

# LOS CENTROS REGIONALES DE EDUCACIÓN INTEGRAL, EL DILEMA DE LA TRADICIÓN O LA INNOVACIÓN

DAVID MANUEL ARZOLA FRANCO

## **Planteamiento del problema**

El día 2 de abril del año 2003 se publicó en el periódico oficial el decreto 624/03 VII P. E. que declara de interés social y de carácter permanente el “Programa para el establecimiento y operación de los Centros Regionales de Educación Integral del Estado de Chihuahua” (Gobierno del Estado de Chih., 2003).

Este programa se generó una gran expectativa en la entidad, ya que implicaba la creación de centros de educación primaria, ubicados estratégicamente en determinadas zonas geográficas, que absorben a la población escolar y a la planta docente de las instituciones de organización incompleta que los rodean (escuelas unitarias, bidocentes, tridocentes y tetradocentes). Los CREI son escuelas concentradoras que trabajan, en estrecha colaboración con las autoridades municipales y los padres de familia; tienen un horario ampliado y deben contar con servicios asistenciales: transporte y alimentación.

En mayor o menor medida una iniciativa como esta genera entusiasmo y adhesiones pero también desconfianza y manifestaciones de resistencia.

El modelo CREI resulta importante como objeto de estudio porque articula las perspectivas de la gestión escolar con las necesidades de la educación rural, combinación que suponemos genera una dinámica innovadora en la que interesa profundizar.

Adentrarse en los procesos de organización y funcionamiento de estos centros puede aportar elementos de análisis encaminados a la mejora continua de los mismos, transferir la experiencia a otros contextos, a la vez que se abre la posibilidad de profundizar el campo de conocimiento teórico de la gestión escolar: participación, toma de decisiones, liderazgo académico, comunicación, etc.

Por lo anteriormente expuesto nos interesa investigar **¿Cuáles son los alcances y limitaciones del proyecto CREI como modelo de gestión escolar?**

## **OBJETIVOS**

- Aportar elementos para la mejora de los procesos académicos y de gestión de los CREI
- Definir las posibilidades para transferir la experiencia de estas instituciones a otros contextos educativos
- Rescatar las aportaciones del modelo CREI para el campo de la gestión educativa
- Impulsar proyectos académicos que apoyen la dinámica institucional de los CREI

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿De qué manera se articula el modelo de gestión con las prácticas educativas de los CREI?

¿Qué elementos caracterizan la dinámica institucional de los CREI?

¿Cuáles son las implicaciones que tienen los cambios administrativos, materiales, laborales y de organización en el proceso educativo de un Centro Regional de Educación Integral?

¿Qué modelo pedagógico deviene del modelo de gestión implementado en los CREI?

¿De qué manera la organización de los centros conjuga las necesidades de la educación rural, los aspectos curriculares y el modelo de gestión?

¿Qué trascendencia ha tenido el modelo CREI en los ámbitos educativo, cultural y social de las comunidades rurales involucradas?

## **METODOLÓGIA**

En lo metodológico se tomó como punto de referencia el enfoque interpretativo, adscribiéndonos a la definición que hace Frederick Ericsson:

...utilizaré el término *interpretativo* para referirme a todo el conjunto de enfoques de la investigación observacional participativa. Adopto este término por tres razones: a) es más

inclusivo que muchos de los otros (por ejemplo, etnografía o estudio de casos); b) evita la connotación de definir a estos enfoques como esencialmente no cuantitativos (connotación que sí lleva el término *cualitativo*), dado que cierto tipo de cuantificación suele emplearse en el trabajo; y c) apunta al aspecto clave de la semejanza familiar entre los distintos enfoques. (1986)

La presente investigación corresponde a un diseño de estudio de casos múltiples, global (Gómez, Flores y García, 1996). Los CREI forman parte de un programa que se desarrolla de manera simultánea en 58 centros educativos, que de acuerdo con este diseño serán estudiados en su conjunto, de ahí se desprende la idea de globalidad, es decir todos los casos serán estudiados como una sola unidad de análisis:

En este caso, se consideró que la Teoría Fundamentada es el procedimiento metodológico más apropiado, ya que se trata de una estrategia de corte inductivo que a partir del discurso de los participantes permite generar una interpretación teórica. Para Strauss y Corbin (2004) la teoría fundamentada es un procedimiento encaminado a la construcción de diversas categorías que paulatinamente van perfilando un modelo teórico o una interpretación del fenómeno estudiado.

Las técnicas para recabar la información fueron básicamente dos: el cuestionario y la entrevista (individual y grupal).

El cuestionario se aplicó a los alumnos, docentes y directivos de 57 CREI. En total se aplicaron 49 cuestionarios a directores, 545 a docentes, y 341 para alumnos.

Para las entrevistas se optó por elegir ocho CREI, los cuales fueron seleccionados considerando los siguientes criterios: a) año de fundación; b) subsistema al que pertenecen: federalizado o estatal; y c) la zona de bienestar social establecidas por el INEGI.

En total se aplicaron 29 entrevistas: a ocho directores, ocho supervisores, 12 presidentes y/o expresidentes municipales y una al coordinador de los CREI. Las entrevistas grupales fueron 24: a ocho grupos de docentes, ocho grupos de alumnos y ocho grupos de padres y madres de familia.

Una vez recabada la información se inició la tarea de procesarla con la intención de convertirla en datos:

Debe quedar claro, (...) que los materiales recopilados en el campo no constituyen datos, en sí mismos, sino que son fuentes de datos. Las notas de campo, las grabaciones y los documentos del contexto no son datos. Ni siquiera las transcripciones de las entrevistas son datos. Todos estos son materiales documentales a partir de los cuales se deben construir los datos, a través de algún medio formal de análisis (Ericsson, 1986).

Para el tratamiento de la información se procedió de la siguiente manera:

- Durante el trabajo de campo se realizó una ampliación de los registros a través de las notas de campo, realizado durante o al finalizar las entrevistas
- Transcripción de las entrevistas y de los datos cualitativos de los cuestionarios
- Lectura de las entrevistas, información de los cuestionarios y de las notas de campo
- Ampliación de los registros a través de notas y comentarios de carácter analítico
- Reducción preliminar de los registros e identificación de patrones y categorías emergentes

- Construcción de un mapa conceptual preliminar, que facilite el tratamiento electrónico de la información
- Una segunda reducción de la información utilizando el programa computacional ATLAS Ti.
- Con la ayuda del programa se identificaron los patrones recurrentes así como las divergencias detectadas, éstos se unieron formando categorías de análisis y finalmente se construyó una red categorial que permite dar cuenta del proceso en su conjunto.
- Para el análisis e interpretación de la información incluyó la triangulación de fuentes (Bisquerra, 1998), así como el contraste de los datos con las aportaciones teóricas relacionadas con los campos disciplinares de la filosofía, sociología, pedagogía y la gestión educativa.

## **RESULTADOS**

En términos generales podemos afirmar que, de acuerdo a los testimonios recabados, el modelo implementado en los CREI abre la posibilidad para las comunidades rurales de contar con un servicio educativo similar al que se ofrece en los grandes centros urbanos.

Como modelo de gestión escolar tiene el potencial para convertirse en una propuesta de vanguardia que pugna por una institución abierta a la comunidad, que interactúa con los agentes sociales que la circundan, siempre en busca de soluciones novedosas que le permitan mejorar las prácticas y allegarse de los recursos que va necesitando.

Para entender la escuela como un centro fortalecido del sistema y no como su debilitada periferia, requiere que sea entendida en su conjunto como una unidad de capacitación. En este enfoque, la calificación de la gestión se caracteriza por un proceso de diagnóstico, evaluación y definición de los objetivos de desarrollo institucional que debe involucrar al equipo (Namo de Mello, 1998: 66).

Es evidente que en el caso de los CREI hablamos de un modelo en construcción porque a pesar del relativo éxito en el campo de la gestión, no puede considerarse todavía como un modelo de gestión educativa, hace falta agregar de manera contundente el ingrediente pedagógico, centrado en la atención a las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Este es el dilema que enfrentan estas escuelas: convertirse en centros educativos de vanguardia o conservarse como escuelas primarias tradicionales.

Se encontró que la mayoría de los entrevistados tienen una visión positiva sobre el modelo CREI y el trabajo que ahí se realiza; consideran el proyecto como una buena alternativa para responder a la demanda de una mejor calidad educativa.

En los CREI donde encontramos mayor grado de satisfacción en el trabajo, se detecta también la presencia de liderazgos que encabezan el trabajo de gestión, las actividades colaborativas, el acercamiento a las comunidades y, sobre todo, la construcción de una visión compartida por el colectivo que permite clarificar los objetivos institucionales y darle sentido y dirección al proyecto educativo: ese estrecho puente de certidumbre sin el cual las instituciones transitan a tientas y sin un rumbo definido. En este sentido “los

directores constituyen piedras angulares en la concepción del marco disciplinar y en la creación del ambiente de aprendizaje” (Santos Guerra, 1998: 246)

Esta nueva condición institucional genera inevitablemente situaciones problemáticas que también fueron señaladas en el transcurso de la investigación.

Los elementos contradictorios y las tensiones que irrumpen en la dinámica de funcionamiento de los centros escolares motivo de estudio, podemos ubicarlos de la siguiente manera:

- El proyecto CREI no solo fue, en su momento, un proyecto educativo, sino también un proyecto político impulsado de manera personal por el Gobernador del Estado.
- Al margen de la estructura educativa se creó una coordinación encargada de promover la integración de escuelas con atribuciones que la colocan por encima de las instancias formales de gestión; con las tensiones que esto necesariamente desencadena: hay una dualidad en la toma de de decisiones, indefinición en cuanto a las atribuciones y diversas líneas de autoridad.
- La acelerada expansión del proyecto, producto de las decisiones políticas, no tuvo el respaldo de una planeación estratégica seria y bien documentada.
- Por la premura del tiempo, y la necesidad de cumplir con la meta autoimpuesta de llegar a 57 centros antes del concluir la administración en el año 2004, en algunos



casos se descuidó el proceso participativo y la labor de información y convencimiento, la ubicación de los centros, el número mínimo de alumnos, etc., es decir no siempre se respetaron los requisitos básicos enunciados en el Reglamento para la Instauración, Operación, Sostenimiento y Evaluación de los Centros Regionales de Educación Integral.

- La indefinición laboral, la afectación a las prestaciones, los horarios de trabajo y el movimiento o reubicación de docentes y directores han sido también, en algunos casos, motivo de conflicto o tensión en las escuelas.
- La clausura de las escuelas ubicadas en las comunidades rurales pequeñas ha despertado sentimientos de animadversión hacia los CREI, la escuela ha sido un centro del desarrollo cultural por excelencia, cuya influencia trasciende a la población escolar misma. Cerrar una escuela representa entonces, para la población local, una especie de despojo cultural, lo cual justifica la resistencia a la integración.
- Aunque en pocos casos, también se detectó cierta incomodidad en los docentes por la excesiva ingerencia de la autoridad municipal en la toma de decisiones que competen a la vida escolar,
- f) La participación de los padres de familia en las actividades escolares que no en todos los casos suele ser la esperada,

La opinión que tienen los propios actores sobre las ventajas de estas instituciones está centrada en cinco aspectos a) la atención de un docente por grado, b) los servicios asistenciales: alimentación y transporte, c) la enseñanza del inglés y el uso de las computadoras, d) mayor infraestructura, y e) la posibilidad de convivencia y socialización de los alumnos.

Sin embargo desde nuestra perspectiva, el proyecto CREI no podrá transitar de un modelo de gestión simple a un modelo de gestión pedagógica si deposita su confianza para el mejoramiento de la calidad educativa solo en los aspectos materiales, los servicios y la tecnología. Estos son elementos importantes, pero la materia prima para la transformación escolar sigue siendo, afortunadamente, la misma de siempre: los profesores, los padres y madres de familia y los directivos, las autoridades civiles y educativas.

No se debe perder de vista que los alumnos son el motivo y fin de todo el trabajo que se desarrolla en las escuelas, todo proyecto debe estar pensado en función de ellos y de sus necesidades, cualquier acción debe, de manera directa o indirecta, estar encaminada a resolver los problemas relacionados con la educación de los niños y niñas que asisten a clases.

Para lograr esto se requiere la conjunción de esfuerzos, el trabajo en equipo y un ejercicio de autocrítica permanente: En pocas palabras, se necesita una vida académica más intensa en la que los colectivos escolares tengan la posibilidad de dialogar, intercambiar experiencias y visualizar alternativas de solución a los problemas comunes e implementar

estrategias para facilitar el aprendizaje de los alumnos y obtener mejores resultados educativos.

Estos planteamientos han estado presentes en el discurso pedagógico al menos durante la última década y es uno de los principios que sustentan al programa escuelas de calidad, donde se apuesta a la transformación de la escuela desde la escuela misma. Sin embargo concretarlos no ha sido tarea fácil dadas las tradicionales características de la organización escolar de nuestras escuelas primarias típicas.

Afortunadamente los CREI no son escuelas típicas, por el contrario, reúnen condiciones que hacen viable el desarrollo de algunas propuestas encaminadas a impulsar el trabajo hacia el terreno de la transformación y mejoramiento de las prácticas educativas, tales como:

- Conformación de colegios docentes.
- Colegio de directores de los CREI.
- Generar un programa de profesionalización docente enfocado a la transformación de la práctica pedagógica y al uso de los recursos tecnológicos en la educación.
- Seguimiento y evaluación de las acciones anteriores.

## **Referencias**

BISQUERRA Rafael (1989). *Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica*. Ediciones CEAC. Barcelona España.

ERICSSON, Frederick (1986). En Merlin C. Wittrock. *La Investigación de la enseñanza II. Métodos cualitativos y de observación*, Paidós Educador, Madrid.

- GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA (2003). *Decreto 624/03 VII P. E.*, que declara de interés social y de carácter permanente el “Programa para el establecimiento y operación de los Centros Regionales de Educación Integral del Estado de Chihuahua”. Periódico Oficial, Chihuahua, México.
- NAMO DE MELO Guiomar (1998) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Biblioteca del Normalista, SEP, México.pp.
- RODRÍGUEZ Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez Eduardo (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, editorial Aljibe.
- SANTOS Guerra, Miguel Ángel (1998). *Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar*. Ediciones Aljibe. Madrid.
- STRAUSS, Anselm y Corbin, Juliet. (2004). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá. Colombia. (2a. ed.).CONTUS. Editorial Universidad de Antioquia.