



CONDICIONES ADMINISTRATIVAS DE UNA REFORMA CURRICULAR AL BACHILLERATO

Galo Emanuel López Gamboa
galo.lopez@uady.mx

Ángel Martín Aguilar Riveroll
aguilarr@uady.mx

Laura del Rosario Torre López
tlopez@uady.mx



Resumen

Esta ponencia describe algunas de las características administrativas más relevantes relacionadas con la implementación de la reforma nacional a la educación media superior. Para ello, se contó con la participación de una administradora encargada del manejo y supervisión de recursos humanos, económicos, materiales y financieros de la preparatoria más antigua de una universidad pública estatal en el sureste de México. A partir de los datos que la administradora dio a conocer en la entrevista, se puede observar que resultan insuficientes los recursos para llevar a cabo la propuesta académica de la reforma. Esto cobra relevancia puesto que sin los insumos necesarios los productos esperados no cumplen con los estándares de calidad estimados.

Palabras clave: administración educativa, reforma educativa, recursos humanos, educación media superior.

Planteamiento del problema

En 2008, la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) realizó un diagnóstico de la situación en la que se encontraba el bachillerato en México y detectó que— de seguir con las



tendencias actuales— prácticamente presentaría en la siguiente década un atraso de 50 años en materia de cobertura, calidad y equidad con respecto a otros países de características similares como Chile, Israel, Brasil, entre otros (Subsecretaría de Educación Media Superior [SEMS], 2008).

Para subsanar estos tres elementos (cobertura, calidad y equidad) surge la Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS), sin embargo, a diferencia los países con los que se comparó al bachillerato mexicano, las condiciones administrativas entre estos son diferentes, por lo que esta ponencia describe, con base en las opiniones de una administradora en ejercicio, las circunstancias en las que se lleva a cabo la propuesta de reforma y se analizan las implicaciones de estas para el éxito de dicha reforma.

A continuación describimos cómo fue entendido cada uno de estos elementos y cómo se relaciona con la reforma para posteriormente vincularlos con la administración de ésta y sus implicaciones en un centro escolar específico.

Con respecto al primer elemento: la cobertura, según el Acuerdo 442, en el año 2010 México alcanzó el máximo histórico de jóvenes, entre 16 y 18 años, en edad de estudiar el bachillerato. De estos, el gobierno federal estima que existe una tasa de absorción del 98%, sin embargo, debido a los altos índices de deserción, únicamente egresan de la preparatoria aproximadamente el 65% de todos los jóvenes que terminan la secundaria.

Esto significa que queda fuera el 35% de jóvenes en edad de estudiar que representan, en números absolutos, más de dos millones de estudiantes sin posibilidades reales de ingresar a una preparatoria pública.

En relación con la calidad, el mismo acuerdo señala que el enfoque anterior del bachillerato en la educación en México estaba orientado a contar con un cúmulo de conocimientos más que a desarrollar herramientas que permitan a los bachilleres actuar de manera satisfactoria de acuerdo con el contexto en el que se desempeñen (SEMS, 2008, p. 11).

El tercer elemento considerado prioritario para la reforma es la equidad. Con base en las cifras presentadas en el acuerdo antes mencionado, los grupos con mayor poder adquisitivo registran tasas de ingreso y término a la Educación Media Superior (EMS) de casi el 100%, tasa que parece ser



directamente proporcional con el nivel de ingreso promedio familiar, puesto que conforme este es menor, disminuye también el porcentaje de jóvenes que acceden al bachillerato.

Ante toda esta problemática la federación propone establecer estrategias para hacer frente a esta situación en un documento denominado Reforma Integral a la Educación Media Superior (RIEMS), que propone como principales líneas de acción:

1. Establecer una identidad compartida entre los diferentes subsistemas
2. Un marco curricular común para garantizar equidad y calidad.
3. Perfiles definidos de directores, profesores y estudiantes
4. Servicios de apoyo indispensables como orientación educativa y atención a necesidades educativas especiales.
5. Estándares mínimos de infraestructura física educativa
(SEMS, 2008, p. 14)

En resumen podría decirse que la problemática en la que pretende incidir la reforma, son los tres elementos de cobertura, calidad y equidad que se han descrito en los párrafos anteriores.

Ahora bien, de todo lo que la reforma propone como estrategias de cambio, para fines del presente documento se enfatizan aquellos relacionados directamente con las condiciones administrativas en la que todos los cambios propuestos deberán darse, apegándome a lo descrito por Ezpeleta (2004, p. 418) quien señala que las reformas educativas en México, privilegian el discurso pedagógico para enmascarar y relegar las condiciones estructurantes (organizacionales, laborales y normativas) en una institución educativa, es decir, lo administrativo es relegado como si no jugara parte del proceso mismo de reforma, que antes bien se genera de manera radical y con urgencia.

Objetivos

Dado este panorama, la investigación que se presenta tuvo como objetivos:

- Describir la experiencia de un administrador educativo encargado de la implementación de una reforma curricular
- Vincular las propuestas del documento de la RIEMS con las circunstancias reales de una preparatoria pública estatal.



Método

La investigación se realizó bajo un paradigma naturalista usando la técnica de entrevista. Se tomó la decisión de hacerlo en este paradigma debido a que se requería recabar mayores detalles con respecto a la implementación de la reforma, más que generalizar resultados o hacer inferencias causales.

Diseño de la investigación

Para llevar a cabo la propuesta, se desarrolló un estudio de caso, entendido como una examinación detallada que puede ser de un escenario, un sujeto, un evento, etc. Para realizar un estudio de caso Bodgan y Knop (2007) sugieren encontrar la locación o los sujetos que proporcionarán la información, a partir de la cual, paso a paso se irá guiando el estudio o incluso modificándolo a partir de lo que el investigador va descubriendo en sus encuentros con los diferentes sujetos y/o grupos. En este estudio, el caso es la administradora de una escuela de nivel medio superior.

La técnica empleada fue la entrevista a profundidad semi estructurada. Para este tipo de estudios, Marshall y Grossman (2006, p. 101) señalan que generalmente las entrevistas a profundidad se caracterizan por ser conversaciones más que guiones de pregunta y respuesta.

Dado que este estudio se enfocó a las características administrativas de la reforma, se hizo necesario contar con la guía de los elementos considerados en el Acuerdo 442, documento oficial que enlista las condiciones necesarias para el éxito de la implementación de la reforma.

Resultados

El primer tema es profesionalización de la planta docente traducido en la capacitación y actualización que estos (los docentes reciben). Al respecto Ana comentó:

Mira ese no es un problema (la capacitación), de hecho uno de los propósitos que se tiene en las escuelas preparatorias del sistema de Educación Media Superior es capacitar a los profesores. Una de las estrategias es el diplomado en competencias. De hecho, se han dado de manera bastante frecuente los diplomados, ahora acaba de terminar uno; en realidad yo diría que no es tanto la capacitación como la resistencia de algunos profesores a tomarla y eso



que hemos hecho mucha difusión de los tiempos, de las oportunidades, pero al mismo tiempo ese extra que tiene que dar el profesor cuesta un poco de trabajo que así lo note.

Como se puede observar, Ana María considera que el problema no está en las oportunidades para recibir capacitación —en función de la actualización de la planta docente— más bien, ella considera que es una cuestión actitudinal del profesorado. No obstante, de acuerdo con el artículo 153 A de la Ley Federal del Trabajo (2012, p. 36) la capacitación se llevará a cabo en la jornada de trabajo del empleado, a menos que por las funciones que desempeñe, este y el patrón acuerden que pueda ser de otra manera, es decir, que a menos que los diplomados de los que la administradora habla hayan sido acordados con el gremio de profesores fuera de su horario de trabajo, en realidad ellos no están incumpliendo lo estipulado por la ley. Habría que consultar al profesorado o a quien los represente acerca de qué tanto son tomados en cuenta para este tipo de convenios, lo cual, de acuerdo con lo que a continuación prosigue diciendo Ana, parece que no es mucha la participación de los docentes.

Por otra parte, de lo que yo he escuchado a los profesores es que es muy cansado, es muy exhaustivo pero al grado de caer en repetitivo. Ese es un comentario que me parece interesante, claro, muchos no hablan por temor pero los comentarios que a mí me han llegado de verdad es que es muy cansado y a veces lo encuentran un poco estéril.

Luego entonces es entendible que fuera de la jornada de trabajo en fines de semana y para ir a un curso que el profesor no considera aporta algo adicional su formación, pues la baja asistencia resulta comprensible.

El segundo punto es acerca de las instalaciones de la preparatoria, que al respecto la administradora nos comenta:

La prepa está abierta de siete de la mañana hasta las ocho de la noche con un intervalo de una hora para limpieza, o sea todos los salones los tenemos al 100%, tenemos una matrícula de más de 3000 alumnos, están distribuidos entre más o menos 70 salones; imagínate que yo dijera bueno voy a bajar mis grupos a 20 porque creo que es lo que puede ser operante (de acuerdo con la reforma), entonces necesitaría cuando menos unos 140 salones mínimo, o sea



tal vez un poquito más porque estamos hablando de grupos de 50 estudiantes que los voy a reducir a 20 y cuántos profesores... esta escuela tendría que doblarse.

Estamos hablando de que para que la preparatoria pudiera atender a más estudiantes en mejores condiciones de infraestructura tendría que crecer en 250% de la capacidad física en la que actualmente se encuentra. Ahora bien, no es únicamente la cuestión de los salones, como más adelante señaló Ana María se requiere también los recursos humanos, financieros y materiales que acompañan a la ampliación de la infraestructura y de la matrícula.

En ese mismo tema, aprovechamos preguntarle a Ana María acerca del ambiente en las aulas. La reforma es muy específica al señalar que se requiere que éstas cuenten con las condiciones de ventilación e iluminación necesarias de acuerdo con la cantidad de matrícula y los turnos que atienden. Ana muy oportunamente, nos narró la siguiente experiencia:

Te voy a dar una experiencia. El mes pasado que fueron las elecciones de presidente me tocó a mí pasar a las aulas, estamos hablando de septiembre o sea que se supone que ya bajó el calor y me ponía a pasar a las dos de la tarde y decía ¡Dios mío! Me voy a derretir... entonces qué es lo que sucede; imagínate hay 50 chicos transpirando con un calor sofocante, el bochorno es un somnífero ¿cómo van a concentrarse esos muchachos? claro tienen energía, están jóvenes pero hay que ver si el maestro la tiene, porque a esa hora, más bien ese turno, porque hasta los de la mañana ¡va! digo siete de la mañana hasta la una de la tarde ¡va! Pero el que entra en la tarde de dos a cinco...

Realmente Ana María está haciendo referencia sin saberlo a una de los aspectos básicos de la jerarquía de Maslow, quien señala que sin cubrir las necesidades básicas es imposible intentar satisfacer otro tipo de alicientes como podría ser la educación.

En el mismo tema de instalaciones y equipamiento, bajo el subtema de aulas para el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la entrevistada reportó que

Las salas de cómputo resultan totalmente insuficientes, totalmente insuficientes... o sea por ejemplo, nosotros tenemos dos salas de cómputo que están atendiendo aproximadamente a 50 alumnos de 3000, ellos tienen una clase de cómputo a la semana, porque si no, no nos daríamos abasto y eso considerando que sólo lo llevan en primer año.



En números absolutos, considerando este dato cada estudiante podría usar la computadora para hacer tareas aproximadamente 36 minutos al día, de lo contrario en los horarios y para el número de estudiantes que hay en esta preparatoria no es suficiente.

Con respecto al subtema de los laboratorios, Ana considera que en ese sentido, al menos en cuestión de la atención a los estudiantes, a diferencia de lo que pasa con las salas de cómputo, los laboratorios están funcionando apropiadamente, ella menciona:

Tenemos tres laboratorios: uno de biología, uno de física y uno de química. Ahí si se están dando muy bien, porque los tiempos están bien planeados y están funcionando todo el día y también estamos tratando de tenerlos todo el tiempo en las mejores condiciones, que siempre son mejorables, pero se ve lo que hace falta, si se echa a perder algo se manda a componer, se les está dando mantenimiento continuo, tienen aire acondicionado lo cual, no sé si sea bueno o sea malo...

Posteriormente, le preguntamos a Ana acerca de los espacios para los profesores, es decir, aquellos en los que pudieran dedicarse a preparar actividades de clase, elaborar material didáctico y aquellas tareas propias de la planeación instruccional. Ana muy sorprendida nos comentó que aunque hay algunos espacios para que los docentes trabajen como la sala de maestros y algunos salones que se desocupan por la tarde, en realidad, los profesores de la preparatoria no tienen tiempo para hacer este tipo de actividades a menos que ya cuenten con estabilidad laboral, es decir, que sean definitivos, en cuyo caso tienen el 30% de sus horas frente a grupo para la preparación y evaluación de sus clases. De lo contrario, un profesor que labora de medio tiempo o 20 horas a la semana, está frente a grupo esas 20 horas sin descarga.

Por otra parte, aún contando con el 30% de descarga es insuficiente. El 30% de descarga de un profesor de tiempo completo (40 horas a la semana) sería de 12 horas, es decir, las otras 28 estaría frente a grupo, dado que entra dos veces a la semana con el mismo grupo, le da clase a 14 grupos; si en cada uno hay 50 estudiantes y cada estudiante le asigna una sola tarea a la semana, tendría que revisar 700 tareas en 12 horas de descarga, es decir aproximadamente 58 tareas por hora, cuyo tiempo de lectura sería de una tarea por minuto.



Una vez que platicamos acerca de la infraestructura, procedimos a charlar acerca del tema de profesionalización de la gestión. Comencé preguntándole a Ana María si existe oficialmente algún espacio para apoyarlos en la capacitación como directivos. Ella me comentó que no. Existe un coloquio de educación media superior en el que se discuten temas relacionados principalmente con la reforma, pero en realidad no están enfocados a desarrollar otros tipo de conocimientos, habilidades y actitudes que un directivo debería tener.

En la misma línea de gestión, indagamos acerca de las condiciones del sistema de control escolar:

Pues mira, fijate que ahorita no es nada desconocido, ya desde hace dos o tres años ya hay un sistema institucional llamado el SICEI ¡el famosísimo SICEI! Que ha traído más dolores de cabeza y es algo conocido en toda la universidad. Fuera de ese sistema no hay mayor actualización para los operativos. De hecho nos estamos rompiendo el coco utilizando el triple de las horas-hombre para entender y desentrañar ese misterio del SICEI.

Ahora bien, cabe aclarar que el sistema de control escolar se rige con base en la normativa institucional, la cual no ha sufrido mayores cambios. Ana María confiesa que

Con respecto a la normativa institucional es una inquietud que ha habido desde el principio ya que para que la reforma camine tiene que haber también una reforma de la normativa porque la normativa actual puede resultar una camisa de fuerza y no dejarte actuar como lo esperaría la reforma. Tenemos los mismos reglamentos que estipulan las mismas condiciones en cuanto a los extraordinarios, no te maneja la opción de recurrar una materia, etcétera.

Por lo anterior tanto el sistema para el almacenamiento y captura de información de cada estudiante como las normas que lo rigen, siguen operando de acuerdo con lineamientos basados desde la creación de la universidad e incluso desde antes que ella hace 80 y tantos años adquiriera su autonomía.

En esa misma línea, Ana nos comentó que control escolar ha servido principalmente para eso, para llevar un control y se ha buscado la manera de que —sin contravenir la normativa—, puedan hacerse algunos movimientos que favorezcan especialmente la retención de los estudiantes. Una de las políticas que como dependencia han tomado, es darles a los muchachos que presentan una





situación de riesgo por reprobación, esos talleres para regularizarlos, pidiéndoles que se comprometan a finalizar el curso que es gratuito. El apoyo institucional se ha dado en la medida en la que las autoridades correspondientes han permitido pagarles esas horas extra a profesores de la propia dependencia, sin embargo, esto nuevamente resulta insuficiente.

Al considerar nuevamente las horas de descarga de los profesores definitivos, si se quisiera atender a todos los estudiantes independientemente de su situación, es decir, tanto para alentar a los que van bien como apoyar a los que presentan dificultades, un profesor con 12 horas de descarga y con 700 estudiantes (como se mencionó anteriormente) podría darle tutoría individualizada a cada estudiante durante un minuto con 3 segundos aproximadamente.

Finalmente, abordamos con Ana María el tema de la evaluación, tanto de profesores, instalaciones y de la gestión. Ella nos comentó que con respecto a la evaluación de los profesores ocurre lo siguiente:

Con respecto a la evaluación del docente aquí mira, tengo mis dudas. Honestamente creo que no, o sea, se hace la evaluación docente si, se le da un seguimiento a esto si, se toman decisiones con respecto a esto no. ¿Qué es lo que sucede? Eso lo maneja un poco más el director. El director tiene esta información, en algún caso en el que hay una anomalía o algo grave pues se llama al profesor para ver qué está pasando pero en cuanto a la toma de decisiones creo que todavía no hemos llegado eso, porque eso implica también un costo político.

Ciertamente la dimensión política es un factor importante en cada una de las escuelas. Más en una como es la del caso en el que labora nuestra entrevistada en la que después de tantos años la vida académica se complejiza ante el factor político y humano.

Ahora bien, de acuerdo con Ana también se lleva a cabo la evaluación de las instalaciones, pero esta es más de carácter informal pues se realiza a través de observaciones y reportes que llegan al área que ella administra.

Finalmente, el punto fuerte de la reforma es el tránsito entre subsistemas. De acuerdo con Ana, lo que ocurre es generalmente al interior de la propia universidad, es decir, a los jóvenes se les pide



como único requisito que no estén en ese momento reprobando ninguna asignatura. Para solicitar ese tipo de movilidad Ana dice que

Se permite que los alumnos se pasen a la otra preparatoria y viceversa siempre que exista una razón suficiente para hacerlo, en realidad no se les pide mucho: que se hayan cambiado de casa, o que tienen clases por la tarde que esto no se da en primer año; en primer año es inamovible la matrícula, es a partir de segundo y tercero que se pueden hacer estos movimientos entre las escuelas preparatorias.

Cabe señalar que esto sólo ocurre entre las preparatorias oficiales de la universidad. Hoy por hoy, si un estudiante de otro subsistema quiere ingresar a partir de segundo año como ella comenta, presenta un examen elaborado por la propia dependencia y se determina si ingresa o no, es decir, prácticamente el tránsito es a discreción de las autoridades de la preparatoria.

Conclusión

Después de platicar con Ana María, nuevamente confirmamos lo que Escudero y Bolívar (1994) (en Bolívar, 1996, p. 170) señalan como “la escuela la unidad básica del cambio”. Mucho de lo que Ana María hace en su escuela está inspirado en los principios básicos del cambio, según los cuales si lo que se quiere hacer no surge de la propia base de la escuela, de quienes viven día a día las inquietudes y necesidades de esta, entonces mucho será una simple pantalla para seguir haciendo lo que ya se acostumbra hacer.

Más aún, destaca de nueva cuenta el papel que juegan quienes tienen en sus manos la toma de decisiones en una institución, puesto que sin su ojo vigilante, atento, flexible y comprensivo mucho de lo que se necesita se seguiría ignorando. Es preciso notar que Ana María como seguramente muchos administradores educativos no es insensible a la realidad de la escuela y se da cuenta que incluso el hecho de decir “vamos a aceptar más estudiantes” tiene implicaciones para su profesorado, intendentes, secretarías, control escolar, entre otros.

El discurso de la reforma es sencillo cuando las condiciones son ignoradas, pero cuando más de 3000 estudiantes atendidos por una planta de profesores que no se da abasto para satisfacer las necesidades de cada uno, en una infraestructura trabajando al máximo de su capacidad y aún insuficiente es cuando nuevamente llamamos la atención a lo que comenta Carranza (2008, p. 176)



Las políticas estatales demandan a los maestros cambios en las formas de pensar la enseñanza y el aprendizaje de los niños, en las formas de trabajar (en equipo) en las formas de gestionar las escuelas. Sin embargo cuestiones organizacionales, como son los espacios de trabajo, los tiempos institucionales para desplegar algunas de las nuevas formas de relación, los recursos institucionales e individuales con los cuales contar, etc. no están previstos como acompañamientos necesarios al cambio de las prácticas pedagógicas.

Hasta que la voz de quienes operan día a día al interior de las escuelas no se recupere y esta no sea la “unidad básica del cambio” poco éxito podría augurársele a esta y a cualquier otra intención reformista. Finalmente, el camino al infierno está hecho de buenas intenciones.

Referencias

Bodgan, R. y Knopp, S. (2007) *Qualitative Research for Education. An introduction to theory and methods.* (5a. ed.) USA: Pearson.

Bolívar, A. (1996) Cultura escolar y cambio curricular. *Revista Bordón*, 48,169- 177.

Carranza, A. (2008) Las perspectivas de los cambios en educación. Posibilidades y restricciones de las políticas estatales para implementar innovaciones en la Institución escolar. *Cuadernos de Educación*, 6, 171-184.

Ezpeleta, J. (2004). Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21, 403-424.

Subsecretaría de Educación Media Superior. (2008). *Acuerdo 442 por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad.* México: Autor.

Stake, R. (2007) *Investigación con estudio de caso.* España: Morata.

Tejada, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos.* España: Aljibe.

Universidad Autónoma de Yucatán (2007) *Historia de la Escuela Preparatoria Uno de la*

UADY. Recuperado de <http://www.prepa1.uady.mx/historia.php>



CONGRESO
INTERNACIONAL
DE EDUCACIÓN
CURRÍCULUM

