

Aporte para desarrollar un plan sectorial de educación en México para el periodo 2025-2030

Some reflections concerning the development of an educational sectoral plan for Mexico for the period 2025-2030

 Juan Prawda¹

Resumen: El planteamiento del actual gobierno mexicano en materia educativa continúa enfatizando el crecimiento de las matriculas en varios niveles, especialmente el medio superior y superior, por encima de otorgarle mayor importancia a mejorar los aprendizajes de los alumnos, la eficiencia interna del sistema, el profesionalismo y desempeño de los docentes y el liderazgo de los directores de escuela.

Summary: The current Mexican government's approach to education continues to emphasize the growth of enrollment at various levels, especially secondary and higher education, instead of giving greater importance to improving student learning, the internal efficiency of the system, the professionalism and performance of teachers and the leadership of school principals.

Palabras clave: Evaluación de aprendizajes, evaluación docente, eficiencia interna, liderazgo

Keywords: Learning assessment, teacher assessment, internal efficiency, leadership

Fecha de recepción: 02 de agosto 2024

Fecha de aceptación: 30 de diciembre 2024

Forma de citar: Prawda, J. (2025). Aporte para desarrollar un plan sectorial de educación en México para el periodo 2025-2030. *Voces de la educación* 10 (19), pp. 03- 19 .



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0

International License.

¹ Consultor internacional, email: prawdaj@verizon.net

Aporte para desarrollar un plan sectorial de educación en México para el periodo 2025-2030

Antecedentes

1. Este documento está estructurado en 3 partes: (i) los antecedentes que establecen la racionalidad de los temas importantes que debería atender la actual administración del sector educativo público en México; (ii) los temas importantes, que se denominan retos en el documento; y (iii) sugerencias para abordarlos a partir de prácticas internacionales que han mostrado ser efectivas.
2. Evidencia internacional plenamente documentada muestra que los sistemas educativos son herramientas fundamentales para contribuir a un proceso de desarrollo económico y social sostenido, siempre y cuando estos sistemas sean:
 - a) *Relevantes*, implicando que los currículos de los diferentes niveles educativos promuevan los aprendizajes que se requieren en la “vida real” tanto en el contexto nacional como los que se deben alinear a las tendencias mundiales en términos de valores, destrezas y conocimientos. En este tenor, la relevancia de un currículo se incrementa si el mismo enfatiza, por ejemplo, la habilidad crítica y analítica de los alumnos de resolver problemas y situaciones conflictivas, de adquirir nuevos conocimientos y competencias, de comunicarse en forma escrita y verbal, de relacionarse con otros e integrarse y contribuir constructiva y productivamente en la sociedad.
 - b) *Efectivos*, significando que los alumnos que concluyen un nivel o grado educativo logran alcanzar las competencias, habilidades y aprendizajes que se estipulan en los currículos correspondientes;
 - c) *Eficientes*, entendido como alcanzar la capacidad de lograr los resultados esperados con el mínimo de recursos disponibles (de todos tipos – humanos, materiales, físicos y financieros), evitando, en la medida de lo posible, el dispendio; y
 - d) *Equitativos*, en el sentido de otorgar las mismas oportunidades educativas a diferentes tipos de población (ricos y pobres, mujeres y hombres, poblaciones autóctonas, población con discapacidades, etc.) y regiones (urbanas y rurales) para lograr metas equivalentes.

3. Hanuskek y Woessmann (2012) han documentado y evidenciado lo anterior mostrando una correlación positiva entre un sistema educativo con las características arriba descritas y crecimiento y desarrollo económico y social equitativo y sostenido subrayando países como Finlandia, Corea de Sur, Singapur y la República Popular China (que logró sacar de la pobreza a unas 600 millones de personas en el periodo 1981-2008) como ejemplos de su investigación, en tanto que Montenegro y Patrinos (2014) muestran evidencia internacional donde un año de educación (con las características arriba anotadas) agrega alrededor de 10 por ciento al ingreso real de las personas.
4. Desde el establecimiento de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en octubre de 1921, el Estado Mexicano ha venido destinando en forma consistente, cuantiosos recursos financieros, físicos, materiales y humanos con logros muy meritorios. En efecto, y de acuerdo con las cifras oficiales publicadas por la SEP para el ciclo escolar 2022-2023, el sistema educativo mexicano contaba con casi 260 mil escuelas (del nivel inicial hasta la educación superior), un poco más de 2.1 millones de docentes y 34.7 millones de alumnos (27% de la población nacional). De esta población atendida, el 85% asistía a servicios públicos y del total del financiamiento educativo, el 80% era de fuente pública.
5. Producto de lo anterior se ha logrado una cobertura universal (100%) en preescolar para los niños de 5 años y de primaria, 93.5% en secundaria, 80.8% en la media superior y 43.5% en la educación superior.
6. Sin embargo, a pesar de estos logros, el sistema educativo mexicano lamentablemente *no es efectivo, ni eficiente, ni equitativo*. Prueba de lo anterior es que:
 - a) *En la dimensión de efectividad*, las evaluaciones diagnósticas estandarizadas para alumnos del sexto grado de primaria administradas en el 2018 (instrumento Prueba) a una muestra con representatividad por nivel y modalidad educativa, entidad federativa y género, reflejan que el 61% de los alumnos tuvo **un logro insuficiente** en matemáticas y el 52% en lengua.
 - b) La prueba estandarizada PISA 2022 administrada a una muestra representativa a nivel nacional de alumnos de 15 años con al menos segundo de secundaria en 81 países (14 de ellos latinoamericanos incluyendo México) refleja un logro promedio de matemáticas, ciencias y lectura para México de 406.7 puntos contra 559.7 para Singapur (primer lugar), 535 para Macao (República Popular China que salió en segundo lugar), Taipéi y Japón con 533 (tercer lugar) y Corea con 523.3 (quinto lugar). México se colocó en el lugar 52 de 81 participantes, lo que no necesariamente

harmoniza con el hecho de que México es la décima segunda economía más importante del mundo (OECD 2022).

- c) *En la dimensión de eficiencia*, por cada 100 niños que ingresaron a primaria, 80 concluyeron su secundaria en el tiempo reglamentario, 55 terminaron oportunamente la media superior y 28 lograron concluir estudios de licenciatura (la eficiencia terminal en mujeres en el nivel superior es de 31% y 25% la de hombres creando un efecto de coladera). Esta baja eficiencia terminal es el origen del gran rezago educativo acumulado a lo largo de los años que actualmente se traduce en unos 28 millones de mexicanos mayores de 15 años (4.3 millones analfabetos, 8 millones sin primaria terminada y 15.6 millones sin secundaria completada) que se convierten en un posible freno del motor para el desarrollo económico y social del país.
 - d) *En la dimensión de equidad*, son los estudiantes indígenas y los que habitan en las comunidades rurales y urbanas pobres los que muestran los índices de aprendizajes más bajos en las pruebas arriba mencionadas en matemáticas (arriba del 76% sacaron logros insuficientes) y en lenguaje (arriba de 70%), en tanto que la deserción y reprobación escolar es más prominente entre los grupos indígena y rurales que en las zonas urbanas, y más en la educación pública que en la privada.
7. En el capítulo de Educación, Ciencia y Cultura inserto en *el Proyecto para la Nación 2024-2030 - 100 Pasos para la Transformación* publicado por el partido en el poder – Morena – durante la campaña de la actual Presidenta de México – Claudia Sheinbaum - no se resaltan ninguno de los problemas arriba mencionados y se mencionan como logros del gobierno anterior, por ejemplo, el crecimiento del sistema en todos sus niveles (visto como cobertura al inicio de un ciclo escolar), la cancelación de la reforma educativa introducida en la administración del Presidente Peña Nieto, la introducción de nuevos libros de texto gratuito (ampliamente criticados durante su presentación) y el establecimiento de un programa universal de becas para estudiantes del nivel medio superior.
8. Entre las propuestas educativas de lo que se denomina el segundo piso de la cuarta transformación figuran, por ejemplo, alcanzar en 2030 una cobertura total de un sistema universal de becas para la educación básica, ampliar la matrícula educativa en la media superior para alcanzar en 2030 al menos el 85% de cobertura bruta a nivel nacional y reducir las brechas y en educación superior, alcanzar en el año 2030 una tasa de cobertura bruta de al menos 55%; y una tasa de cobertura neta de al menos el 40% de los jóvenes de 18 a 22 años. El énfasis es en el crecimiento.
9. El documento no presenta el posible impacto financiero que las propuestas educativas, especialmente en lo que se refiere a las becas escolares, acarrearán en un

contexto donde el déficit público como porcentaje del producto interno bruto se incrementó de 2.2% al inicio de la administración del presidente López Obrador a un estimado mayor al 6% para fines del 2024, lo que hará que muchas de estas propuestas posiblemente sean financieramente insostenibles en el mediano plazo.

10. Tampoco el documento presenta una narrativa sobre metas de aprendizaje, especialmente del nivel básico y, por ende, del desempeño y la capacidad esperada del magisterio nacional de este nivel educativo para cumplir con los propósitos de la actual administración en materia educativa. Se refleja el supuesto de que los egresados del sistema de educación normal cuentan con las suficientes capacidades pedagógicas y de conocimiento de las áreas curriculares de la educación básica y que por lo tanto no amerita la evaluación docente que fue un tema toral de la reforma educativa de la administración de Peña Nieto inscrita en la Constitución Política de México y que la administración de López Obrador logro eliminar.

Retos

11. En mi opinión, para México, la décima segunda economía mundial, cinco son los principales retos que deberían ser la base de las acciones educativas del próximo gobierno y que los listo en orden de importancia de estrategia nacional:
12. **Mejorar el logro de los aprendizaje y competencias que se definen en el currículo de los diferentes niveles y grados educativos**, especialmente de los estudiantes en escuelas públicas del nivel básico y regiones que han mostrado los más bajos alcances de acuerdo con los instrumentos de medición vigentes, sería el tema de mayor prioridad y el que implica mayor riesgo político si se quiere resolver en forma seria porque afectará ineludiblemente a docentes y directores y obviamente a los intereses de los dos Sindicato de Maestros que seguramente se resistirán a cualquier medida que los afecte;
13. **Mejorar la eficiencia interna del sistema educativo** cerrando, en la medida de lo posible, el efecto de coladera de los que ya están dentro del sistema (tanto formal como no formal), y con ello en forma complementaria, ofrecer oportunidades al rezago educativo de la población mayor de 15 años para que completen sus estudios, por un modelo educativo que no es necesariamente la extrapolación del modelo escolar para niños y jóvenes.
14. **Aumentar la cobertura en algunos niveles**, coincidente con las propuestas de la actual administración, y seguir creciendo en los niveles que aún no tienen cobertura universal, como la educación inicial y preescolar para los de 4 o menores de 4 años, la media superior y la superior. Este sería el reto cuyo abordaje sería el de más fácil

ejecución, porque genera mayor capital y visibilidad política y presenta menores riesgos, procurando que el crecimiento con equidad asegure el aprendizaje y desarrollo de las competencias y habilidades deseadas de una forma efectiva y eficiente;

15. **Alinear la educación media superior y superior a las necesidades del mercado laboral para asegurar el desarrollo de las competencias genéricas (transversales) y específicas que requiere México en el mediano y largo plazos**, y de esta manera, contribuir al empleo oportuno de los egresados de estos niveles educativos en el mercado laboral.
16. **Incursión y adopción oportuna de las plataformas digitales (PDs) y de inteligencia artificial (IA) en el sistema educativo** para alinearse con un currículo relevante a las tendencias internacionales y el uso creciente de las PDs e IA en el mercado laboral tanto público como privado. De no incursionar oportunamente, el sistema educativo estaría preparando cohortes para el desempleo o para el mercado laboral no formal, que no es lo que México necesita si se quiere seguir avanzando en forma consistente hacia un desarrollo social y económico equitativo con mismas oportunidades para todos los que están dentro del sistema educativo (formal o no formal).
17. De todos estos retos, elaboraré sobre los primeros dos – *mejorar el logro de aprendizajes y la eficiencia interna del sistema* - que en mi opinión siguen siendo los retos fundamentales del sistema educativo mexicano.
18. No expongo sobre otro tema fundamental - *el alineamiento de la educación media superior y superior con el mercado laboral* - porque el modelo del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), donde se hace un meritorio esfuerzo de incluir a las empresas en la definición y validación de los currículos de las carreras que se ofrecen, en la capacitación de los entrenadores en los centros de trabajo de los empleadores, en facilitar expertos de la empresa para impartir el entrenamiento de alumnos, en ofrecer sus espacios para las prácticas profesionales de los alumnos, en la definición de las especificaciones técnicas de los equipos y espacios físicos para el entrenamiento de alumnos, etc., sigue siendo, a casi 46 años de su fundación, con sus 313 planteles ubicados en las 32 entidades federativas del país ofreciendo formación y entrenamiento en 64 carreras, un modelo probado con índices razonables de inserción laboral de sus graduados en comparación con otros sistemas de la educación media superior (CONALEP 2019).
19. Además, el documento de campaña de la actual administración esboza correctamente un propósito de ofrecer, en la medida de lo posible, una formación técnica basada en

competencias laborales con estándares definidos y validados por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Recomendaciones

Intervenciones sugeridas para mejorar los aprendizajes y la adquisición de competencias de la población estudiantil, especialmente la del nivel básico.

20. Existen muchos factores exógenos y endógenos al sistema educativo que condicionan el logro de aprendizaje y adquisición de competencias de los alumnos del nivel básico. Entre los factores exógenos se pueden señalar: (i) el nivel educativo de los padres; (ii) los niveles y hábitos nutricionales de los alumnos; (iii) el clima familiar; (iv) la presencia o ausencia de estímulos para que los alumnos le den rienda suelta a su curiosidad; y (v) las características comunitarias (urbana, rural) incluyendo los aspectos culturales y la presencia o ausencia de la violencia. El sistema educativo tiene limitaciones en intervenir y modificar estos factores.
21. Entre los factores endógenos, destacan: (i) el currículo; (ii) los docentes y las prácticas de enseñanza-aprendizaje; (iii) el liderazgo y autonomía escolar; (iv) los recursos didácticos incluyendo libros, bibliotecas escolares y tecnología educativa; (v) las instalaciones físicas; (vi) los recursos financieros frescos (no recurrentes) asignados a la escuela con reglas y objetivos claros para su uso; (vii) el involucramiento de los padres y de la comunidad en los quehaceres de la escuela; y (ix) la rendición de cuentas sobre el desempeño de la escuela incluyendo el aprendizaje de los alumnos.
22. Entre todos estos factores endógenos, hay que resaltar los siguientes dos: (i) el currículo; y (ii) los docentes y el liderazgo de los directivos de escuela. En cuanto al currículo, este debe ser relevante al contexto vigente y además, significativamente aligerado. El sistema educativo está inmerso en un contexto geopolítico, económico y social en constante cambio (por ejemplo, la aparición reciente de la IA, y no tan reciente, de las PDs.) Si el contexto cambia, y cambia muy rápidamente, el currículo debe modificarse, no tanto en información, sino en las competencias básicas, transversales y sectoriales que requiere ese contexto, especialmente el mercado laboral. No se trata de cambiar el currículo por el cambio mismo, sino para asegurar alineamiento con el contexto. En cualquier cambio, el currículo debe aligerarse significativamente. No es más información lo que se requiere, sino menos, pero más relevante. Esta simplificación es compleja, ya que es más fácil agregar que recortar.
23. En cuanto a los docentes, estudios internacionales, como el de Hattie (2003), muestran que casi el 30% de la varianza en los resultados de los aprendizajes de los alumnos están determinados por el desempeño del docente como facilitador del

proceso de enseñanza-aprendizaje, convirtiendo a este en el actor más relevante para mejorar resultados de aprendizaje.

24. Una política sistémica y coherente para el magisterio debería abarcar todo el ciclo docente, que incluye la formación, la contratación, la evaluación, la permanencia en el servicio, la promoción docente, el desarrollo profesional continuo y el finiquito incluyendo el retiro. Este ciclo debería cubrir las siguientes ocho fases estratégicas:
- a) Primero, establecer claramente lo que un docente debe realizar definiendo las competencias pedagógicas (facilitación del proceso de enseñanza-aprendizaje) y de conocimiento de los contenidos curricular vigentes en cada uno de los grados y niveles de la educación básica. Estas definiciones deben ser observables y medibles. Esto constituye **los estándares profesionales de un docente**.
 - b) Segundo, establecer un sistema de incentivos y de reclutamiento transparente a efecto de seleccionar a **los mejores egresados de la educación media superior** para que cursen su formación docente. Hoy en día en México ocurre exactamente lo contrario. Los que no pudieron ingresar a lo que se considera las carreras de elite (medicina, ingeniería, arquitectura, odontología, veterinaria, economía, abogacía, etc.) optan por una carrera docente. Los países que han mostrado los más altos índices en la prueba PISA, como Corea del Sur, Estonia y Singapur, y en el pasado Finlandia, han ejecutado esta estrategia de identificar y estimular a los mejores candidatos para ingresar a la educación normal. En Finlandia, por ejemplo, los interesados en formarse como maestros deben pasar un riguroso examen de admisión (el VAKAVA) que dura 3 horas y después, de los que aprobaron el examen, someterse a una entrevista para ponderar, por ejemplo, la motivación, el deseo de colaboración y la pasión por la docencia por parte del candidato. Aproximadamente un 10% de los que tomaron y aprobaron el examen, son admitidos a las escuelas de formación de docentes.
 - c) Tercero, **establecer estándares/normas de calidad en las escuelas de formación docente (escuelas normales)** alineado a estándares y mejores prácticas internacionales incluyendo: (i) el currículo de formación docente; (ii) los docentes de docentes; (iii) los directivos/ liderazgo de las escuelas formadoras de maestros; (iv) las prácticas de formación docente abarcando teoría y práctica en escuelas básicas; (v) los recursos didácticos y de otra índole (vi) las instalaciones físicas; (vii) la organización de la escuela; (viii) los recursos financieros (irreductible y nuevas necesidades); (ix) las redes de apoyo; y (x) la rendición pública del desempeño de esta instituciones. Asociado a este punto debe existir un órgano acreditador, independiente de la SEP, que confirme que las escuelas cumplen con las normas/estándares establecidos y recomiende a la SEP

otorgar una licencia/permiso para operar la escuela por un número de años, y que, una vez vencido el permiso correspondiente, la escuela deberá volverse a acreditar. Nada de eso ocurre actualmente en México ya que la mayoría de las escuelas normales (formadoras de docentes) laboran en un marco ausente de normas, o normas que están en el papel, pero que se ignoran grotescamente.

- d) Cuarto, **ingreso competitivo y transparente a un puesto de trabajo en escuelas públicas**, eliminando las injerencias políticas y del sindicato para llenar plazas de trabajo docente, como ha ocurrido históricamente en todas las administraciones pasadas, donde aproximadamente un tercio de las vacancias se otorgan bajo el procedimiento oficial del Servicio Profesional Docente y las otras dos terceras se reparten a discreción entre los dos sindicatos docentes y las autoridades.
- e) Los sueldos y prestaciones a docentes de nuevo ingreso deben estar equiparadas a los sueldos iniciales de otros profesionistas en el mercado laboral de México, especialmente los considerados de elite. Estos sueldos iniciales deben resultar un incentivo adicional para atraer a los mejores candidatos a ejercer la noble labor docente.
- f) Quinto, una vez en el puesto de trabajo, **los docentes deben ser beneficiarios de todos los apoyos profesionales para mejorar oportunamente su labor de enseñanza-aprendizaje**. Un primer instrumento de apoyo, que ha mostrado ser muy efectivo internacionalmente son las observaciones de la práctica docente en el salón de clase. Este apoyo consiste en observar la práctica pedagógica, especialmente en aquellas escuelas que han salido mal en las mediciones de aprendizaje. Del resultado de estas observaciones, el observador trabaja in-situ con el (con la) docente para abordar los temas, tanto de índole pedagógico como de contenidos curriculares, donde se haya detectado falencias. Estos es lo que se conoce como la **mentoría del docente**. Debe hacerse otra visita para observar si el docente ha corregido su práctica.
- g) Otra medida de apoyo docente consiste en **apoyar y fortalecer las actuales redes de aprendizaje docente** (como el programa de Formación Docente Situada) donde se conforma un núcleo de escuelas de educación básica cercanas en el que se reúnen periódicamente los docentes interesados y, bajo la tutela de un facilitador capacitado, discuten sus problemas en el salón de clase y se recomiendan soluciones, las cuales se llevan a la práctica por los miembros del grupo y se analizan los resultados de estas intervenciones. Esta medida es, en mi opinión, una alternativa más efectiva que la capacitación docente que se estila tradicionalmente ofrecer fuera del ámbito de trabajo y desconectada del mismo,

pero que provee perversamente de puntos escalafonarios para la promoción docente.

- h) Sexta, **reinstalar la evaluación docente** que se instituyó Constitucionalmente durante la administración de Peña Nieto y que la administración de López Obrador canceló. Aquí surgen varias preguntas metafóricas importantes. ¿Se dejaría el lector operar del corazón por un doctor no certificado y acreditado antes sus pares? ¿Volaría el lector en un avión comercial donde tanto el piloto y copiloto no están certificados y acreditados? La respuesta es un rotundo no. Entonces porque dejar en manos de docentes, muchos de ellos sin las capacidades pedagógicas y conocimientos curriculares suficiente la educación de los niños y jóvenes.
- i) De restablecerse el proceso de certificación de docentes y directivos, el certificado que se otorgue a los que pasen exitosamente esta evaluación, no sería permanente sino de duración finita, por ejemplo 5 años, al final de los cuales, el docente deberá someterse a una nueva evaluación.
- j) Séptima, **la promoción docente y el desarrollo profesional continuo del mismo**. Docentes que hayan certificado (para los de nuevo ingreso) o recertificado (para los que ya tienen una plaza de trabajo en el sistema público) su licencia docente después de haber sido evaluados, deberán de recibir un sueldo inicial o un incremento salarial significativo y alineado al mercado laboral profesional y lo suficientemente atractivo para hacer la labor docente meritoria de su propósito.
- k) Después de cada evaluación docente, se deberá ofrecerles un semestre sabático a los que hayan renovado su licencia a **efecto de promover el desarrollo profesional continuo** de los mismos.
- l) Octava **el finiquito docente ya sea por motivos de jubilación, de retiro voluntario del servicio o cancelación del cargo por no haber logrado repetidamente la certificación producto del proceso de evaluación docente**. Docentes que no hayan logrado su recertificación, ameritarán un entrenamiento ad-hoc para abordar las deficiencias pedagógicas y/o de conocimientos de las diversas áreas curriculares y así prepararlos para una segunda evaluación. De no aprobar una segunda evaluación después del entrenamiento, se le retirará la licencia docente y no podrá ejercer cargo alguno en el sistema público hasta mostrar sus competencias en una nueva evaluación.

- m) Docentes que se retiran del servicio voluntariamente o se jubilan deberán recibir, además de su pensión, una compensación única adicional en función al número de años en servicio y nivel de pago al momento del retiro.
25. En cuanto al **liderazgo de las escuelas**, es fundamental abandonar el paradigma de la antigüedad laboral para identificar a los nuevos directivos de escuelas, e iniciar un proceso de concurso transparente donde se elijan candidatos que: (i) demuestren tener las competencias pertinentes para tomar decisiones pertinentes y apoyar y conducir el proceso para que la escuela alcance las metas educativas intermedias y finales que se hayan fijado; y (ii) fomenten una cultura de aprendizaje entre todos los actores de la escuela.
26. La evidencia internacional muestra que las siguientes 15 competencias son necesarias para ejercer el liderazgo escolar deseado, mismas que deberían ponderarse en el proceso de selección de candidatos a director de escuela:
- a) **Comunicación** con el personal docente y administrativo de la escuela, alumnos, padres de familia y la comunidad y que incluye la habilidad de escuchar y crear un clima de confianza y respeto;
 - b) **Organización** para asegurar un uso eficiente de todo tipo de recursos escolares disponibles que incluyen recursos financieros (especialmente los no recurrentes), humanos, materiales, espacios físicos y el tiempo en el esfuerzo de alcanzar las metas intermedias y finales que se haya propuesto la escuela;
 - c) **Resolución de problemas y mediación de conflictos**, especialmente la que ocurren entre docentes y alumnos, docentes y padres de familia y entre los mismos docentes
 - d) **Habilidad de tomar decisiones proactivas oportunas** y ponderar sus bondades y riesgos;
 - e) **Fomentar el trabajo en equipo**
 - f) **Habilidad de responder a la retroalimentación** de los diferentes actores escolares
 - g) **Motivación** para crear un ambiente conducente al aprendizaje

- h) **Inteligencia emocional** para abordar efectiva y constructivamente los complejos problemas sociales derivados de una población escolar con diferencias étnicas, culturales, sociales y económicas
- i) **Servir como un modelo** de respeto al prójimo y de ética profesional
- j) **Habilidad para delegar** en otros sin ejercer un micro gerenciamiento
- k) **Habilidad para priorizar y focalizar** en lo “importante”
- l) **Flexibilidad** para cambiar de curso cuando esto se considere necesario
- m) **Ejercitar el pensamiento reflexivo** para reconocer las fortalezas y debilidades de los diversos actores escolares y desarrollar un entendimiento más profundo sobre las implicaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje con los alumnos;
- n) **Manejo del estrés** derivado del trabajo escolar con diferentes actores que incluyen autoridades federales y estatales, el sindicato, los supervisores escolares, los docentes, alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad
- o) Habilidad para el manejo de PDs e incursión a la IA.

Intervenciones para mejorar la eficiencia interna del sistema educativo y atender el rezago educativo.

27. Lo que ha mostrado la evidencia internacional es que las intervenciones diseñadas para mejorar tanto la eficiencia interna como los aprendizajes con efectividad tienen que tomar necesariamente a la escuela como el foco y unidad de atención. Son intervenciones de tipo inductivo (es decir, concebidas y ejecutadas en el seno de las escuelas y no del escritorio de un funcionario de la SEP federal o de las Secretarías Estatales de Educación). La escuela se convierte por ende en el nodo toral de acción.
28. *¿Cuáles escuelas?* Existe la tendencia de universalizar las acciones, lo que resulta en una medida ineficiente, sencillamente porque los recursos de toda índole son siempre limitados. La realidad es que existen escuelas que están relativamente bien en cuanto al logro de aprendizajes y mantienen un índice de eficiencia interna (o sea deserción escolar y tasas de culminación de un ciclo educativo) bastante razonables y no requieren de atención especial. Hay que priorizar y focalizar por lo que, las escuelas públicas de nivel básico que muestran bajos niveles de aprendizaje, y/o índices de deserción elevados, y/o tasas de culminación bajas (de acuerdo con la métrica de medición vigente), son las que ameritarían un esfuerzo de mejora.

29. Estas intervenciones reconocen que otorgándole cierta autonomía a estas escuelas en riesgo a través de una transferencia condicionada de recursos financieros frescos asignados en forma competitiva y con reglas de uso transparentes tienen impacto en resolver los problemas arriba mencionados.
30. Sin entrar en mucho detalle técnico, estas transferencias se harían a partir de propuestas elaboradas por la escuela indicando como abordarían los temas anteriores. Estas propuestas deberían contener:
- (i) Un diagnóstico simple de la escuela que indique la línea base de la situación escolar de esa escuela y los problemas que se pretenden resolver (por ejemplo, bajos índices de aprendizaje de sus alumnos, deserción escolar, la falta de acceso de posibles alumnos en el entorno a la escuela, etc.);
 - (ii) Objetivo(s) del plan escolar que se propone la escuela en el corto (2 años) y medianos plazos (5 años) con metas intermedias y finales que sean observables y medibles (hacia dónde quieren llegar y en cuanto tiempo);
 - (iii) Un plan de acción (como le van a hacer; que actividades van a ejecutar; por quien; en donde, cuando y como);
 - (iv) Un simple diagrama de Gantt para saber la secuencia de esas actividades en el tiempo;
 - (v) Un presupuesto anual (suponiendo que la ejecución de ese plan, de ser aprobado, durará varios años) indicando el gasto corriente y de capital y las categorías de gasto (por ejemplo, asistencia técnica, bienes e insumos educativos, obras civiles menores, actividades extracurriculares, etc.); y
 - (vi) Una estrategia de sustentabilidad una vez que el financiamiento público haya concluido.
31. Esta intervención supone: (i) un entrenamiento previo al grupo de la escuela encargado de preparar la propuesta; (ii) un proceso de preparación del plan; (iii) un proceso de revisión de todas las propuestas y selección de las de mayor factibilidad y pertinencia; (iv) un contrato por resultados con las escuelas con propuestas aprobadas; (v) ejecución de propuestas y monitoreo de la ejecución; (vi) transferencia de recursos en función a los resultados observados en el monitoreo de la ejecución de propuestas aprobadas contrastando con el contrato establecido con la escuela; y (vii)

una evaluación de todo el proceso para ponderar su efectividad, pertinencia y eficiencia.

32. Complementarían las acciones anteriores el establecimiento de escuelas de tiempo completo donde después de la jornada escolar se proveen a los alumnos, especialmente a los de más alto riesgo de desertar actividades extra-curriculares formativas como atletismo, deportes, esgrima, yoga, música, ajedrez, talleres de cerámica y pintura, fotografía, etc. además de otorgarles el almuerzo.
33. Finalmente se necesita establecer mecanismos efectivos para estimular la participación comunitaria en los quehaceres educativos, como medios para disminuir el ausentismo de los docentes y de los alumnos, apoyar a sus hijos en las actividades escolares, etc.
34. En cuanto a la atención del rezago educativo de la población mayor de 15 años, el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) ya cuenta con un modelo que ha probado ser efectivo para este tipo de población – *Educación para la Vida y el Trabajo (MEVyT)*. Es un modelo que responde a las características de esta población (no al revés, quererle imponer el paradigma rígido educativo escolarizado a los adultos), la evaluación no se centra *en medir qué aprendió el adulto, sino qué sabe hacer el adulto con los aprendizajes adquiridos*. Acorde, la evaluación no es de conocimientos sino de competencias adquiridas (las que se supone debe otorgar el módulo correspondiente). Esto es una diferencia medular.
35. El MEVyT reconoce y acredita los saberes y competencias adquiridas a lo largo de la vida de los participantes, *sin importar la fuente de esos aprendizajes*, lo que sólo deben estudiar y acreditar los módulos faltantes, lo que disminuye significativamente su tramo de recorrido.
36. El adulto construye su propio itinerario de formación, que lo integran módulos obligatorios en un porcentaje de su trayecto, pero también módulos optativos (que puede seleccionar de una enorme oferta) en el tramo complementario. La entrada al sistema y los horarios de curso son flexibles y se adaptan a las posibilidades del adulto. Un adulto puede iniciar su educación prácticamente en cada mes del año. Los cursos se pueden dar en espacios diversos como pueden ser centros comunitarios, iglesias, escuelas, etc.
37. La oferta del servicio educativo se puede hacer de varias maneras: (i) Semi-presencial con un tutor apoyado por material escrito; (ii) autodidacta utilizando el material digitalizado en el portal del sistema de educación de adultos en Internet; (iii) por medios audiovisuales; o (iv) una combinación de todos los anteriores.

38. No se utilizan docentes, sino la figura de un tutor/facilitador previamente capacitado que recibe una compensación (no salario) y al cabo de un par de años tiene que forzosamente abandonar el sistema de tutoría. El tutor recibe su compensación no con base a cuantos adultos están inscritos o en el proceso de un módulo, sino con base en cuantos aprueban el módulo que se evalúa por un tercero independiente. En otras palabras, se paga por resultados no por insumos o procesos.
39. El INEA requiere de mayor cantidad de recursos frescos otorgados sobre resultados, si es que la actual administración desea seriamente reducir el rezago educativo en México, y con ello generar externalidades positivas en el sector salud (bajaran los niveles de morbilidad de la población, especialmente la infantil), habrá más incorporación de gente calificada al mercado laboral formal, especialmente de mujeres y el país, como un todo, podrá crecer en forma más equitativa.
40. Culminaría este artículo resumiendo su contenido en dos mensajes esenciales. Primero, la educación, con las características descritas en los primeros párrafos, es uno de los instrumentos de política pública, junto con el de salud, más efectivos para inducir y sostener cambios en el proceso de desarrollo económico y social de los países. **Por lo tanto es importante armonizar la prédica política con la práctica en el terreno.**
41. Segundo, a más de cien años de haberse establecido la SEP, es importante ahora girar la visión y la focalización del Estado Mexicano del objetivo de crecimiento (que se propone la actual administración) a uno de **aseguramiento de logros de las metas de competencias y aprendizajes para garantizar tener la fuerza laboral y la ciudadanía que requiere este proceso de desarrollo económico y social en condiciones de equidad.**

Referencias

- CONALEP. *Informe de empleabilidad, inserción laboral y seguimiento de egresados 2019*. Diciembre 2019.
- E. Hanushek and L. Woessmann. *Do better schools lead to more growth? Cognitive skills, economic outcomes and causation*. *Journal of Economic Growth* Vol 17-4, pp. 267-321, December 2012.
- J. Hattie. *Teachers Make a Difference, what is the research evidence*. Australian Council for Educational Research, October 2003.
- C.E. Montenegro y H. A. Patrinos. *Comparable Estimates of Returns to Schooling Around the World*. Policy Research Working Paper 7020. The World Bank. September 2014.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). *PISA 2022 Worldwide Ranking*. 2022

Acerca del autor

Juan Prawda Witenberg, graduado en ingeniería mecánica eléctrica de la Universidad Nacional Autónoma de México en 1966, obtuvo los grados de maestría y doctorado en investigación de operaciones en Northwestern University, Evanston, Illinois, E.U.A., en 1968 y 1970, respectivamente. Fue consultor de varios organismos internacionales (UNESCO, Instituto Internacional de Planeación Educativa de la UNESCO, Organización Mundial de la Salud y Organización de Estados Americanos) y privados (Banco Nacional de México, Altos Hornos de México, entre otros).

Ha escrito en revistas científicas, tanto del campo de la investigación de operaciones como de la educación además de publicar cinco libros, tres en Investigación de Operaciones y dos sobre educación. Ha impartido cursos de Investigación de Operaciones, Macro y Microplaneación y Planeación Prospectiva en el Instituto Politécnico Nacional, El Colegio de la Frontera Norte (Tijuana), la Universidad de Monterrey, así como en diversos foros en Colombia, Cuba y Estados Unidos.

De 1990 a 2005 prestó sus servicios en el Banco Mundial, Washington D.C., E.U.A., como especialista en educación. En octubre 2005 recibió la condecoración Gabriela Mistral del gobierno chileno por su larga contribución a la reforma educativa de ese país.