales pueden facilitar el desarrollo de conocimientos y habilidades en torno al modelo de gestión.

El énfasis en la capacitación y el acompañamiento técnico, académico e institucional que requiere el programa al interior de las escuelas beneficiadas, exige una oferta de cursos de capacitación y actualización de directivos, supervisores, docentes y familiares, que sea pertinente, articulada y permanente para el efectivo desarrollo de competencias teóricas y prácticas vinculadas con la gestión escolar, las prácticas pedagógicas y los factores que intervienen en el logro educativo.

A la larga, esto permitirá formar capacidades institucionales en el sentido de: a) reforzar la capacidad de construir visiones compartidas; b) mejorar las capacidades para seleccionar, priorizar y enfocar problemas, y c) desarrollar capacidades para innovar en la construcción de soluciones efectivas. Estos elementos, en conjunto, permitirán mejorar las habilidades sociales, las herramientas metodológicas y los conocimientos operacionales de las comunidades educativas.

De igual forma, se recomienda fortalecer la participación de los ATP en el acompañamiento y el monitoreo de los procesos de transformación escolar hacia el establecimiento de un nuevo modelo de gestión, así como mejorar los mecanismos de información y rendición de cuentas sobre el nivel de avance y cumplimiento de metas del PETE, a fin de generar ambientes de diálogo informado, trabajo colegiado, espacios deliberativos y mecanismos de rendición de cuentas (Bracho, 2004, 2008; Loera *et al.*, 2007a; Miranda *et al.*, 2008; Canales, 2003).

Organización y participación

En general, las evaluaciones destacan la pertinencia de crear una base de datos de las escuelas que se han visto beneficiadas y que se encuentran en el programa, a fin de sistematizar y dar seguimiento a su situación académica, así como evaluar el comportamiento que muestran a raíz de su participación en el PEC. Esta situación, además de arrojar información longitudinal (antes/durante/des-



pués), permitirá conocer las características de los centros escolares y sus necesidades específicas.

A la par, conviene retroalimentar el diseño de los PETE y los PAT como instrumentos de planeación estratégica, a través del estudio y la valoración de su adecuación a las características, condiciones, capacidades, recursos, ritos y rituales de las escuelas a las que se pretende servir, y de su coherencia como entramado instrumental para planear y evaluar la mejora del quehacer de los centros escolares.

Asimismo, las evaluaciones coinciden en la necesidad de crear mecanismos especiales de apoyo técnico y pedagógico para las escuelas de zonas marginadas, ya que es altamente probable que los actores escolares cumplan múltiples funciones y requieran mayor acompañamiento para fortalecer sus capacidades organizacionales.

Finalmente, entre las consideraciones más señaladas está la necesidad de disminuir la carga administrativa y restar presiones extras a las escuelas por requerimientos adicionales, así como crear mecanismos más eficientes de entrega de recursos para no comprometer el avance en sus proyectos estratégicos (Ahuja *et al.*, 2010; Bracho, 2004, 2008; Miranda *et al.*, 2008; Loera, 2005d; CONEVAL, 2010).

Prácticas docentes y logro educativo

De manera coincidente, los diversos ejercicios de investigación destacan la necesidad de fortalecer el desempeño de los docentes mediante la diversificación de sus prácticas pedagógicas y la disposición de un acervo adecuado de recursos didácticos, por lo que centran su atención en el mejoramiento de los componentes de capacitación y actualización escolar, que de forma planificada, articulada y permanente encaucen el desarrollo profesional de los maestros.

Como parte de este esfuerzo, se sugiere que organismos externos enriquezcan la formación de los docentes, flexibilizando los medios, las temáticas y las plataformas de actualización según sus propias necesidades e intereses (Loera *et al.*, 2007b).



Investigación y evaluación

Las investigaciones sugieren reforzar el monitoreo y el seguimiento que se hace a cada una de las etapas de operación del PEC, así como el grado de cumplimiento de los objetivos y la efectividad de las estrategias planteadas para el mejoramiento escolar en el corto y mediano plazos, con el propósito de suministrar información oportuna que permita la toma de decisiones correctivas para el cumplimiento de los objetivos del programa en sus niveles escolar, estatal y federal.

En ese sentido, el PEC no solo debe avanzar y profundizar en la investigación sobre el impacto de cada uno de sus componentes en la transformación de la escuela y su relación con los resultados escolares, sino que además debe reforzar los mecanismos de retroalimentación a los distintos actores escolares, así como generar los instrumentos que vuelvan este conocimiento operable y lo traduzcan en acuerdos y acciones.

A su vez, y como parte del esfuerzo que da sentido a este documento, se ha señalado que es conveniente recuperar el universo de información generado sobre el PEC desde los diversos ejercicios de autoevaluación emprendidos por las escuelas, hasta los distintos trabajos de investigación y evaluación de carácter externo, con el fin de analizarlos y eslabonarlos con nuevos ejercicios de investigación y evaluación del programa (Ahuja *et al.*, 2010; Miranda *et al.*, 2008; Valdez y Rodríguez, 2006; Bracho, 2008).



LOS RETOS Y LAS PERSPECTIVAS MÁS RELEVANTES

De acuerdo con el estudio de Reimers y Cárdenas (2007), entre los principales retos que debe enfrentar el PEC se tienen:

- Reducir la discrecionalidad en la selección de las escuelas participantes, así como evitar el faccionalismo personal y el conflicto organizacional entre supervisores, asesores, directores y docentes.
- Fortalecer el acompañamiento y el seguimiento institucional a las escuelas durante el diseño y la implementación de sus proyectos escolares.

- Alinear el funcionamiento de los demás programas educativos de la Subsecretaría con el PEC, a fin de no caer en contradicciones entre la filosofía, el modelo y los valores que promueve este programa, así como para simplificar las excesivas exigencias administrativas.
- Regular el uso de los recursos para transitar de la priorización de aspectos relacionados con el equipamiento y la infraestructura hacia el mejoramiento de las habilidades de enseñanza de los profesores.
- Estabilizar la expansión del programa mientras se monitorean acciones correctivas y se introducen cambios de política pública para fortalecerlo, por ejemplo, desde su financiamiento.
- Orientar la mejora de los resultados educativos de manera articulada a la transformación de la gestión escolar, por medio de la puesta en práctica de un modelo de mejora continua a partir de la evaluación con base en estándares de desempeño docente, de gestión escolar y aprendizaje (CEE/SIEME/HE, 2010).

Por su parte, la coordinación que ha generado el PEC a nivel institucional implica que las coordinaciones estatales y de los supervisores y ATP cumplan su función de facilitadores del nuevo modelo de gestión que, además de la identificación y la priorización de las áreas de oportunidad que tiene cada centro escolar, requiere la elaboración de proyectos de planeación estratégica provenientes de la deliberación, la colaboración y la participación de los actores escolares (Bracho, 2004, 2008).

Dentro de la perspectiva que puede tener el PEC para consolidarse institucionalmente se destaca el planteamiento de Arellano (2004), el cual sugiere que, si bien el programa, en sus inicios, logró que una diversidad de actores –con igual diversidad de intereses– se movieran en torno a él, ahora es momento de que se proyecte como un programa integrador que certifique la calidad educativa en las escuelas públicas de educación básica.

Para lograr esta transición hacia un organismo certificador que asegure el impacto de sus objetivos, Arellano propone las siguientes líneas de acción como referentes:



- *Establecerse como un programa institucionalizado.* Redefinir los estándares del programa a nivel federal de común acuerdo con los estados y las escuelas, con el objetivo de generalizar su definición tanto en términos de prácticas y procedimientos, como de impactos y resultados.
- *Lograr que los estados y las escuelas desarrollen poder autónomo de decisión.* Otorgar una guía y una dirección clara al programa, a fin de que el PEC pueda evolucionar de un proyecto que va creando estrategias *ad hoc* según se presentan las circunstancias en cada estado o región, hacia un organismo que opere a través de un sistema de certificación con estándares explícitos y estrategias claras.
- *Generar un marco de participación con una regulación mínima.* Implementar un esquema de participación y contraloría social que no obstaculice la coordinación entre las regiones, las escuelas y los actores escolares.
- *Generar un sistema de evaluación.* Sistematizar los datos de las escuelas para realizar un diagnóstico de sus resultados e identificar la situación de cada una de ellas, con el propósito de generar las estrategias necesarias para abatir el tipo de rezago identificado y crear políticas de acción enfocadas desde el programa.
- *Convertir al PEC en un órgano certificador de la calidad educativa en las escuelas y regiones.* Diferenciar con mayor claridad las etapas de evolución en el mejoramiento escolar y la adopción del modelo de gestión estratégico por parte de las escuelas, a fin de establecer un patrón de desarrollo con mayor precisión y claridad en la diferenciación de recursos, metas, estrategias y acciones a lo largo del tiempo.



A su vez, para Bracho (2010), uno de los beneficios de seguir desarrollando el PEC es la generación de un sistema de información que permita a sus beneficiarios un aprendizaje colectivo y continuo; facilite la administración y la rendición de cuentas; promueva la creación de redes de intercambio entre los planteles y amplíe las oportunidades de trabajo colaborativo. De ahí que la mejor manera de celebrar la permanencia de un programa como el PEC no es solo resaltando sus logros, sino realizando lo

que el propio programa pide a las escuelas: reflexionar, planear e implementar los proyectos de mejora que sean necesarios (Cárdenas, 2010).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu**, R., M. Caudillo, L. Santibáñez y E. Serván-Mori. *Evaluación de impacto del proyecto piloto PEC-FIDE*, México, Fundación IDEA, A. C., 2010.
- Ahuja** Sánchez, R., E. Vázquez Viquez y H. Rivera Navarro. “A diez años del PEC. La evaluación del Programa Escuelas de Calidad: resultados y retos”, en *Educare. Renovación Educativa* (edición especial), diciembre de 2010, pp. 23-25.
- Arellano** Gault, D. *El éxito del PEC. Los puntos neurálgicos. Proyecto de Alineación Estratégica del Programa Escuelas de Calidad*, México, SEP, 2004.
- Arellano** Gault, D. *Transición hacia un PEC certificador. Proyecto Alineamiento del Programa Escuelas de Calidad*, México, SEP, 2004.
- Ávila** Carrasco, M. A. “Evaluación social y análisis de actores involucrados del Programa Escuelas de Calidad”, México, SEP, agosto de 2005.
- Bloom**, E. I. e Isy Faingold. “Plataforma educativa. PEC y el Banco Mundial”, en *Educare. Renovación Educativa* (edición especial), diciembre de 2010, pp. 32-33.
- Bracho** González, T. *Evaluación externa del Programa Escuelas de Calidad (PEC)*, México, CIDE, 2004.
- Bracho** González, T. “Evaluación externa del Programa Escuelas de Calidad (PEC), 2006-2007”, 2007. Disponible en <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/evaluaciones/informe2006.pdf>
- Bracho** González, T. “Informe final de la evaluación de consistencia y resultados del Programa Escuelas de Calidad (PEC) VII”, 2008. Disponible en <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/evaluaciones/informe2007.pdf>
- Bracho** González, T. “A diez años del PEC. Celebremos por todos los años que faltan”, en *Educare. Renovación Educativa* (edición especial), 2010, pp. 16-17.
- Canales** Sánchez, A. *Escuelas de calidad, claroscuros*, México, Observatorio Ciudadano de la Educación, 2003.



- Cárdenas Denham, S. "A diez años del PEC. El Programa Escuelas de Calidad. Una reflexión a diez años de pensar en la escuela como el centro del sistema educativo", en *Educare. Renovación Educativa* (edición especial), 2010, pp. 13-15
- CEE. "Fichas técnicas, los indicadores propuestos para medir el impacto del Programa", México, SEP, mimeo, 2011.
- CEE/SIEME/HE. "Fundamentos conceptuales y metodológicos de los referentes para la mejora de la educación básica: estándares de contenido y desempeño curricular, de desempeño docente en el aula y de gestión de escuela", México, SEP/SNTE/ExEB/CEE/SIEME/HE, 2008. Disponible en <http://cee.edu.mx/investigaciónreferentes/index.html.pdf>
- CEE/SIEME/HE. "La articulación de estándares de desempeño de alumnos, docentes y escuelas como base de un proceso de mejora académica de las escuelas de educación básica", México, mimeo, 2010.
- CONEVAL. *Informe de la evaluación específica de desempeño, 2008*, México, CONEVAL, 2008.
- CONEVAL. *Informe de la evaluación específica de desempeño 2009-2010*, México, CONEVAL, 2010.
- García García, N. "A diez años del PEC. La reforma integral de la educación básica y el Programa Escuelas de Calidad", en *Educare. Renovación Educativa* (edición especial), 2010, pp. 26-27.
- Hernández Collazo, R. "Buenas prácticas de gestión escolar. Lecciones desde la evaluación cualitativa del PEC", en *IX Congreso Nacional de Investigación Educativa*, México, COMIE/Universidad de Yucatán, 2007.
- Hernández Ruiz, D. "Vínculos. Testimonios", en *Educare. Renovación Educativa* (edición especial), 2010, pp. 34-39.
- Loera Varela, A. *Cambios en la gestión escolar de las escuelas que participan en el Programa Escuelas de Calidad: 2001-2004*, México, Heurística Educativa, 2005a.
- Loera Varela, A. *Cambios en la participación social de las escuelas primarias del Programa Escuelas de Calidad 2001-2004*, México, Heurística Educativa, 2005b.



- Loera** Varela, A. *Cambios en las escuelas que participan en el PEC 2001-2004. Reportes Nacionales-Fase 3. Evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad*, México, UPN, 2005c.
- Loera** Varela, A. *Cambios en las escuelas telesecundarias del Programa Escuelas de Calidad 2002-2004. Reporte nacional. Fase 2. Evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad*, México, Heurística Educativa, 2005d.
- Loera** Varela, A. *Evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad. Fase 5. La gestión escolar en las escuelas primarias generales e indígenas que participan en el PEC. 2001-2005*, México, Heurística Educativa, 2005e.
- Loera** Varela, A. *Filosofía educativa de los maestros de las escuelas del Programa Escuelas de Calidad*, México, Heurística Educativa, 2005f.
- Loera** Varela, A. y O. Cázares Delgado. *Análisis de cambios de logros académicos y eficacia social de las escuelas de la muestra cualitativa 2001-2005: contrastes con grupos de control*, México, Heurística Educativa, 2005a.
- Loera** Varela, A. y O. Cázares Delgado. *Evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad. Fase 5. Las perspectivas de los alumnos sobre las escuelas PEC. Reporte de las primeras 4 fases de los cuestionarios de factores asociados al aprovechamiento escolar*, México, Heurística Educativa, diciembre de 2005b.
- Loera** Varela, A., R. L. Hernández Collazo y O. Cázares Delgado. *Cambios en los centros de atención múltiple del PEC 2002-2004. Reporte nacional-fase 2. Evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad*, México, Heurística Educativa, agosto de 2005.
- Loera** Varela, A., R. L. Hernández Collazo, E. L. Grajeda Chávez, M. del R. González Silva, O. Cázares Delgado y E. García Hernández. *Buenas escuelas públicas mexicanas: estudio de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad*, México, SEP, 2007a.
- Loera** Varela, A., R. L. Hernández Collazo, A. Rangel Ruiz de la Peña y J. S. Sánchez Hernández. *Cambios en la práctica pedagógica en escuelas del Programa Escuelas de Calidad:*



videograbaciones de lecciones de matemáticas y español. Análisis de las fases 2 y 3 de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad, México, UPN, 2007b.

López Viguera, I. “El Banco Mundial y el Programa Escuelas de Calidad”, en *Educare. Renovación Educativa* (5), mayo de 2009, pp. 52-53.

Martínez Preciado, J. F., R. G. Myers, P. González y B. Flores. “Evaluación y acompañamiento del Programa Escuelas de Calidad. Nivel preescolar 2003-2006”, octubre de 2006. Disponible en <http://www.acude.org.mx/biblioteca/calidad/Evaluacion-yacompanamiento.pdf>

Mejía Botero, F. “El Programa Escuelas de Calidad en el marco de la política de descentralización educativa en México”, en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XXXIV, núm. 4, 2004, pp. 165-192. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=27034405>

Miranda López, F. “A diez años del PEC. El PEC y la agenda pública educativa en México”, en *Educare. Renovación Educativa* (edición especial), diciembre de 2010, pp. 18-20.

Miranda López, F., C. Santizo Rodal, R. Acosta Castillo, A. Carmona León y A. E. Banderas. *Programa Escuelas de Calidad. Evaluación externa 2008*, México, FLACSO, 2008.

Moreno Fernández, X. L., M. P. Sandoval Esparza e I. Ramírez González. *Evaluación y acompañamiento del Programa Escuelas de Calidad en preescolar*, México, SEP/CONACyT, 2007.

Murname, R. J., J. B. Willet y S. Cárdenas. *Quinta parte. ¿Ha contribuido el Programa Escuelas de Calidad (PEC) a mejorar la educación pública en México?*, México, SEP, agosto de 2006.

Programa Escuelas de Calidad, 2010. Disponible en http://www.oei.es/pdfs/programa_pec.pdf

Reimers, F. y S. Cárdenas. “Who benefits from School-based Management in Mexico. Prospects”, en *Quarterly Review of Comparative Education*, 37 (1), marzo de 2007, pp. 37-56.

Rendón Sosa, J. y M. Segundo Gallegos. “El PEC incide en la mejora del logro académico”, en *Educare. Renovación Educativa* (4), noviembre de 2008, pp. 56-58.



- Rocha Silveira, R.** “Plataforma educativa: iniciativas para la equidad y calidad de la educación”, en *Educare. Renovación Educativa* (edición especial), México, 2010.
- SEP.** “Programa Escuelas de Calidad. Matriz de marco lógico (Matriz de indicadores de resultados 2010)”, México, 2010a. Disponible en <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/marcoLogico/marcoLogico2010PEC.pdf>
- SEP.** “ACUERDO número 555 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad”, en *Diario Oficial de la Federación* (Décima Sección), 29 de diciembre de 2010b. Disponible en <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/reglas/ROPEC2011.pdf>
- Skoufias, E. y J. Shapiro.** “The Pitfalls of Evaluating a School Grants Program Using Non-experimental Data”, Banco Mundial, 13 de marzo de 2006.
- Tapia Uribe, M.** “Estado inicial de las escuelas primarias de educación indígena del Programa Escuelas de Calidad: los indicadores de la línea de base”, en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XXXIII, núm. 4, 2003, pp. 97-130.
- Universidad de Harvard.** “¿Ha contribuido el Programa Escuelas de Calidad a mejorar la educación pública en México? Estudio de la Universidad de Harvard”, en *Educación 2001*, Suplemento, 139, diciembre de 2006.
- Valdez Cuervo, Á. y A. G. Rodríguez Ceballos.** “Estudio comparativo de los conocimientos de los alumnos de sexto grado de primaria que estudian o no en escuelas con el Programa Escuelas de Calidad”, en *Revista Iberoamericana de Educación*, 38, 6, 2006, pp. 1-10.
- Villa Benítez, M. A.** “A diez años del PEC. Una década, breves evocaciones. Programa Escuelas de Calidad”, en *Educare. Renovación Educativa* (edición especial), diciembre de 2010, pp. 21-22.



Infografía

<http://basica.sep.gob.mx/pec/>

ANEXO 1

Trabajos, fuentes, objetos de la evaluación, metodologías, indicadores e instrumentos del Estado de Arte

<i>Trabajos</i>	<i>Fuentes de información</i>	<i>Objeto de la evaluación del PEC</i>	<i>Metodologías de análisis e investigación</i>	<i>Indicadores de evaluación y seguimiento</i>	<i>Instrumentos</i>
<p>Ávila Carrasco, M. A. y N. G. Rangel Santana. "Evaluación Social y Análisis de Actores Involucrados del Programa Escuelas de Calidad", México, SEP, agosto de 2005.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación Programa Nacional de Educación</p> <p>Evaluaciones Externas: CIDE HE</p> <p>Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP Encuesta Estándares Nacionales Secretaría de la Función Pública</p> <p>Literatura Especializada</p> <p>Información Sociodemográfica: CONAPO INEGI</p>	<p>Operación del Programa</p>	<p>Análisis de gabinete</p> <p>Análisis de actores y percepción</p>	<p>Estándares de Gestión</p> <p>Estándares de Participación Social</p>	<p>Encuestas</p> <p>Otros: Policy maker</p>
<p>Bracho González, T. (coord.), G. Mendieta, L. Archundia, M. Núñez, M. Jacobo y A. Martínez. "Evaluación externa del Programa Escuelas de Calidad (PEC). 2006-2007", marzo de 2007.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación</p> <p>Sistema de Información PEC (SIPEC)</p> <p>Información Primaria: Entrevistas Reflexiones Grupales</p>	<p>Procesos de Desarrollo</p> <p>Operación del Programa</p>	<p>Análisis de gabinete</p> <p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Gestión</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Otros: Reflexiones grupales</p>

ESTADO DEL ARTE DE LAS INVESTIGACIONES, ESTUDIOS Y EVALUACIONES SOBRE...

Trabajos	Fuentes de información	Objeto de la evaluación del PEC	Metodologías de análisis e investigación	Indicadores de evaluación y seguimiento	Instrumentos
<p>Bracho González, T. (coord.), M. Castro, M. T. Gutiérrez Cortés, J. Hernández Fernández y A. Islas Delgadillo. "Informe final de la evaluación de consistencia y resultados del Programa Escuelas de Calidad PEC VII", marzo de 2008.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación Criterios de Evaluación CONEVAL</p> <p>Evaluaciones Internas: ENLACE Pruebas Nacionales INEE/DGEP</p> <p>Estadística 911</p>	<p>Impacto del PEC en los resultados escolares</p> <p>Proceso de desarrollo del PEC</p>	<p>Análisis de gabinete</p> <p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Gestión</p> <p>Estándares de Logro Educativo</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE Estándares Nacionales</p>
<p>Bracho González, T. <i>Evaluación externa del Programa Escuelas de Calidad (PEC) 2001-2004</i>, México, CIDE, 2004.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación</p> <p>Estadística 911</p> <p>Literatura Especializada</p> <p>Información Primaria: Entrevistas</p>	<p>Proceso de Desarrollo del PEC</p> <p>Operación del Programa</p>	<p>Análisis de gabinete</p> <p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Gestión</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Otros: PETE y PAT</p>
<p>Hernández Collazo, R. L. "Buenas prácticas de gestión escolar. Lecciones desde la evaluación cualitativa del PEC", en <i>IX Congreso Nacional de Investigación Educativa</i>, México, COMIE/Universidad de Yucatán, noviembre de 2007.</p>	<p>Literatura Especializada</p>	<p>Impacto del PEC en los resultados escolares</p>	<p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Gestión</p> <p>Estándares de Logro Educativo</p> <p>Estándares de Participación Social</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Otros: Grupos de enfoque, Dinámicas KJ, Técnicas de reflexión colectiva, Diarios de campo y Diálogos reflexivos</p>
<p>Loera Varela, A., R. L. Hernández Collazo y O. Cázares Delgado. <i>Cambios en los centros de atención múltiple del Programa Escuelas de Calidad 2002-2004. Reporte nacional-fase 2. Evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad</i>, México, Heurística Educativa, agosto de 2005.</p>	<p>Información Primaria: Entrevistas Encuestas Cuestionarios Videograbación Grupos de Enfoque</p>	<p>Operación del Programa</p>	<p>Análisis descriptivo Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Gestión</p> <p>Estándares de Práctica Docente</p> <p>Estándares de Participación Social</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Otros: Grupo de enfoque, Dinámica TKJ, Videograbación, Diálogos reflexivos y Portafolio pedagógico</p>
<p>Loera Varela, A. <i>Cambios en la participación social de las escuelas primarias del Programa Escuelas de Calidad 2001-2004</i>, México, Heurística Educativa, 2005.</p>	<p>Información Primaria: Entrevistas Testimonios</p>	<p>Proceso de Desarrollo del PEC</p> <p>Operación del Programa</p>	<p>Análisis de gabinete</p>	<p>Estándares de Participación Social</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Otros: Testimonios</p>





Trabajos	Fuentes de información	Objeto de la evaluación del PEC	Metodologías de análisis e investigación	Indicadores de evaluación y seguimiento	Instrumentos
<p>Loera Varela, A., R. L. Hernández Collazo, A. Rangel Ruiz de la Peña y J. S. Sánchez Hernández. <i>Cambios en la práctica pedagógica en escuelas del Programa Escuelas de Calidad: videgrabaciones de lecciones de matemáticas y español. Análisis de las fases 2 y 3 de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad</i>, México, UPN, 2007.</p>	<p>Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP</p> <p>Información Primaria: Videograbación</p>	<p>Impacto del PEC en los resultados escolares</p> <p>Proceso de Desarrollo del PEC</p>	<p>Análisis descriptivo</p> <p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Práctica Docente</p> <p>Estándares de Logro Educativo</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE Estándares Nacionales</p> <p>Otros: Videograbación</p>
<p>Loera Varela, A. y O. Cázares Delgado. <i>Análisis de cambios de logros académicos y eficacia social de las escuelas de la muestra cualitativa 2001-2005: contrastes con grupos de control</i>, México, Heurística Educativa, 2005.</p>	<p>Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP</p>	<p>Impacto del PEC en los resultados escolares</p> <p>Proceso de Desarrollo del PEC</p>	<p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Práctica Docente</p> <p>Estándares de Logro Educativo</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE Estándares Nacionales</p>
<p>Loera, A. et al. <i>Cambios en las escuelas telesecundarias del Programa Escuelas de Calidad 2002-2004</i>, México, Heurística Educativa, 2005.</p>	<p>Información Primaria: Entrevistas Cuestionarios</p>	<p>Proceso de Desarrollo del PEC</p>	<p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p> <p>Análisis de actores y percepción</p>	<p>Estándares de Gestión</p> <p>Estándares de Práctica Docente</p> <p>Estándares de Participación Social</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Cuestionarios</p>
<p>Tapia Uribe, M. "Estado inicial de las escuelas primarias de educación indígena del PEC: los indicadores de la línea base", en <i>Revista Latinoamericana de Estudios Educativos</i>, vol. XXXIII, núm. 4, 2003, pp. 97-130.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación Programa Nacional de Educación</p> <p>Evaluaciones Externas: CIDE HE</p> <p>Información Sociodemográfica: CONAPO INEGI</p> <p>Información Primaria: Encuestas</p>	<p>Modelo de Gestión y Planeación Estratégica</p> <p>Operación del Programa</p>	<p>Análisis de gabinete</p> <p>Análisis descriptivo</p>	<p>Estándares de Gestión</p>	<p>Encuestas</p>
<p>Loera, A. <i>Cambios en las escuelas que participan en el PEC, 2001-2004</i>, México, Heurística Educativa, 2005.</p>	<p>Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP</p>	<p>Modelo de Gestión y Planeación Estratégica</p> <p>Operación del Programa</p>	<p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p> <p>Análisis descriptivo</p>	<p>Estándares de Gestión</p> <p>Estándares de Práctica Docente</p> <p>Estándares de Participación Social</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE Estándares Nacionales</p>

ESTADO DEL ARTE DE LAS INVESTIGACIONES, ESTUDIOS Y EVALUACIONES SOBRE...

Trabajos	Fuentes de información	Objeto de la evaluación del PEC	Metodologías de análisis e investigación	Indicadores de evaluación y seguimiento	Instrumentos
<p>Miranda, F. <i>Programa Escuelas de Calidad. Evaluación externa</i>, México, FLACSO, 2008.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación</p> <p>Evaluaciones Externas: CIDE</p> <p>Literatura Especializada</p>	<p>Modelo de Gestión y Planeación Estratégica</p> <p>Operación del Programa</p>	<p>Análisis de gabinete</p> <p>Análisis de actores y percepción</p>	<p>Estándares de Gestión</p> <p>Estándares de Participación Social</p>	<p>Encuesta</p>
<p>Murname, R. J., J. B. Willet y S. Cárdenas. <i>Quinta parte. ¿Ha contribuido el Programa Escuelas de Calidad (PEC) a mejorar la educación pública en México?</i>, México, SEP, agosto de 2006.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación Programa Nacional de Educación</p> <p>Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP</p> <p>Evaluaciones Externas: HE Oxford-BM</p> <p>Literatura Especializada</p> <p>Estadística 911</p>	<p>Impacto del PEC en los resultados escolares</p>	<p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Logro Educativo</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP</p> <p>Entrevistas</p> <p>Otro: Visitas <i>in situ</i></p>
<p>Loera, A. et al. <i>Las perspectivas de los alumnos sobre las escuelas PEC</i>, México, Heurística Educativa, 2005</p>	<p>Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP</p> <p>Información Primaria: Cuestionarios</p>	<p>Proceso de Desarrollo del PEC</p> <p>Operación del Programa</p>	<p>Análisis de actores y percepción</p> <p>Análisis descriptivo</p>	<p>Estándares de Gestión</p> <p>Estándares de Práctica Docente</p> <p>Estándares de Participación Social</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE</p> <p>Estándares Nacionales</p> <p>Cuestionarios</p>
<p>Martínez Preciado, J. <i>Evaluación y acompañamiento del PEC nivel preescolar 2003-2006</i>, México, ACUDE, 2006.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación</p> <p>Literatura Especializada</p> <p>Información Primaria: Entrevistas</p>	<p>Modelo de Gestión y Planeación Estratégica</p> <p>Proceso de Desarrollo del PEC</p>	<p>Análisis de actores y percepción</p> <p>Análisis descriptivo</p>	<p>Estándares de Gestión</p> <p>Estándares de Participación Social</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Otros: PETE y PAT</p>





Trabajos	Fuentes de información	Objeto de la evaluación del PEC	Metodologías de análisis e investigación	Indicadores de evaluación y seguimiento	Instrumentos
<p>Skoufias, E. y J. Shapiro. "The Pitfalls of Evaluating a School Grants Program Using Non-experimental Data", Banco Mundial, 13 de marzo de 2006.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación Programa Nacional de Educación Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP Información Primaria: Cuestionarios Información Sociodemográfica: CONAPO INEGI</p>	<p>Impacto del PEC en los resultados escolares</p>	<p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Logro Educativo</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE Estándares Nacionales Cuestionarios</p>
<p>Valdez, A. "Estudio comparativo de los conocimientos de los alumnos de sexto grado de primaria que estudian o no en escuelas con el PEC", en <i>Revista Iberoamericana de Educación</i>, 38, 6, 2006, pp. 1-10.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación Programa Nacional de Educación Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP</p>	<p>Impacto del PEC en los resultados escolares</p>	<p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Logro Educativo</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE Estándares Nacionales</p>
<p>Abreu, R., M. Caudillo, L. Santibáñez y E. Serván-Mori. <i>Evaluación de impacto del proyecto piloto PEC-FIDE</i>, Fundación IDEA, A. C., 2010.</p>	<p>Documentos Oficiales: Reglas de Operación Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP Estadística 911</p>	<p>Impacto del PEC en los resultados escolares</p>	<p>Análisis cualitativo-cuantitativo</p>	<p>Estándares de Logro Educativo</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE Estándares Nacionales</p>
<p>Reimers, F y S. Cárdenas. "¿Quién se beneficia de la gestión escolar descentralizada en México?", en <i>Review of Comparative Education</i>, vol. 37, núm. 1, 2010, pp. 37-56.</p>	<p>Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP Evaluaciones Externas: HE CIDE</p>	<p>Proceso de Desarrollo del PEC Operación del Programa</p>	<p>Análisis de gabinete</p>	<p>Estándares de Gestión</p>	<p>Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE EXCALE Estándares Nacionales</p>

ESTADO DEL ARTE DE LAS INVESTIGACIONES, ESTUDIOS Y EVALUACIONES SOBRE...

Trabajos	Fuentes de información	Objeto de la evaluación del PEC	Metodologías de análisis e investigación	Indicadores de evaluación y seguimiento	Instrumentos
Loera Varela, A., R. L. Hernández Collazo, E. I. Grajeda Chávez, M. del R. González Silva, O. Cázares Delgado y E. García Hernández. <i>Buenas escuelas públicas mexicanas: estudio de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad</i> , México, SEP, 2007.	Información Primaria: Entrevistas Observación de campo Videograbación Revisión de materiales de planeación pedagógica <i>in situ</i>	Operación del Programa	Análisis descriptivo	Estándares de Gestión Estándares de Práctica Docente Estándares de Participación Social	Entrevistas Videograbación Otros: Observación de campo Revisión de materiales de planeación pedagógica <i>in situ</i>
Loera Varela, A. <i>Cambios en la gestión escolar de las escuelas que participan en el Programa Escuelas de Calidad: 2001-2004</i> , México, Heurística Educativa, 2005.	Evaluaciones Internas: Pruebas Nacionales INEE/DGEP Información Primaria: Entrevistas	Proceso de Desarrollo del PEC Operación del Programa Impacto del PEC en los resultados escolares	Análisis cualitativo-cuantitativo Análisis descriptivo	Estándares de Gestión Estándares de Logro Educativo	Pruebas Nacionales INEE/DGEP: ENLACE Estándares Nacionales Entrevistas
Loera Varela, A. y O. Cázares Delgado. <i>Filosofía educativa de los maestros de las escuelas del Programa Escuelas de Calidad: reporte preliminar. Reportes nacionales-fase 3</i> , México, Heurística Educativa, abril de 2005.	Información Primaria: Entrevistas Encuestas	Impacto del PEC en los resultados escolares	Análisis cualitativo-cuantitativo Análisis descriptivo	Estándares de Práctica Docente	Entrevistas Encuestas
Canales Sánchez, A. <i>Escuelas de calidad, claroscurros</i> , México, Observatorio Ciudadano de la Educación, 2003.	Evaluaciones Externas: CIDE OCE	Proceso de Desarrollo del PEC Operación del Programa	Análisis de gabinete Análisis cualitativo	Estándares de Gestión	Evaluaciones Externas: CIDE OCE

