

PROPUESTAS EDUCATIVAS

Proyecto: Por un mejor servicio en las Acciones Compensatorias
Veracruz, México.

Martha Patricia Enríquez Gamino.
paten03@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Los Programas Compensatorios del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), son programas que operan con recursos federales en apoyo a la educación básica de todas las entidades federativas de México, a excepción del Distrito Federal. Dichos programas se diseñaron para contribuir con las Secretarías de Educación Estatales en la compleja tarea de abatir el rezago educativo, que se refleja en los altos índices de reprobación y deserción escolar que se observan en educación básica: preescolar, primaria y secundaria, especialmente en las zonas rurales, indígenas y urbanas marginadas donde el rezago se acentúa.



Los citados programas llevan a cabo una serie de acciones compensatorias consistentes en apoyos o recursos adicionales como: construcción de espacios educativos, estímulos económicos y capacitación para los maestros, dotación de material didáctico y equipamiento para las escuelas y los alumnos, apoyos económicos a los supervisores escolares, jefes de sector y asociaciones de padres de familia, así como asesoría a los mandos responsables de la educación básica en Veracruz. Con ello se busca revertir los efectos negativos de algunos factores que intervienen en la generación del rezago educativo, tales como: profesores no capacitados para la atención de grupos multigrado, ausencia de útiles escolares, materiales y equipo en las escuelas, falta de estímulos a las autoridades educativas locales para visitar a las escuelas más alejadas de la zona, falta de estímulo para la participación de los padres de familia en la vida escolar, ausencia de espacios educativos cómodos y seguros, etc.

Las acciones compensatorias tienen el objetivo de disminuir los niveles de reprobación y deserción escolares, e incrementar los índices de eficiencia terminal, de manera que los alumnos de escuelas en desventaja, obtengan mejores resultados en su aprendizaje y culminen con éxito la educación básica en el tiempo establecido.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

CONAFE

Consejo Nacional de Fomento Educativo

Desde 1994 los Programas Compensatorios del CONAFE apoyan a la Secretaría de Educación de Veracruz en su tarea. A lo largo de catorce años de operación, los programas han sufrido una serie de cambios que han afectado tanto su nominación, como su cobertura de atención y el tipo de acciones llevadas a cabo. Por ejemplo, inicialmente sólo se enfocaban en escuelas primarias del medio rural y se realizaban sólo 5 acciones con ellos, pero poco a poco su cobertura de atención y el número de acciones desarrolladas se ha incrementado en forma importante. Hoy en día se apoyan a planteles en los 210 municipios veracruzanos y se beneficia a los 3 niveles de educación básica: preescolar, primaria y secundaria en su modalidad de telesecundaria. En preescolar se realizan 4 acciones, en primaria 8 y en telesecundaria 4 acciones. El crecimiento de beneficiarios ha sido significativo, por ejemplo, con la dotación de útiles escolares se apoya a 733,041 alumnos de



primaria y telesecundaria, habitantes de localidades marginadas, dispersas y alejadas de la capital del Estado de Veracruz.

El incremento de acciones y beneficiarios sumado a las difíciles condiciones geográficas que prevalecen en Veracruz para el acceso a las localidades y la comunicación con sus pobladores ha representado un gran desafío para la operación de las acciones compensatorias, cuya estructura organizativa no aumentó de manera similar y tampoco se actualizaron las competencias del personal responsable de llevar a cabo las diferentes tareas encomendadas. Bajo estas circunstancias, es evidente que la Unidad Coordinadora Estatal (UCE) de las Acciones Compensatorias en Veracruz necesita revisar sus modelos de trabajo para responder a las necesidades de sus beneficiarios.

Una de las transformaciones prioritarias tiene que ver con el fortalecimiento de los procesos de planeación, coordinación y vinculación, gestión y organización del trabajo y evaluación, que están bajo la responsabilidad del equipo de coordinación de la UCE. Las nuevas demandas laborales requieren del personal no sólo un alto grado de especialización técnica relacionada con el ejercicio de su función, sino también una serie de competencias asociadas con las relaciones interpersonales con los beneficiarios de las acciones, así como con el personal directivo y técnico de la Secretaría de Educación de Veracruz para la mejor realización de las tareas y el logro de los propósitos.

En relación al primer proceso: la planeación, destaca la inexistencia de una planeación propia y orientada a la tarea sustantiva: el logro de mejores aprendizajes en los alumnos de educación básica. La planeación con que se cuenta se reduce a una programación burocrática, que genera avances físicos y financieros como la elaboración del Programa Operativo Anual (POA) y al Programa General de Obras (PGO), ambos documentos de apertura programática, cuyo propósito básico es calendarizar la distribución de apoyos económicos o materiales. Esto permite observar que el énfasis se encuentra en la administración de recursos y no en la contribución pedagógica para la calidad del servicio educativo.

En lo referente a la Coordinación y Vinculación es frecuente que los responsables de área funcionen como islas, es decir, en forma desarticulada, con escasa comunicación sobre sus tareas y problemáticas enfrentadas, existiendo desconocimiento de lo que pasa en el contexto interno, donde predominan los cotos de poder y las tareas rutinarias. Esta situación propicia que no haya trabajo en equipo, apoyo recíproco y en consecuencia tampoco metas comunes. Predomina una cultura del esfuerzo individual celosamente guardado.

Un elemento que puede influir en esta desvinculación entre los coordinadores de área, se debe a la falta de identidad institucional provocada, entre otras cosas, por el desconocimiento de los documentos rectores de la política educativa a nivel nacional y estatal, tales como La ley General de Educación, el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Educativo Nacional, el Plan Estatal de Desarrollo, el Programa Sectorial de Educación Estatal, las Reglas de Operación de las Acciones Compensatorias y algunos otros documentos normativos en materia educativa en el país. La inexistencia de una identidad institucional genera poco compromiso y participación con la organización, así como baja calidad en el cumplimiento de metas y en la prestación de un servicio educativo de calidad.

Respecto a la Gestión y Organización del trabajo, un elemento presente en la UCE es la diversidad de perfiles profesionales entre los Coordinadores de Área, que constituye una riqueza pero también un desafío a atender, porque dichos profesionales deben responder a acciones y metas educativas que no necesariamente corresponden a su campo de competencia original. Esta situación demanda la instrumentación de cursos de inducción al puesto y una actualización constante y permanente de sus saberes técnicos para que respondan al compromiso adquirido.

En lo referente a la Evaluación, se detecta la falta de mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones compensatorias, generalmente se funciona de manera reactiva, siguiendo indicaciones de oficinas centrales y si éstas no solicitan actividades de seguimiento y evaluación, no se realizan. La mayoría de los responsables de área presenta debilidades en torno al conocimiento sobre técnicas de evaluación de procesos y resultados, aspecto que es necesario trabajar para mejorar la calidad del servicio.

IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN FUTURA DESEADA

Con base en el contexto antes descrito se requiere planear una ruta de formación específica que constituya un espacio para la reflexión, análisis, evaluación y que permita a su vez desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que garanticen la mejora de la calidad del servicio, independientemente del perfil profesional de los responsables de área en la UCE y de las funciones específicas que realizan. Partimos de la premisa que si se cuenta con personal mejor formado e identificado con la institución se podrá satisfacer adecuadamente las necesidades de los beneficiarios.

Por ello, con el diseño e implementación del presente proyecto se pretenden los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Diseñar y aplicar un programa de formación permanente del personal de la UCE que favorezca el moldeamiento del pensamiento y el comportamiento socio- profesional, así como el desarrollo de sus competencias y un mejor clima laboral.

Objetivos específicos:

- Mejorar la planeación de las acciones compensatorias adoptando un modelo de planeación estratégica.
- Favorecer el trabajo coordinado y vinculado mediante la construcción de equipos de trabajo para alcanzar objetivos comunes.
- Contribuir al logro de la identidad institucional en todo el personal de la UCE para reducir el trabajo desvinculado.
- Impulsar en todo el personal una actitud proactiva y creativa frente a los problemas de operación.
- Diseñar y aplicar un programa de actualización de marcos conceptuales y desarrollo de competencias técnicas específicas para el ámbito educativo.
- Instrumentar un programa interno de seguimiento y evaluación a las acciones compensatorias desarrolladas.



JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Las personas de una institución constituyen el recurso más valioso con que cuenta la misma, de su actuación depende, en gran medida, el buen aprovechamiento de los recursos materiales y financieros que intervienen en la operación y resultados. La actuación humana es el resultado de la diversidad de historias de vida, valores y filosofía, por ello, es muy importante llevar a cabo un trabajo de reconstrucción de actitudes, conocimientos y valores, que permita brindar un mejor servicio a la sociedad.

En este sentido, el papel de los líderes de la organización, juega un rol relevante, porque es el Equipo Directivo quien define, organiza, apoya y estimula las funciones de los colaboradores. En consecuencia un proyecto orientado a la reconstrucción de competencias en el personal que no cuente con el apoyo del Coordinador General y del Equipo Directivo para su implementación tiene pocas probabilidades de éxito. Corresponde al Coordinador General ser un líder situacional, que conociendo las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes de sus colaboradores, utilice el estilo de dirección y el comportamiento de apoyo más adecuado para cada uno de ellos, de manera que pueda potenciar los talentos de su personal,

El apoyo brindado a los colaboradores para el desarrollo de sus tareas contribuye a generar auto confianza y a transformar su actitud para convertirse en personas proactivas, con iniciativa, enfocadas a la consecución de metas comunes en un marco de trabajo colaborativo.

A continuación se presenta una ambiciosa propuesta de plan de acción para el mejoramiento del servicio.

PLAN DE ACCIÓN

Objetivo específico:

- Mejorar la planeación de las acciones compensatorias adoptando un modelo de planeación estratégica.

Líneas de acción:

- ❖ Capacitación del líder general en técnicas motivacionales para su personal y para una eficiente administración del tiempo.
- ❖ Capacitación del personal directivo en técnicas de planeación estratégica.
- ❖ Elaboración, aplicación y documentación de la planeación estratégica.
- ❖ Reuniones de reflexión, análisis, evaluación de avances, logros y dificultades de la planeación estratégica, que sirva de insumo para la reorientación de los procesos.

Metas:

- Líder general capacitado en técnicas motivacionales y administración eficiente del tiempo.
- Personal directivo capacitado en técnicas de planeación estratégica.
- Planeación estratégica del Programa.
- Avances, logros y dificultades de la planeación estratégica documentados.

Objetivo específico:

- Favorecer el trabajo coordinado y vinculado mediante la construcción de equipos de trabajo para alcanzar objetivos comunes.

Líneas de acción:

- ❖ Contratación de una consultoría orientada a la construcción de equipos de trabajo efectivos.
- ❖ Formación de equipos directivos y operativos eficaces.
- ❖ Realización de un taller orientado a brindar recursos psicoanalíticos para el diálogo laboral.
- ❖ Diseño e implementación de tareas laborales específicas que impulsen la participación de personal de las distintas áreas de Acciones Compensatorias.
- ❖ Reuniones periódicas de socialización y diversión para el personal fuera del área de trabajo.

Metas:

- Constitución y funcionamiento de equipos de trabajo efectivos (directivos y operativos).
- Mejor clima laboral.

Objetivo específico:

- Contribuir al logro de la identidad institucional en todo el personal de la UCE para reducir el trabajo desvinculado.

Estrategias:

- ❖ Creación de círculos de lectura de los documentos marco y normativos del CONAFE y los Programas Compensatorios.
- ❖ Elaboración de materiales de difusión sobre la Misión, Visión y Compromisos de los Programas Compensatorios.
- ❖ Elaboración y aplicación del código de valores institucional, expresado en reglas claras y precisas para la actuación laboral del personal.

Metas:

- Personal identificado con los valores y normas del CONAFE y los Programas Compensatorios.
- Actuación laboral del personal apegada a los Compromisos del CONAFE y los Programas Compensatorios.

Objetivo específico:

- Impulsar en todo el personal una actitud proactiva y creativa frente a los problemas de operación.

Líneas de acción:

- ❖ Desarrollo de Talleres para el fortalecimiento de la autoestima en el personal, el manejo del estrés y técnicas para la solución de conflictos.
- ❖ Implementar un sistema de recompensa (no económica) que reconozca los esfuerzos del personal y la toma de decisiones correctas y oportunas.
- ❖ Reconocimiento público al personal que diseñe propuestas de mejora para la operación de las acciones.

Metas:

- Personal capacitado para el manejo del estrés y la solución de conflictos.
- Personal con una mayor confianza en si mismos y para la toma de decisiones oportunas.
- Personal propositivo en torno a la mejora del servicio educativo.

Objetivo específico:

- Diseñar y aplicar un programa de desarrollo de competencias técnicas específicas para el ámbito educativo.

Líneas de acción:

- ❖ Elaboración de un perfil de competencias laborales para cada área de Acciones Compensatorias mediante la contratación de un especialista en el ramo.
- ❖ Construcción de criterios de desempeño laboral tanto para el equipo directivo como para el personal operativo.
- ❖ Evaluación del desempeño laboral del personal.
- ❖ Documentación de los procesos y tareas de cada una de las áreas de Acciones Compensatorias.

- ❖ Sesiones de inducción al puesto (coaching) a cargo de los líderes de los equipos y del líder general.
- ❖ Talleres para el desarrollo de competencias en planeación, coordinación, vinculación, gestión, organización del trabajo, seguimiento y evaluación,

Metas:

- Perfil de competencias laborales para los Programas Compensatorios.
- Reconocimiento al desempeño laboral en los Programas Compensatorios.
- Apoyo continuo y permanente para el personal de nuevo ingreso a los Programas Compensatorios.

Objetivo específico:

- Instrumentar un programa interno de seguimiento y evaluación a las acciones compensatorias desarrolladas.

Líneas de acción:

- ❖ Conformación de un área dedicada a las acciones de seguimiento y evaluación de acciones y desempeños laborales.
- ❖ Diseño y aplicación de un programa de seguimiento y evaluación de las acciones compensatorias.
- ❖ Difusión interna y externa de los resultados del programa de seguimiento y evaluación.
- ❖ Elaboración y presentación de un informe anual sobre los resultados del programa de seguimiento y evaluación.

Metas:

- Programa de seguimiento y evaluación de las acciones compensatorias.

ETAPAS DEL PLAN DE ACCIÓN

El desarrollo del presente plan podría realizarse en tres etapas, en las cuales se daría prioridad a los siguientes aspectos:

Primera etapa:

1. Fortalecimiento de la autoestima del personal para mejorar la autoconfianza y capacidad de respuesta frente a los problemas de operación.
2. Capacitación del personal para el manejo del estrés y la solución de conflictos.
3. Impulso a la conformación de la identidad y el código de valores institucional en el personal.
4. Fortalecimiento del equipo directivo en planeación estratégicas, técnicas motivacionales y de administración del tiempo.

Segunda etapa:

1. Construcción de equipos de trabajo e impulso a esta forma de organización laboral.
2. Capacitación para el desarrollo de competencias en planeación, coordinación, vinculación, gestión, organización del trabajo, seguimiento y evaluación para todo el personal.
3. Aplicación de la planeación estratégica en las acciones del programa.
4. Programa de recompensas (no económicas) al esfuerzo y toma de decisiones.

Tercera etapa:

1. Organización y funcionamiento del área de Seguimiento y Evaluación.
2. Elaboración del perfil de competencias laborales por cada área y criterios de de desempeño laboral.
3. Actividades de inducción al puesto (coaching).
4. Evaluación del desempeño laboral.