

# IMPACTO Y PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL ESTADO DE SONORA.

Por Dra. Susana Cristina Pérez Martínez.\*

ALTAmira Revista Académica de la Universidad de Tijuana.  
No.6/2, julio-septiembre, 30-41, 2014  
ISSN: 2007-8854, DOI:10.15418/ALTAMIRA6003

---

\*Investigadora asociada de la Universidad de Tijuana.  
Mail: Ave\_phoenix@live.com

Fecha de envío: 17 de febrero de 2014. Fecha de aprobación: 2 de junio de 2014.



### Resumen.

El presente documento identifica el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) como una herramienta auxiliar de los propósitos de la educación y lo contextualiza en las escuelas secundarias del estado de Sonora. Se muestra un análisis comparativo de resultados educativos de las escuelas que han seguido el modelo de gestión contra un grupo de prueba, con el fin de conocer el impacto que el MGEE ha logrado en los centros de trabajo. Adicionalmente se analizan las variables de contexto que ejercen influencia sobre la operación del modelo para encontrar relaciones causales entre sus niveles de eficiencia y eficacia, para concluir con una propuesta viable que permita mejorar la gestión educativa.

**Palabras Clave:** Sistema Educativo, Gestión, Logro Educativo.

### Abstract.

This paper identifies the Strategic School Management Model MGEE as a tool for educative quality improvement and frames it in Junior High Schools at the State of Sonora. It shows a comparative analysis of schools achievement is applying the MGEE versus schools that have never applied it, in order to detect it's effects over schools performance. Finally, considering context variables which influence over the model operation, to find causal relationships between monitoring and results are pointed, followed by a viable proposition for improving the efficiency of management.

**Keywords:** Educational System, Management, Educational Achievement.

La premisa de ubicar eventos en espacio y tiempo, adquiere profundo significado en ésta época en que la educación, enmarcada en un contexto cambiante, es un proceso evolutivo, en permanente adecuación a las expectativas de una sociedad globalizada, que precisa compartir una enseñanza de calidad universal. La práctica pedagógica no es el ingrediente único para el logro de esa calidad, la educación es todo un sistema que debe armonizar orquestadamente para que funcione con eficacia y eficiencia. En concordancia con las ideas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y del Banco Mundial (BM) se proponen sistemas de gestión para que sean aplicados en la escuela, con lo que se muestra la necesidad del empoderamiento del centro educativo y de que sus actores se conviertan en agentes de mejora del logro educativo.

Barrera-Osorio (2009), afirma que es la estrategia viable para que los gobiernos consigan cumplir los objetivos referentes a Educación para Todos contraídos en el Marco de Acción de Dakar; que supone cambios sustanciales en la administración educativa. En México se ha promovido el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) como alternativa que aporta elementos para el cumplimiento de éstos objetivos. Consultores internacionales van más allá al asignar la responsabilidad gestora, no solamente al centro educativo, sino distribuyéndola entre toda la estructura; considerando el sistema completo con sus relaciones internas. En un esfuerzo por tener un modelo de la realidad contextual, García y López (1997) hace una propuesta de procesos de análisis organizativo y MacGilchrist (1995) lo expresa con claridad:

*Un gran desafío para aquellos que creen en la necesidad de vincular la eficacia de la escuela y la mejora de la misma —resultados educativos y formas de gestión—, es identificar los mecanismos mediante los cuales estos dos aspectos del conocimiento se entretrejen. La planificación del desarrollo de la escuela ofrece una vía para conectar ambos campos e ilustra una forma de abrir las puertas de la mejora de manera paralela o por lo menos lo más cercano a la simultaneidad.*

La vía segura para dejar de trabajar en el terreno de la inmediatez, tratando de subsanar urgencias y lograr transitar hacia esquemas de previsión de problemas, con una mejora real de los niveles de desempeño es el conocimiento de lo que ocurre para poder incidir en el quehacer con bases sólidamente planificadas. En este tenor la ONU promueve procesos de gestión escolar con la toma de decisiones descentralizada y dirigida desde de la propia escuela, con el fin de apoyar a mejorar los sistemas de educación en países en vías de desarrollo, los cuales exhiben una fuerte tradición de centralización, para el caso de México, un parte aguas en el panorama educativo ha sido el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) signado en mayo de 1992, es el instrumento mediante el cual el Gobierno Federal, la Secretaría de Educación Pública SEP, las 32 entidades federativas y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE), pactan descentralizar los servicios, fue el detonante de un proceso mucho más amplio, para operar en México el modelo descentralizado de gestión la cual ha sido adoptada desde el Gobierno Federal bajo la forma de Modelo de Gestión Educativa Estratégica y se promueve en la educación básica de sostenimiento público a través del Programa Escuelas de Calidad (PEC).

### Perspectiva histórica.

Para entender el sentido que se asigna al término gestión educativa en este escrito, es necesaria una semblanza en el plano internacional de la cultura de la evaluación y la rendición de cuentas donde aparecen las evaluaciones educativas a nivel nacional, las cuales se convierten en práctica común. La OCDE, ha planteado el Programme for International Student Assessment (PISA), cuyo objetivo es evaluar la formación de los alumnos de los sistemas educativos de los países miembros de la OCDE cuando llegan al final de la enseñanza obligatoria, que se estima sucede hacia los 15 años de edad. Permite a los países participantes tener un diagnóstico con referencias mundiales de la situación de su sistema de educación básica. En esa dinámica, a partir del 2006 en México se establece la prueba ENLACE, del tipo censal, esta se ha convertido en un referente obligado para referenciar los resultados educativos en todo el País.

### Historia de las teorías administrativas.

Suele existir confusión entre el término administración y gestión, técnicamente la administración es una parte de la gestión, sin embargo es necesario reconocer que en principio es en efecto la administración la que da origen a la gestión, por lo que es necesario reconocer sus fundamentos.

La teoría de la administración, según Burrell y Morgan (1992), inicia en el siglo XX, su enfoque se centra en la descripción, explicación y predicción de los procesos de las organizaciones. Entre las teorías administrativas de mayor alcance se pueden enumerar:

**Teoría clásica de la administración.** Surge hacia 1950, con origen en la industria manufacturera, direcciona esfuerzos hacia la productividad y las tareas, haciendo uso de estricta rigidez y linealidad de mando, no atiende las relaciones humanas. Frederick Taylor (2004) fundamenta esta teoría en tres principios básicos: la organización y programación de todo trabajo, el establecimiento de parámetros para la selección y capacitación del ejecutante, introduce el control detallado de cada acción. Max Weber (1904) había desde antes identificado en el sistema burocrático el control por la vía legal la cual permite el dominio sobre organizaciones con la aplicación de la filosofía administrativa a los procesos del estado. Henry L Gantt (1913) aporta el uso de la psicología para conducir las relaciones, así como el valor agregado a la organización con el adiestramiento que del trabajador. Otro aspecto fundamental que se muestra es la consideración de la organización entera como serie de operaciones y no como actividades aisladas.

**Teoría humanista de la administración.** Inicia alrededor de 1924 a partir de los estudios de George Elton Mayo citados por Kyle Bruce (2006), se enfoca en el sentido de pertenencia, la relación entre las condiciones en las que se trabaja y los niveles de productividad que pueden alcanzar; considera la importancia de lo que llama grupos informales o primarios.

**Teoría institucionalista.** Representada por Charles Perrow (1993) en su Sociología de las Organizaciones transita el interés en la producción de bienes o servicios con fines de lucro hacia una entidad con intereses, fines y objetivos propios, y que englobarán todo un mundo de culturas y sociedades.

**Teoría Neoclásica.** Revisa los procesos en el contexto de su historia y su realidad al momento, dándole sentido y significado como un organismo en su totalidad. Utiliza el estudio de caso.

**Teoría Ecológica Evolucionista.** Considera el contexto como determinante para la supervivencia de las organizaciones, las cuales dependen de su capacidad de adaptación. Hannan y Freeman (1977) describen el proceso en tres etapas: 1) Modificaciones en las formas de operar ya sean planeadas o como consecuencia del medio. 2) Búsqueda y selección de formas de operar que permitan solventar las nuevas condiciones. 3) Establecimiento y consolidación de las nuevas formas elegidas.

**Teoría crítica posmodernista.** Tiene su origen en un ambiente de tecnologías de la comunicación como herramienta indispensable, el mundo como concepto de aldea global con mercados imbricados e inestables con profundos problemas ecológicos, con relaciones laborales reformuladas y con organizaciones de gran tamaño y acelerado crecimiento, donde el aumento en el grado de profesionalización es una fuerte demanda.

Tomando como base las teorías administrativas que se han visitado es necesario adjudicar el mérito propio a la gestión, identificando el paradigma bajo el que se administra la educación y que surgen desde el ámbito filosófico.

El paradigma funcionalista, opera desde el consenso de los miembros de la institución, considerándolo el producto de la interacción social en el terreno. El objetivo central es la mejora del conjunto que redunde en cohesión. Se le considera positivista, y de este paradigma aparece la interrelación de tres dimensiones: la institucional, la individual y la grupal, con la administración desempeñando un papel mediador, con el énfasis en la planificación.

Hace el reconocimiento a la importancia de la superación, entendida como capacitación y grado de satisfacción de los integrantes de las instituciones. Una referencia de este enfoque, es el concepto de Gestión de Calidad Total, que se origina en la industria, ideado por W. E. Deming (1986) se sustenta en tres paradigmas: a) Gestión: sistematizada en pasos: planificar, organizar, controlar, liderar, etc. b) Total: Comprende todas las partes de la organización. c) Calidad: Definida en el marco de la complejidad de la propia institución. Su principal objetivo es la satisfacción del cliente o usuario, pero busca además obtener beneficios para todos los miembros de la empresa u organización, enfocada en la mejora continua, con la finalidad de llegar a la operación óptima en todos los niveles. Implica una vista global de los procesos y su interacción.

El paradigma interaccionista es el otro enfoque, el cual cuestiona los fundamentos positivistas de la administración tradicional por no presentar un enfoque global: tiende a utilizar las teorías críticas, interpretativas, reflexivas y dialécticas de la administración. Es posible diferenciar tres configuraciones administrativas con orientaciones epistemológicas propias: a) Administración Estructuralista. Visualiza la organización como una unidad social compleja, se enfoca en el comportamiento y reconoce el impacto de los cambios; atiende a la estructura no a la función. b) Administración Interpretativa. El enfoque está en la conciencia individual, es subjetiva; enfatiza la libertad de la educación, en ese marco la administración es una mediación reflexiva entre el individuo y su entorno social. c) Administración Dialógica. La atención está en las múltiples contradicciones en las que se desarrolla un fenómeno social, atiende a las relaciones dialógicas haciendo uso selectivo de enfoques para la solución de situaciones.



Fotografía: Pixabay.com

## Calidad Educativa y Gestión.

Deben tenerse claros los rasgos que constituyen los principios que dan origen y a la vez orientan todos los esfuerzos que se deben movilizar a través de las estrategias de la gestión educativa, para efectos de este trabajo se han seleccionado: la eficacia que es la capacidad alcanzar la meta o lograr el efecto que se ha buscado lograr tras llevar a cabo una acción, la eficiencia que se entiende como la capacidad de disponer de recursos humanos y/o materiales para producir un efecto planificado, la relevancia entendida como medida en que logran en los usuarios aprendizajes significativos considerando las demandas sociales y el desarrollo integral del individuo y finalmente la equidad que implica inclusión y pertinencia de acciones al margen de diferencias de género, ideológicas, origen étnico, socioeconómicas o capacidades físicas y mentales.

Desde la teoría de la gestión, se considera que la propia institución educativa es la entidad que tiene capacidad y a la vez la obligación, de desarrollar la visión más clara posible de las relaciones existentes entre los actores y los recursos que intervienen en los procesos de aprendizaje; se asume que la escuela es capaz de brindar servicios educativos de alta calidad, optimizando recursos. Pero la construcción y reconstrucción del conocimiento en la educación y la gestión educativa comprometida con la calidad y la equidad, implican un gran esfuerzo colectivo que sólo se logra encauzando los esfuerzos individuales alrededor de un objetivo compartido.

Para entender la introducción de la gestión en lo educativo se debe ver desde la perspectiva del crecimiento del sistema de educación, paralelo al desbordante incremento poblacional, lo cual trae como consecuencia la diversificación de labores y con ello la aparición de figuras educativas de diversos niveles, paulatinamente se convierte en una estructura. La complejización estructural y de relaciones que experimenta el sistema y por ende los procesos, diversifica exponencialmente los factores que inciden sobre la calidad del servicio educativo, en ese sentido adquieren importancia los procesos de gestión como alternativa viable para alcanzar los estándares establecidos y las competencias del perfil de egreso que se ha planteado el sistema educativo.

La gestión escolar implica la capacidad del líder reconocido por el grupo de docentes, de consensar la voluntad de los participantes en un objetivo común que opere como referente para la labor colectiva y la dinámica para lograrlo, centrando el interés en la formación de los alumnos.

El componente que se vuelve medular para la gestión educativa es la complejidad del propio proceso; una mirada holística de lo que ocurre realmente con sus integrantes, sus procesos y resultados. La idea de que en ciencias sociales la suma de los elementos de un sistema es mucho más que la simple reunión de cada parte, lleva a concluir que entre más componentes de este amplio catálogo de vertientes de la calidad pueda ser influenciado positivamente por la gestión, mayores serán sus aportaciones a la calidad. Una acción aislada no surtirá efecto significativo y con ello no se arriba a la calidad.



## La gestión educativa en el contexto mexicano.

México ha tomado conciencia de su problemática educativa, como ejemplo se presenta el análisis hecho en Programa Nacional de Educación 2000-2006, el cual reconoce: un estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, una cultura de planeación incipiente, la ausencia de una evaluación externa del sistema educativo y las escuelas, escasa retroalimentación de información acerca de los procesos que sirva para mejorar el desempeño, excesiva carga administrativa, condiciones poco propicias para el desarrollo de un liderazgo efectivo por parte de los directivos, escasa vinculación entre los actores escolares, ausentismo e incumplimiento de los 200 días laborales, uso poco eficaz de los recursos disponibles, limitada participación social, prácticas docentes rutinarias con modelos únicos de atención a los educandos, así como deficientes condiciones de infraestructura y equipamiento.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 aspira a una organización educativa que aprende de su entorno, mediante mecanismos efectivos de planificación y gestión integral, que haga uso de los resultados de la investigación. Con estos insumos se desarrolla la propuesta que se expresa en el Enfoque Educativo para el Siglo XXI, donde se establecen tres objetivos estratégicos referidos a la cobertura y equidad; al concepto calidad en los procesos y al uso de resultados educativos para desarrollar la gestión del sistema. Desprendido de estos objetivos, el logro de la Visión 2025 de la Presidencia de la República al momento de su declaración, el período 2001 – 2006 propone crear mecanismos de participación corresponsable para que los involucrados en la tarea educativa aporten trabajo, ideas, creatividad y empeño, dirigidos al logro de los fines educativos, además de fortalecer la evaluación, el conocimiento y la gestión integral del Sistema Educativo. En su objetivo particular número cinco el programa plantea superar los problemas de acceso, reprobación y deserción escolar diagnosticados, particularmente los niveles de logro educativo, así como la organización y funcionamiento de las escuelas; para ello propone el fortalecimiento del Sistema Educativo en su conjunto mediante la promoción de la cultura de la evaluación, la investigación y la innovación, el establecimiento de sistemas de indicadores educativos que operen como mecanismo de retroalimentación, insumo para la toma de decisiones. Finalmente apuesta a la consolidación de la gestión integral basada en la participación de los actores involucrándolos en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos educativos.

En este marco, aparece como meta establecer a partir del 2002 el Programa Nacional de Mejoramiento de la Gestión Educativa. En atención a los modelos de gestión descentralizada promovidos por OCDE y BM, entre otros se concretiza el Programa Escuelas de Calidad (PEC), mediante el cual se busca promover en el sistema educativo mexicano procesos de gestión surgidos desde la escuela, bajo la filosofía del empoderamiento de los participantes del proceso educativo.

El MGEE surge como alternativa mediante la cual se definen con precisión las capacidades de autogestión que deben tener los actores de los distintos niveles educativos indispensables para mejorar el nivel de autonomía en los colectivos escolares, así como para optimizar la toma de decisiones, contextualizar la implementación de estrategias de mejora y así como identificar cuáles serían sus escenarios de corto, mediano y largo plazo para intervenir sobre su realidad.

Un rasgo determinante en las estrategias de gestión del Sistema Educativo Mexicano en el nivel básico es la regulación del acceso a puestos directivos. En México existe el Reglamento de Escalafón Federal, con sus delegaciones de Escalafón Estatal el cual evalúa a los aspirantes a ascensos en la estructura, y lo hace considerando factores como la antigüedad en el puesto, cumplimiento de las normas, que no es equivalente al desempeño y el historial académico cursado y con ello se decide el acceso a puestos de subdirección, dirección, supervisión, jefatura de enseñanza o jefatura de sector, una vez otorgado el nombramiento se tiene derecho de propiedad al margen del desempeño que se demuestre en el mismo.

Otro factor de gran peso radica en el antecedente histórico de la escuela mexicana, de procesos altamente jerarquizados, con prescripciones que manan de la administración central y fluyen unidireccionalmente de arriba hacia abajo en la estructura, este esquema se replica en todos los procesos centralizados en los gobiernos Federal y Estatal. El perfil del líder que se considera mejor, es el rígido a ultranza y el docente ideal es el que abraza sin mayor cuestionamiento hacia las instrucciones de cada área sin intentar hacer ninguna sugerencia ni modificación. Esto da origen a una cultura de la simulación que establece una barrera para la visibilidad de lo que en realidad.

*Es importante precisar que las escuelas públicas han vivido, históricamente, ambientes de control rígido, que se refleja en los programas centralizados por el Gobierno Federal lo mismo que, en su caso, del Gobierno Estatal.*

*Esta situación derivó en liderazgos rígidos en los directores de las mismas que a la postre, más que líderes, se convirtieron en administradores de las mismas (comúnmente se identificaba como “la administración escolar”) con las consecuencias que esto representa.*

En este contexto inicia su operación en 2001 el Programa Escuelas de Calidad (PEC), con él se hace el primer intento de otorgar a la escuela la capacidad de decidir, ofreciendo asesoría para la instrumentación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) a las escuelas que lo solicitan, este esquema los conduce por un diagnóstico y después ayuda a modelar un Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), mediante el cual se determina la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas y Estrategias de la escuela, hace además una proyección de los avances que deberá hacer en el corto, mediano y largo plazo como resultado de la aplicación.

*El MGEE contiene una visión sistémica de los centros escolares, cuyos componentes fomentan: el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, prácticas docentes flexibles, evaluación para la mejora continua, la participación social responsable, rendición de cuentas, libertad en la toma de decisiones. Los elementos del Modelo bien pudieran resumirse en el impulso de ambientes escolares de corresponsabilidad en una nueva visión de la educación que genere fortaleza en el aprendizaje de nuestros alumnos.*

Las escuelas que cubren en tiempo y forma los requisitos de documentación del MGEE reciben durante los primeros cinco años de participación en el programa el apoyo técnico-pedagógico así como el económico, esto es con el fin de solventar los requerimientos que en el PETE deben estar justificados pedagógicamente. El apoyo económico puede ascender a \$150,000.00 m. n., los cuales son distribuidos en un período de cinco años.

### Impacto de la gestión educativa en el Estado de Sonora.

Uno de los factores de mayor peso en el logro educativo es el entorno en el que se desarrolla la actividad educativa, en ese sentido se revisa el contexto estatal. En el Índice de Desarrollo de Educación para Todos (IDE, UNESCO 2005), México ocupa el lugar 48, pero Sonora se posiciona sobre la media, alcanzando la categoría de países como Colombia y República Dominicana, que ocupan las posiciones 78 y 84 respectivamente, con un rango medio de desarrollo educativo, pero sigue siendo cercano a la franja de los países con un IDE Bajo. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH) definido por el Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2005, se basa en los indicadores: desigualdad, PIB per cápita y educación; el estado de Sonora alcanza un puntaje de 0.829, ubicándolo en el rango de países como Arabia Saudita y Panamá, naciones que clasifican con un grado de desarrollo humano alto. Para el caso de Sonora la educación es el factor que menos aporta a la desigualdad. En relación al PIB per cápita anual alcanzado en el 2007 en el estado de Sonora, de acuerdo al Informe sobre Desarrollo Humano México 2006-2007, fue de 107,649 pesos. Colocando a la entidad en el lugar 10 a nivel nacional.

Desde 1990 Sonora conserva el sexto lugar nacional por su índice de analfabetismo, que lo coloca al nivel de países con menor índice, en el ciclo escolar 2008-2009 presentó un índice de 3.5%. En el estado las personas mayores de 15 años en promedio han concluido la educación media, equivalente a 9.2 años de estudio; solamente el 4% de este grupo de edad es analfabeta; mientras la media nacional de analfabetismo es de 8%. Este indicador se complica con el incremento en la tasa de migración. El 65.6% de las personas entre 15 y 64 años concluyeron la educación básica en Sonora, según los datos del II Censo Nacional de Población 2005.



Fotografía: Pixabay.com

A lo largo del ejercicio de nueve años, el monto global de la inversión de las escuelas incorporadas al PEC fue de más de 463 millones 956 mil pesos es importante recordar que la razón de ser de la gestión, es mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrecen las escuelas de nivel básico de sostenimiento público. Para conocer en qué medida el objetivo se alcanza, es necesario remitirse a los indicadores de calidad educativa, se ha optado por utilizar el logro educativo, y el flujo de procesos.

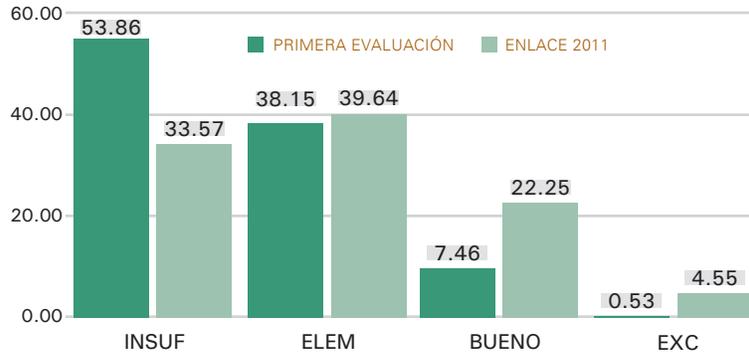
Con este contexto económico y de desarrollo se hace el comparativo para conocer el impacto de PEC. Para establecer el plazo del estudio se considera la recomendación de plazos para el cambio educativo, la cual indica que cuando se interviene sobre la cultura de la institución es necesario dar un plazo pertinente para que sea válido atribuirle cambios en los indicadores, de acuerdo a Martínez Rizo, en programas como PEC, el plazo mínimo debe ser 5 años. Para efectos del presente estudio, es posible utilizar los resultados de prueba ENLACE que inicia en el 2006.

Se trabaja estableciendo dos grupos, uno de escuelas secundarias que han pertenecido a PEC durante más de cinco años; cuyos resultados educativos se comparan con el comportamiento de los resultados del total de escuelas secundarias del Estado de Sonora, para comprobar si existe una diferencia significativa.

El comparativo es entre escuelas con un mínimo de cinco años dentro de PEC en relación con el nivel general de las escuelas secundarias en el estado de Sonora. Las unidades de medición son puntos porcentuales por nivel de logro que establece la prueba ENLACE, que son: insuficiente, elemental, bueno y excelente.

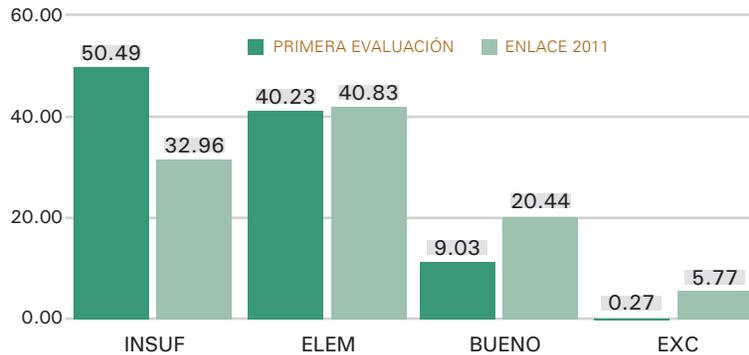
En las siguientes gráficas se ilustran los resultados ENLACE de las diferentes modalidades de secundaria, se han considerado sólo a las escuelas que han estado cinco años o más en el PEC, no necesariamente del 2006 en adelante, pero que continúan recibiendo la asesoría en gestión. La tabla a la izquierda muestra la variación en cada nivel de logro.

### TELESECUNDARIAS



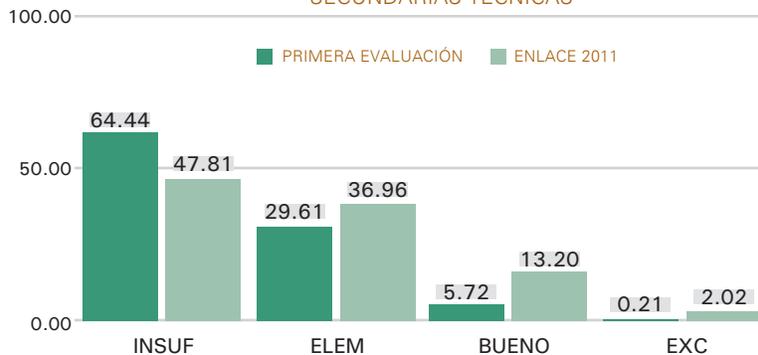
	Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente
Primera evaluación	53.86	38.15	7.46	0.53
Enlace 2011	33.57	39.64	22.25	4.55
Variación	-20.29	1.49	14.79	4.02

### SECUNDARIAS GENERALES



	Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente
Primera evaluación	50.49	40.23	9.03	0.27
Enlace 2011	32.96	40.83	20.44	5.77
Variación	-17.53	0.6	11.41	5.5

### SECUNDARIAS TÉCNICAS

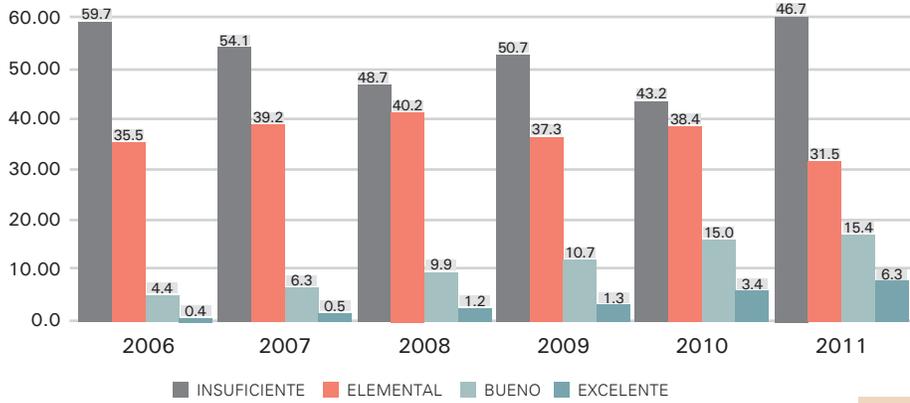


	Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente
Primera evaluación	64.44	29.61	5.72	0.21
Enlace 2011	47.81	36.96	13.20	2.02
Variación	-16.63	7.35	7.48	1.81

Pérez Martínez (2012), Fuente SEP. ENLACE 2011. [http://enlace.sep.gob.mx/ba/prueba\\_en\\_linea\\_2011/](http://enlace.sep.gob.mx/ba/prueba_en_linea_2011/)

Sonora ha transitado de 59.7 puntos porcentuales en nivel insuficiente en español a 46.7 desde que inició la prueba ENLACE, mientras que es clara la tendencia al aumento en los niveles bueno y excelente como se aprecia en la gráfica.

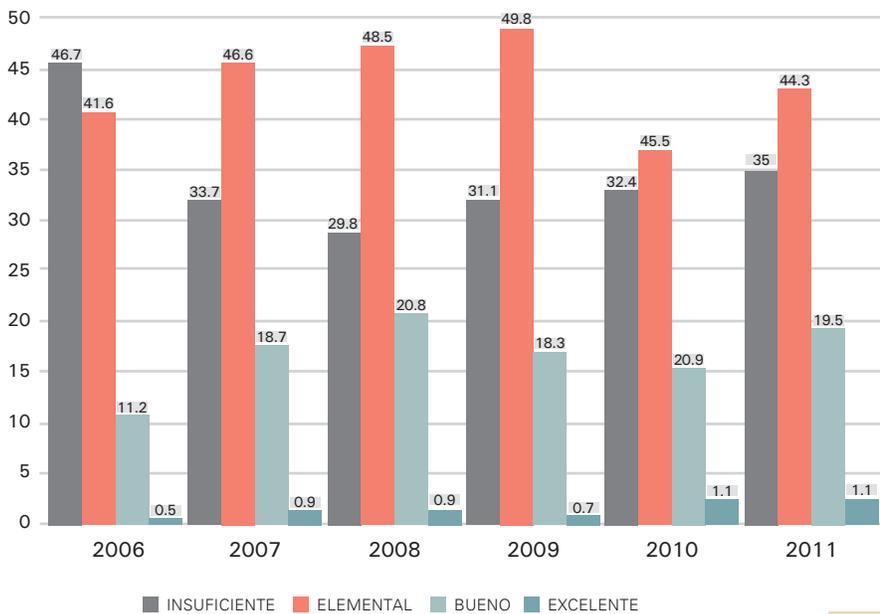
Histórico Distribución Global Secundaria Matemáticas ENLACE



	Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente
2006	59.7	35.5	4.4	0.4
2011	46.7	31.5	15.4	6.3
Variación	-13	-4	11	5.9

Para español han sido 46.7 los puntos porcentuales en nivel insuficiente en matemáticas cuando inició la prueba ENLACE y se tienen 35 en el 2011.

Histórico Distribución Global Español Secundaria ENLACE



	Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente
2006	46.7	41.6	11.2	0.5
2011	35.0	44.3	19.5	1.1
Variación	11.7	2.7	8.3	0.6

Se puede afirmar que hay una diferencia notable en la reducción del nivel insuficiente, pero no en el elemental, lo que significa que muchas de las escuelas que disminuyeron en el primero (insuficiente) pasaron al segundo (elemental). Para el caso de los niveles bueno y excelente, solamente las escuelas Telesecundarias muestran un aumento pronunciado en estos niveles, las generales y técnicas no muestran diferencias notables en estos niveles.

En cuanto el indicador relacionado con los procesos, encierra mayor importancia después de los hallazgos en los resultados. PEC ha venido haciendo disponibles sus formatos para el llenado a través de la tecnología, estableciendo calendarios con fechas límite para su entrega. En el tiempo en que era necesario entregar las impresiones, establecían centros de recepción de la documentación, actualmente se tienen vía Internet al igual que la recepción. A partir del ciclo escolar 2010 se sigue la dinámica de capacitación en línea, mediante el cual se van presentando los documentos que deben ser llenados y que servirán para estructurar el PETE y el PAT.

Las evidencias señalan que todavía existe una amplia ventana de oportunidad en el espacio del cumplimiento con los lineamientos del MGEE. El hecho de descentralizar la gestión de la educación, y promover que sea la escuela la que diseñe su propio PETE, requiere de madurez por parte de la comunidad educativa para la toma de acuerdos y decisiones, con capacidad de negociación y aceptación y respeto de las opiniones diversas; así como para reconocer e implementar sus opciones didácticas, de acuerdo a los hallazgos de la investigación en el campo de conocimiento de su competencia, conociendo y reconociendo sus capacidades cognitivas, disciplinares de manejo de su propio catálogo pedagógico.

Para promover la madurez e integración institucional se cuenta con toda una estructura de asesoría y apoyo a la educación, que tiene contacto directo con la escuela a través del Asesor Técnico Pedagógico (ATP) que brinda soporte a los supervisores en ésta labor de acompañamiento.

Al voltear la mirada hacia figuras externas a la escuela, se desprende otro hallazgo, y tiene que ver con la participación de la estructura educativa. La conformación del PETE por parte de la comunidad escolar, así como la definición del PAT implican una serie de compromisos los cuales requieren monitoreo, el hecho de tomar las decisiones no quiere decir que puede actuar como célula independiente, tampoco desaparece la obligación de apoyo por parte de la estructura. Si bien, la escuela consensu sus acciones, justificadas con hechos, con información y con conocimientos; no exime a la estructura de su compromiso de participar: brindando la capacitación que considere necesaria, promoviendo el trayecto formativo de los miembros de la comunidad educativa, convocando, asistiendo y participando si es necesario de las reuniones para la toma de acuerdos, verificando la validez, pertinencia y viabilidad e las propuestas, testificando las firmas de acuerdos, monitoreando el cumplimiento de los mismos.

Asimismo, esta pirámide de seguimiento, debe ser parte de la agenda de trabajo de todos los niveles de la estructura: supervisores y jefes de sector para que formen parte del esfuerzo de mejora de la calidad educativa apoyando las acciones y verificando que se cumplan los compromisos, otorgando desde su propio nivel el apoyo de gestión que las escuelas a su cargo vayan requiriendo para el cumplimiento de sus metas.

Se puede concluir que la operación de un PETE en un contexto de interacción entre niveles, tiene que hacerse extensiva a la estructura completa, atendiendo a la filosofía de la administración descentralizada el orden deberá ser invertido; en el sentido de que las necesidades y las propuestas deben surgir en la escuela e ir encontrando apoyos hacia arriba en la estructura. A la vez, es necesario para un seguimiento efectivo, conocer qué es lo que realmente está sucediendo en las escuelas y estar en posibilidades de saber que acciones son las que promueven en realidad la mejora educativa, es generar conocimiento.

### **Bibliografía.**

- Barrera-Osorio F. (2009) Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management. The World Bank. Washington DC.
- Bruce, K. D. (2006). Globalization and Institutional Change in the Australian Labour Market, UK. Edward Elgar Publishing.
- Burrell G., Morgan G (1979) Sociological Paradigms and Organizational Analysis. USA. Heinemann
- Dirección General de Educación Secundaria (DGES) (2010). Manual de Calidad de la Gestión Escolar y sus procesos de soporte de la Dirección General de Educación Secundaria. México. DGES.
- Gantt H. (1913). Work, wedges and profits. USA. Harpers.
- García C., López J. (1997). Asesoramiento Curricular y Organizativo en Educación. Barcelona. Ariel
- Gobierno del Estado de Sonora. (2010). Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015. Sonora, México. Gobierno del Estado de Sonora.
- Giugni P. La calidad como filosofía de gestión  
<http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/> consultado Febrero 2014.
- Hannon M. y Freeman J. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Society Volume 82 Issue 5.
- Naciones Unidas. Informe sobre Desarrollo Humano México 2006-2007. [http://www.cinu.org.mx/prensa/especiales/2007/IDH/i\\_d\\_h.htm](http://www.cinu.org.mx/prensa/especiales/2007/IDH/i_d_h.htm)
- Programa Escuelas de Calidad (PEC). (2010). Material de capacitación para fortalecer los procesos de asesoría y acompañamiento en el seguimiento y evaluación de la planeación estratégica en centros escolares. México: SEP.
- Programa Escuelas de Calidad (PEC). (2012) Guía Práctica para la Elaboración del PETE y PAT. México PEC.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). Secretaría de Educación Básica (SEB). (2006). Orientaciones para fortalecer los procesos de evaluación en la zona escolar. México: SEP. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG).
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2007). Auto diagnóstico de los centros escolares para la gestión de la calidad. México: Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito (CONALITEG). Campaña Editorial Ultra. ISBN
- Secretaría de Educación Pública (SEP). Subsecretaría de Educación Básica. (SEB). (2008). Plan Estratégico de Transformación Escolar. México. Comisión Nacional de libros de texto gratuitos (CONALITEG). SEP.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2009) Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009). Programa Escuelas de Calidad. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). Programa Escuelas de Calidad (PEC). (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). Subsecretaría de Educación Básica (SEB). (2010). Taller de seguimiento a las escuelas. Consolidación de la educación secundaria. Ciclo escolar 2009 – 2010. México: Grupo L.A.C.E. Universidad de Cáliz. Comisión nacional de libros de texto gratuitos (CONALITEG).
- Secretaría de Educación Pública (2011) Acuerdo Secretarial 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica. México; Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública (2011). Plan de Estudios 2011. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública (2011). Modelo de Gestión Educativa Estratégica Módulo I. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública (2013) El Consejo Técnico Escolar: una ocasión para el desarrollo profesional docente y la mejora de la escuela. Educación Básica. PREESCOLAR•PRIMARIA•SECUNDARIA. México, Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación y Cultura. Dirección General de Planeación. Estadística Básica.- 2013. <http://148.235.6.240/upeo/ccts/>.
- Secretaría de Educación Pública. Evaluación Nacional de Logro Académico Centros Escolares ENLACE. <http://www.enlace.sep.gob.mx/>
- Taylor F. (2013) The Principles of Scientific Management New York. Harper and Brothers
- Weber M. (1904) The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. USA. Dover Publications.