

---

**LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN E  
INNOVACIÓN “LA GESTIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA” (PIIGEP: LA  
VISIÓN DE LOS AGENTES DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

---

ARTURO BARRAZA MACIAS  
COORDINADOR DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

VERÓNICA C. ONTIVEROS HERNÁNDEZ  
COORDINADORA DE LA LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO

## **INTRODUCCIÓN**

El Proyecto de Investigación e Innovación la Gestión en la Escuela Primaria (PIIGEP) se implementa en el estado de Durango en el año de 1999 en 80 escuelas, como una acción estratégica, del Programa Estatal de Educación, orientada hacia el mejoramiento de la calidad de la educación.

A nivel nacional el Proyecto La Gestión en la Escuela Primaria, depende de la Dirección General de Investigación Educativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP); en nuestro Estado depende de la Dirección de Planeación y Evaluación en colaboración con las Direcciones de Educación Básica.

Para su desarrollo se formó un equipo técnico integrado por un coordinador y once asesores quienes en coordinación con la Dirección General de Investigación Educativa, tuvieron a su cargo la capacitación, el asesoramiento, el seguimiento, el control y la evaluación del proyecto.

El proyecto tiene como objetivo principal promover una forma de organización y funcionamiento de las escuelas que favorezcan el logro de los propósitos educativos en todos los alumnos, a partir de dos líneas, una de investigación y otra de innovación; para su implementación se consideraron varias fases: sensibilización e invitación a las escuelas a participar en el proyecto, elaboración de diagnóstico, diseño de un proyecto escolar y seguimiento y evaluación; cada una de estas fases comprende la promoción de la reflexión y el análisis colectivo de los resultados educativos y sus causas, lo que es necesario hacer o no para transformar la organización y funcionamiento de la escuela y mejorar sus resultados.

Ahora, después de cuatro años de operación, cabe preguntarse ¿Cuáles son los resultados que ha tenido el Proyecto de Investigación e Innovación la Gestión en la Escuela Primaria, desde la visión de los agentes de la gestión escolar?

Para responder a esta pregunta se formularon los siguientes objetivos:

- Objetivo general:

Describir los resultados que ha tenido el PIIGEP en la escuela Primaria, desde la visión de los agentes de la gestión escolar;

- Objetivos específicos

Identificar en qué medida se han alcanzado los objetivos del PIIGEP,

Determinar cuál es el impacto logrado con la operación del PIIGEP, y

Reconocer qué cambios ha propiciado el PIIGEP en la gestión de las escuelas.

## MARCO REFERENCIAL

### El proyecto la gestión en la escuela primaria

Una de las funciones de la Dirección General de Investigación Educativa (DGIE) de la SEP, es aplicar experimentalmente programas y propuestas pedagógicas. El proyecto de innovación e investigación: *La gestión en la escuela primaria*, es una de las propuestas experimentales de dicha Dirección.

Para el diseño y operación de esta propuesta la DGIE ha tomado en consideración el hecho de que se ha demostrado en varias investigaciones que la organización, la cultura y la gestión escolar son factores que influyen determinadamente en los resultados del trabajo educativo.

La organización y la gestión de la escuela son elementos en los que se ha centrado la atención, por ejemplo: el Programa de las “900 escuelas en América Latina”, los Proyectos de “Mejoramiento Educativo” en Chile, el Proyecto de “Escuela Nueva en Colombia” y los “Centros Escolares” con mayores márgenes de autonomía y la elaboración de “Proyectos de Centro” en España, son experiencias que han pretendido transformar la vida escolar. A pesar de la

diferencia en los sistemas educativos de estos países se han encontrado elementos comunes que caracterizan la escuela.

En los resultados de dichas investigaciones se han mencionado, como aspectos que obstaculizan la gestión en las escuelas a la: sobrecarga administrativa, inestabilidad de la planta docente, atención a programas elaborados por instancias externas a la escuela, ausencia de discusión y trabajo colectivo de los maestros. Por otra parte, un aspecto de la política educativa nacional en México, pretende la transformación de las escuelas; teniendo en cuenta los puntos anteriores.

Con base en los resultados de investigaciones en diversos países y los lineamientos de la política educativa nacional se plantea el Proyecto: *La gestión en la escuela primaria*.

Dicho proyecto pretende probar una propuesta de formación y trabajo colegiado en personal docente y directivo de escuelas primarias, con la finalidad de mejorar el trabajo académico.

Las acciones fundamentales que pueden ser la base para que los actores del sistema educativo dispongan de líneas de acción que les permitan transformar el funcionamiento cotidiano de las escuelas pueden ser:

- La sistematización y actualización de información respecto al funcionamiento de las escuelas

- La elaboración y prueba de instrumentos para el diagnóstico de diversos aspectos de la organización escolar y del aprendizaje de los alumnos
- El diseño y prueba de materiales y estrategias para la formación del personal docente y directivo

Este proyecto, en su fase experimental, fue puesto en marcha primeramente en cinco entidades del país: Baja California Sur, Colima, Guanajuato, San Luís Potosí y Quintana Roo, desde 1997.

En 1999 en el estado de Durango el gobierno suscribe formalmente el convenio de colaboración para la operación del proyecto en 80 escuelas

El proyecto plantea como propósitos:

- ◆ Obtener información sistemática del funcionamiento de las escuelas, como: marco normativo, estructura organizativa, sistema de relaciones, gestión académica, y
- ◆ Desempeño real de los directores y supervisores
- ◆ Evaluar en qué medida las modificaciones introducidas y la elaboración y ejecución de los proyectos escolares impactan en los diferentes ámbitos de la vida escolar.

Lo anterior con el fin de identificar factores que favorezcan u obstaculizan el logro de los propósitos educativos y el mejoramiento de la calidad de la educación.

La principal estrategia del proyecto consiste en la promoción de procesos de participación (condiciones para mejorar el clima de trabajo, integración de equipos, trabajo colegiado), para que el personal docente y directivo reconozcan los principales problemas que enfrenta el plantel escolar y establezcan metas, estrategias y acciones específicas para su solución a través de la elaboración de un proyecto escolar. Para ello se requiere de:

- La constitución de equipos técnicos que involucren a supervisores, directores, docentes y asesores técnicos de zona
- Capacitación y asesoría para las tareas que implica el proyecto, al equipo técnico, personal docente y directivo de las escuelas:
  - a) Elaboración del diagnóstico de la situación de la escuela en función de los resultados educativos
  - b) Elaboración del proyecto
  - c) Desarrollo, seguimiento y evaluación del proyecto.

Para llevar a cabo la estrategia anterior plantea dos líneas de trabajo: una de investigación y la otra de innovación e intervención en la escuela

En la línea de investigación intenta sistematizar información respecto a la calidad de los aprendizajes de los alumnos, aspectos de la gestión como: normas de funcionamiento explícitas e implícitas, estructura organizativa, ambiente o clima

escolar, función real de los directores de escuela y supervisores de zona, y características sociales y culturales de los alumnos y sus familias.

En la línea de innovación e intervención se plantea un programa experimental de diseño y ejecución de proyectos escolares; mediante esta estrategia se promoverá el reconocimiento de los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, el establecimiento de metas y estrategias comunes para alcanzarlas, la toma de decisiones colegiadas y realización de acciones específicas para la solución de problemas detectados.

Las líneas de trabajo anterior se complementan y permiten la sistematización y actualización de información respecto a la situación real de las escuelas, la elaboración y prueba de instrumento para el diagnóstico de aspectos como: organización escolar y aprendizaje de los alumnos, el diseño de materiales y estrategias para la formación del personal docente y directivo. Lo anterior permitiría que las autoridades y algunos actores del sistema educativo conocieran la situación real y pudieran definir algunas líneas de acción que ayudaran a transformar el funcionamiento cotidiano de las escuelas.

Uno de los conceptos fundamentales en este proyecto es el de **gestión escolar**, este concepto se ha utilizado generalmente para designar las tareas de tipo administrativo que realizan el director y/o los maestros y se omiten las de carácter técnico–pedagógico.



En el marco de este proyecto se prioriza la tarea pedagógica y se define a la gestión escolar como un conjunto de actividades articuladas que todos los miembros de una escuela: director, maestros, alumnos, y padres de familia, realizan; con el fin de alcanzar el propósito de la institución. Esta definición implica que la actividad cotidiana de los miembros de la escuela sea resultado de una acción colectiva.

Uno de los aspectos centrales del proyecto indica la necesidad de que el conjunto de actores escolares conozcan las causas que impiden que la escuela logre los propósitos. Lo anterior exige comprender el significado y contenido del trabajo escolar en diferentes contextos socioculturales y económicos, ya que este problema está presente en todo el sistema educativo público, aunque se concentra la mayor parte en los sectores más pobres.

El proyecto supone que si hay una transformación en la gestión escolar se pueden impulsar los cambios que requiere el sistema escolar. Este nuevo funcionamiento requiere de una responsabilidad más comprometida de los integrantes de la escuela para lograr la calidad en los resultados educativos; a la vez implica un alto grado de profesionalismo de directores y maestros, exige un alto grado de autonomía para que los profesores, a través de decisiones colectivas, realicen adecuaciones organizativas y las acciones de enseñanza pertinentes para cumplir

con los propósitos educativos, tomando en cuenta las características socioculturales de los alumnos.

Los ámbitos de la gestión que se han identificado como condicionantes de la capacidad de atención educativa de las escuelas y en los cuales intenta intervenir este proyecto son:

- Marco normativo: conjunto de disposiciones respecto al funcionamiento de una escuela
- Estructura organizativa: conjunto de elementos articulados entre sí a partir de los cuales se ejecuta la acción institucional, por ejemplo Consejo Técnico Escolar, comisiones, equipos de profesores, etc.
- Sistema de relaciones: procesos de participación, comunicación entre actores y toma de decisiones en un plantel escolar
- Función directiva: sistema de autoridad dentro de la organización escolar
- Gestión el currículum: elementos organizativos definidos a partir de lo establecido en el currículum oficial, por ejemplo; organización de grupos, asignación de profesores a grados y grupos, horas de trabajo específicas.

### **Proyecto escolar**

Otro concepto importante en este trabajo es el de proyecto escolar éste es considerado como un instrumento de planeación del trabajo de una escuela, es

una propuesta elaborada por el conjunto de profesores que laboran en el plantel, bajo la coordinación del director.

Esta planeación (proyecto escolar) pretende responder a una necesidad detectada a través de un diagnóstico de problemas y el diseño de estrategias adecuadas a cada contexto particular, manteniendo como referencia el propósito principal de la institución.

El proyecto representa la posibilidad de que cada escuela defina el camino para alcanzar un objetivo común, considerando su estructura y contexto socioeconómico y cultural para poder adecuar los objetivos nacionales y la situación local.

Los proyectos escolares se pueden considerar como una vía para generar dinámicas diferentes en la organización del trabajo escolar, privilegian el diálogo, la comunicación y el trabajo colectivo. Su elaboración implica que los miembros de una escuela busquen caminos para la solución de problemas que pueden ubicarse en dos niveles:

- Problemas “de piso”, es decir aquellos que impiden el funcionamiento regular de un plantel educativo; y,
- Problemas que se refieren a la baja calidad de los resultados educativos, principalmente las causas del fracaso escolar

La práctica que generaría el proyecto escolar implica la intervención de todo el colectivo, lo que puede servir para analizar cuestiones organizativas, tales como: prácticas pedagógicas, saberes docentes, estructuras de la institución, comunicación entre docentes y directivos, relaciones de poder y control, liderazgo, valores y expectativas de otros.

De esta manera, el proyecto escolar intenta lograr que directores y profesores tengan una visión clara de su forma de organización específica y reconozcan que ésta se relaciona directamente con la calidad de la enseñanza.

El proyecto escolar pretende la solución de un problema seleccionado mediante la articulación de los contenidos de enseñanza y las diversas actividades de la escuela. Para ello una condición indispensable es que la escuela amplíe sus márgenes de autonomía pedagógica.

La autonomía pedagógica significa adecuar los lineamientos generales y seleccionar aquellos contenidos más pertinentes en función de las características de la población que se atiende. Significa también la posibilidad de definir cuáles son los programas de apoyo a la escuela que son necesarios para cumplir su objetivo.

En suma el proyecto escolar orienta el trabajo de todos los profesores para mejorar el aprendizaje de los alumnos, significa ensayar respuestas o soluciones para los principales problemas de aprendizaje.

El proyecto escolar debe tener las siguientes características:

- Debe ser producto de la participación de todos los maestros de la escuela
- Tener como eje articulador la atención a los problemas de aprovechamiento de los alumnos
- Establecer propósitos a largo plazo que la escuela pretenda lograr, definir con claridad los resultados que se esperan obtener, en cada grado y todo el ciclo escolar
- Definir actividades y formas de trabajo que permitan la coordinación de esfuerzos para conseguir los propósitos en tres ámbitos: aula, escuela y relación con los padres de familia.
- Definir el papel de cada uno de los miembros de una escuela
- Establecer los mecanismos de evaluación del proyecto escolar.

Los puntos de partida para elaborar un proyecto

- El conocimiento y manejo del programa de estudios de educación primaria
- El conocimiento de la situación actual de la escuela
- La necesidad de la participación colectiva

Otro aspecto de suma importancia en el proyecto escolar es el proceso de seguimiento y evaluación del mismo, deben contemplarse los mecanismos que permitirán apreciar los avances en su desarrollo, aunque debe ser realizado también por el conjunto de profesores de la escuela el papel del director o directora es fundamental: parte de su deber es verificar el cumplimiento de acuerdos detectar problemas y fortalecer el trabajo en equipo.

Para el seguimiento y evaluación se deben considerar dos aspectos:

- Verificar si las actividades y compromisos establecidos se cumplen, y
- Reflexionar sobre el proceso: ¿las actividades realizadas fueron las adecuadas, dieron los resultados esperados?, ¿qué dificultades se han enfrentado, cómo superarlas?, ¿las reuniones de los profesores son productivas y ordenadas?, ¿qué nuevas actividades conviene realizar?

Con la información obtenida en el seguimiento se van corrigiendo oportunamente las actividades que no han dado resultados.

## **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **1.- Modelo**

La importancia de la evaluación ha propiciado el desarrollo de múltiples modelos que intentan apoyar el proceso desde las ópticas particulares de los creadores, privilegiando en algunos casos uno u otro aspecto de la evaluación, o una u otra metodología de evaluación.

Actualmente se pueden identificar cinco modelos que dominan el panorama de la investigación evaluativa:

- El modelo CIPP (contexto-insumo-proceso-producto)
- El modelo de referentes específicos.
- El modelo de utilización focalizada.
- La evaluación iluminativa
- La evaluación participativa

De estos cinco modelos se consideró más adecuado utilizar el de Referentes Específicos (Briones, 1998). Este modelo identifica como Referentes Específicos de un proceso de evaluación a los siguientes aspectos:

- Contexto
- Objetivos
- Recursos
- Funcionamiento
- Población

- Resultados

La imposibilidad de abordar todos los referentes, ocasionada por la ausencia de los recursos humanos y materiales requeridos y la temporalidad necesaria para su aplicación, obligó a realizar un recorte al modelo y centrar la atención exclusivamente en uno de los referentes: los resultados.

El estudio de este referente suele responder a preguntas como las siguientes: ¿el programa produjo o no los cambios buscados? ¿cuál es el nivel o magnitud de los cambios producidos en la población? ¿Cuál es la calidad de los cambios producidos (variedad de las modificaciones logradas)? ¿cuáles fueron los resultados no previstos? ¿qué efectos o consecuencias derivadas del logro de los objetivos del programa (repercusiones) se dieron?

## **2.- Diseño metodológico**

El modelo de Referentes Específicos suele apoyarse en una variedad de diseños metodológicos entre los que destacan los siguientes:



- Diseño Experimental
- Diseño con medición solo “después” con grupo de comparación.
- Diseño con mediciones “antes” y “después” con un solo grupo.
- Diseño con medición solo “después”.

Para el caso específico de la presente investigación se utilizó el diseño metodológico con medición solo después, ya que no se realizó ninguna evaluación al inicio ni se podía experimentar con las variables.

Este diseño presenta como características centrales que no utiliza grupo control y que dispone de una sola medición “después”. En este diseño la técnica más usada es la encuesta social que requiere control de la muestra o control de las variables.

En esta investigación se decidió utilizar como técnica para la recolección de la información a la encuesta y como instrumento al cuestionario (ver anexo) el cual obtuvo una confiabilidad 0.80 en alfa de cronbach.

### **3.- Sujetos de la investigación**

Para la recolección de la información se obtuvo una muestra no probabilística de los agentes de la gestión escolar. Para la selección de los elementos que conformarían la muestra se siguió el procedimiento denominado tómbola. Este

procedimiento “consiste en numerar todos los elementos muestrales del 1 a n. Hacer fichas, una por cada elemento, revolverlas en una caja e ir sacando fichas, según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformaran la muestra.” (Hernández et. al., 1991;217).

Este procedimiento se desarrolló con una variante: se tomaron como elementos muestrales a 12 escuelas que participan en el PIIGEP en la ciudad de Durango y que fueron catalogadas como exitosas (sin muchas dificultades para la operación del PIIGEP) y no exitosas (con muchas dificultades para la operación del PIIGEP) por los propios asesores del programas. Las fichas correspondían a cada escuela, al ser seleccionada una escuela se iba y aplicaba la cédula de entrevista al subdirector y director de la escuela, así como al supervisor y jefe de sector correspondiente a esa escuela.

Con base en este procedimiento se seleccionaron cuatro escuelas, de 12 posibles, y 13 encuestados: cuatro directores, cuatro subdirectores, tres supervisores y dos jefes de sector

#### **4.-Tiempo**

La investigación se desarrolló del mes de septiembre del año 2002 al mes de febrero del año 2003, La recolección de la información se llevó a cabo durante el mes de enero del año 2003.

## **RESULTADOS**

En atención a la problemática identificada en el diagnóstico del Proyecto "La Gestión en la Escuela" los resultados indican que las áreas problemáticas identificadas por el PIIGEP que menor influencia han tenido son el predominio de las actividades administrativas en relación a las actividades académicas de la

escuela y las condiciones político sindicales como factores determinantes en el comportamiento de la escuela; mientras que en las áreas problemáticas identificadas por el PIIGEP que han tenido mejora se encuentran las actividades del Consejo Técnico centradas en actividades que no son pedagógicas y el hecho de considerar al aprovechamiento y rendimiento de los alumnos como responsabilidades ajenas a docentes y directivos.

Con relación a la sensibilización y capacitación recibida para la operación del PIIGEP, los encuestados reportan que ha tenido su mayor influencia en el manejo de los temas, sea por que se centran en la problemática de la gestión escolar o por que se tratan en relación con su función como director, mientras que el aspecto en el que ha tenido menor influencia es en relación al tiempo destinado a la capacitación.

En la pregunta relativa al impacto que ha tenido la aplicación del Programa en su escuela, los resultados permiten afirmar que los rubros más beneficiados, aunque sea levemente, por la aplicación del PIIGEP son Las relaciones entre el personal, El trabajo del Consejo Técnico Escolar, Las actividades pedagógicas de los docentes, Los aprendizajes de los alumnos y El apoyo y atención de la Supervisión Escolar en la escuela, mientras que las relaciones entre la escuela y los padres de familia se constituye en el punto más polémico ya que la mitad dicen que continuaron igual y la otra mitad que mejoraron levemente, en ese sentido cabe destacar que fue el rubro que mostró mayor frecuencia en relación a

continuar igual.

En el aspecto relacionado con acciones que se esperan fortalecer con el desarrollo del Proyecto Escolar, los resultados permiten afirmar que las acciones que más se fortalecieron con la operación del PIIGEP fueron la de identificar con claridad las problemáticas de la escuela, la de atender problemas relacionados con el aprendizaje y/o aprovechamiento escolar y la de propiciar la participación de los docentes, mientras que la acción menos fortalecida fue la de fortalecer los procesos de autonomía de la escuela, cabe destacar que este rubro fue el único que tuvo una frecuencia en la opción nunca.

Con relación a las actividades esperadas como resultado de la aplicación del Programa de "Gestión en la Escuela Primaria", los directores manifiestan prestarle mayor atención a las visitas los salones de clase con fines educativos, a la toma decisiones colegiadas con el personal docente, a la orientación de los procesos de planeación y evaluación de los docentes y a facilitar recursos didácticos para mejorar la práctica docente de los profesores; en cambio declara prestarle la menor atención a la orientación de padres de familia para que apoyen a sus hijos, a la participación en las reuniones técnicas de la Supervisión Escolar y a propiciar la comunicación entre la escuela con las demás instancias de autoridad educativa

En la pregunta relativa a los cambios percibidos por los supervisores o jefes de sector, los resultados permiten afirmar que los cambios que se perciben más

claramente en las instituciones educativas a partir de la operación del PIIGEP son el clima institucional y el funcionamiento de los Consejos Técnicos de Zona y escuela, mientras que los rubros donde no son percibidos cambios sustanciales son en la relación entre escuela y padres de familia y en la autonomía de las escuelas.

En un segundo momento se procedió a establecer un índice de percepción favorable sobre los resultados del PIIGEP; en esta parte del análisis sólo se tomaron las preguntas 1, 2, 3, 4 y 6.

Los índices de percepción favorable sobre los resultados del PIIGEP por pregunta son los siguientes:

Pregunta	1	2	3	4	6
Índice	30%	49%	43%	62%	52%

Como se puede observar en la anterior tabla las preguntas 4 (relacionada con las acciones fortalecidas) y 6 (relacionadas con los cambios en el sector o zona) son las únicas que obtienen un índice de percepción favorable; mientras que las preguntas 1 (influencia del PIIGEP), 2 (resultados de la sensibilización y capacitación) y 3 (impacto) son las que obtuvieron un índice de percepción no favorable.

Cabe destacar que el índice mayor de percepción favorable se obtuvo en relación a las acciones que se pretendían fortalecer con el PIIGEP, mientras que el índice menor de percepción favorable es con relación a la influencia del PIIGEP.

El índice global de percepción favorable sobre los resultados del PIIGEP es de 47% por lo que se puede afirmar que la opinión de los agentes de la gestión escolar sobre los resultados del PIIGEP es desfavorable, ya que en una escala de 1 al 100, el índice se ubica en un 47, esto es, por debajo de la media teórica.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados de la presente investigación permiten reconocer las áreas donde los resultados del PIIGEP han sido valorados positivamente o negativamente, los cuales se presentan a continuación en una tabla que permite apreciar de manera gráfica las dos vertientes:

<b>Resultados valorados positivamente</b>	<b>Resultados valorados negativamente</b>
<p>Las áreas problemáticas identificadas por el PIIGEP que han tenido mejora con su operación son las actividades del Consejo Técnico centradas en actividades que no son pedagógicas y el hecho de considerar al aprovechamiento y rendimiento de los alumnos como responsabilidades ajenas a docentes y directivos.</p>	<p>Las áreas problemáticas identificadas por el PIIGEP que menor influencia han tenido con su operación son el predominio de las actividades administrativas en relación a las actividades académicas de la escuela y las condiciones político sindicales como factores determinantes en el comportamiento de la escuela</p>
<p>La sensibilización y capacitación recibida para la operación del PIIGEP ha tenido su mayor influencia en el manejo de los temas ya que se centran en la problemática de la gestión escolar y por que se tratan en relación con su función como director</p>	<p>La sensibilización y capacitación recibida para la operación del PIIGEP ha tenido su menor influencia en relación al tiempo destinado a la capacitación.</p>
<p>Los rubros más beneficiados por la operación del PIIGEP son las relaciones entre el personal, el trabajo del Consejo Técnico Escolar, las actividades pedagógicas de los docentes, los aprendizajes de los alumnos y El apoyo y atención de la Supervisión Escolar en la escuela</p>	<p>El rubro menos beneficiado por la operación del PIIGEP es el de las relaciones entre la escuela y los padres de familia</p>
<p>Las acciones que más se fortalecieron con la operación del PIIGEP fueron la de identificar con claridad las problemáticas de la escuela, la de atender problemas relacionados con el aprendizaje y/o aprovechamiento escolar y la de</p>	<p>La acción menos fortalecida por la operación del PIIGEP fue la de fortalecer los procesos de autonomía de la escuela</p>



propiciar la participación de los docentes	
De las acciones esperadas que el director realice como parte de la operación del PIIGEP, este declara prestarle mayor atención a las visitas los salones de clase con fines educativos, a la toma de decisiones colegiadas con el personal docente, a la orientación de los procesos de planeación y evaluación de los docentes y a facilitar recursos didácticos para mejorar la práctica docente de los profesores	De las acciones esperadas que el director realice como parte de la operación del PIIGEP, este declara prestarle la menor atención a la orientación de padres de familia para que apoyen a sus hijos, a la participación en las reuniones técnicas de la Supervisión Escolar y a propiciar la comunicación entre la escuela con las demás instancias de autoridad educativa
Los cambios que se perciben más claramente en las instituciones educativas a partir de la operación del PIIGEP son en el clima institucional y en el funcionamiento de los Consejos Técnicos de Zona y escuela	Los rubros donde no son percibidos cambios sustanciales por la operación del PIIGEP son en la relación entre escuela y padres de familia y en la autonomía de las escuelas

Estos resultados permiten identificar al Consejo Técnico como la instancia que más ha sido influida e impactada por la operación del PIIGEP, mientras que las áreas menos influidas o impactadas por la operación del PIIGEP son las relativas a las relaciones con los padres de familia y a la autonomía escolar.

Por otra parte se puede observar en lo relacionado con las acciones fortalecidas y lo relacionado con los cambios en el sector o zona son las únicas que obtienen un índice de percepción favorable que coincide plenamente con el análisis particular

de los rubros (vid supra) y conduce a reconocer al aspecto administrativo como el más beneficiado por el PIIGEP.

El análisis permitió también reconocer a la influencia del PIIGEP, a los resultados de la sensibilización y capacitación y al impacto como aquellas áreas que obtuvieron una percepción no favorable por parte de los agentes de la gestión; esta información puede ser complementada con el análisis particular de los rubros (vid supra) que identifica a las relaciones con los padres de familia y a la autonomía escolar como los aspectos menos influidos por el PIIGEP.

### **LISTA DE REFERENCIAS**

BRIONES Guillermo (1998), Evaluación de programas sociales, Trillas, México.

CAMPENHOUDT Quivy (2001) Manual de investigación en ciencias sociales,  
Limusa, México.

CASASSUS Juan (1999), "Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos" en *La gestión educativa en busca del sujeto* de UNESCO-OREALC, Santiago de Chile.

ELIZONDO HUERTA, Aurora. (2001), La nueva escuela, I, Ed. Paidós, México.

ELIZONDO HUERTA, Aurora. (2001), La nueva escuela, II, Ed. Paidós, México.

ESPELETA, Justa y Alfredo Furlan. (compiladores), (2000), La gestión pedagógica de la escuela, Colección: Educación y Cultura para el nuevo milenio, Ed. Correo de la UNESCO, México.

GUERRA Mendoza Marcelino y Lucía Rivera Ferreiro (1998), "el proceso de gestión escolar" en La psicología en la educación básica: perspectivas y aplicaciones, de Cuauhtémoc G. Pérez López, Alicia Rivera Morales, Celia Aramburu Ceñal y María del Carmen Ortega Salas (comp.), UPN, México.

HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (1998), Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, México.

RAMIREZ Cavaza César (2002), La gestión administrativa en las instituciones educativas, Limusa, México.

SEP (2003), Antología de gestión escolar, autor, México.

SEP. (1997), El proyecto escolar, Ed. Fondo mixto de cooperación técnica y científica México-España, México.

SEP (1997), Cómo mejorar nuestra escuela I, autor, México.

SEP (1997), Cómo mejorar nuestra escuela II, autor, México.

SEP (1997), Cómo mejorar nuestra escuela III, autor, México.

WEISS Caro H. (1997), Investigación evaluativa, Trillas, México

ZORRILLA Arena Santiago (1997), Introducción a la metodología de la investigación, Aguilar León y Cal Editores , México.

#### **ANEXO:**

#### **CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

El presente cuestionario tiene como objetivo central reconocer los resultados que ha reportado el PIIGEP en su operación. La sinceridad con que respondan a los cuestionamientos será de gran utilidad para el estudio. La información que se proporcione será totalmente confidencial y solo se manejarán resultados globales.

1.- En atención a la problemática identificada en el diagnóstico del Proyecto "La Gestión en la Escuela" indique la influencia que ha tenido la aplicación del Programa en su escuela, de acuerdo a la escala siguiente

0.- Empeoraron

1.- Continuaron igual

2.- Disminuyeron poco

3.- Disminuyeron sustancialmente

	0	1	2	3
Predominio de las actividades administrativas en relación con las actividades académicas de la escuela				
Las actividades del Consejo Técnico centradas en actividades que no son pedagógicas				
Las tareas de planeación y evaluación vistas tan sólo como acciones de cumplimiento meramente administrativo.				
El aprovechamiento y rendimiento de los alumnos se observan como responsabilidades ajenas a docentes y directivos.				
Las condiciones político sindicales como factores determinantes en el comportamiento de la escuela.				
Otro. (Especifique):				

2. En atención a la sensibilización y capacitación recibida para desarrollar el Programa, de acuerdo a su criterio califique cada uno de los aspectos que se le mencionan a continuación:

	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Los temas abordados se centran en la problemática de la gestión escolar				

Los temas abordados se tratan en relación con su función como director				
Los contenidos facilitan su labor directiva				
Los contenidos abordados son suficientes para la problemática afrontada.				
Los materiales utilizados en los cursos son adecuados para los contenidos tratados.				
Los materiales de los cursos son fáciles de manejar				
Los cursos de capacitación cumplen con sus objetivos.				
El tiempo destinado a la capacitación es suficiente.				
i) Los asesores dominan los contenidos				
Los asesores son sensibles a la problemática particular que viven en las escuelas				
Otro.- (Especifique):				

3. A continuación se enuncian una serie de características propias de la escuela primaria, con el fin de que las valore de acuerdo al impacto, que a su juicio, ha tenido la aplicación del Programa en su escuela. considerando la escala siguiente:

0.- Empeoraron

1.- Continuaron igual

2.- Mejoraron relativamente

3.- Mejoraron notablemente

	0	1	2	3
Las relaciones entre el personal				
La imagen de la escuela ante la comunidad				
Las relaciones entre la escuela y los padres de familia				
El trabajo del Consejo Técnico Escolar				
Las actividades pedagógicas de los docentes				
Los aprendizajes de los alumnos				
Las relaciones entre las autoridades educativas de la zona y la supervisión				
El apoyo de los docentes con las actividades generales de la escuela				
El apoyo y atención de la Supervisión Escolar en la escuela				
Otro.- (Especifique):				

4. En el siguiente cuadro se enlista una serie de acciones que se esperan fortalecer con el desarrollo del Proyecto Escolar. Desde su experiencia, indique como éstas se han comportado.

	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Identificar con claridad las problemáticas de la escuela.				
Desarrollar propuestas de alternativas de solución.				
Incorporar a los padres de familia.				
Atender problemas relacionados con el aprendizaje y/o aprovechamiento escolar.				
Propiciar la participación de los docentes.				
Generar una cultura de planeación y evaluación.				
g) Fortalecer los procesos de autonomía de la escuela.				
Otra.- (Especifique):				

5. En la lista siguiente se enuncian una serie de actividades esperadas como resultado de la aplicación del Programa de "Gestión en la Escuela Primaria", ordénelas con una numeración de 1 a 10, de tal manera que considere con el número 1 a aquella a la que mayor atención presta como Director, con el número 2 a la que sigue en atención, y así sucesivamente hasta la actividad 10 que será la que le demanda menor atención. Para ello coloque en la columna de la derecha el número correspondiente:

Visita los salones de clase con fines educativos	
Toma decisiones colegiadas con el personal docente	
Orienta los procesos de planeación y evaluación de los docentes	
Facilita recursos didácticos para mejorar la práctica docente de los profesores	
Orienta a los padres de familia para que apoyen a sus hijos	

Dedica más tiempo a las actividades psicopedagógicas de la escuela	
Participa en las reuniones técnicas de la Supervisión Escolar	
Participa activamente en las reuniones del Consejo Técnico Escolar	
Propicia que los conflictos escolares sean mediados por criterios académicos	
Propicia la comunicación entre la escuela con las demás instancias de autoridad educativa	
Otra . Especifique _____	

6. ¿Cuáles son los cambios que ha percibido usted desde que su sector o zona empezó a participar en el Programa de Gestión Escolar, desde sus inicios hasta la fecha? Por favor considere la siguiente escala: 0 no mejoró, 1 mejoró escasamente, 2.- mejoró medianamente y 3.- mejoró totalmente.

	0	1	2	3
Reorganización de su zona escolar				
Clima institucional				
Formación y capacitación				
Coordinación y apoyo institucional entre Jefes de sector, supervisores, directores y docentes				
Funcionamiento de los Consejos Técnicos de Zona y escuela				
Aprendizajes de los alumnos				
Relación entre escuela y padres de familia				
Tiempo efectivo dedicado a la enseñanza				
Autonomía de las escuelas				
Otro. (Especifique):				

Las preguntas 1,2 y 5 son exclusivamente para los directores, mientras que la 6 es exclusiva para los supervisores y jefes de sector, compartiendo ambos grupos las preguntas 3 y 4.