

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS DE UN PROGRAMA.

Verónica García Martínez*

García-Martínez V. La importancia de la capacidad organizacional en el proceso de implementación y resultados de un programa. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2009; 15 (41): 19-28.

RESUMEN

Objetivo: Mostrar cómo la capacidad organizacional es un aspecto de una agencia educativa, que puede determinar el proceso y los resultados de un programa institucional.

Material y método: Estudio de caso, en el cual se utilizó una metodología cualitativa. Se realizó en cuatro organizaciones educativas del estado de Tabasco, ubicadas en tres diferentes municipios, con el objeto de dilucidar elementos de carácter comunicacional, organizacional y ecológico, que intervenían como facilitadores o limitadores en el proceso de implementación del programa Enciclomedia. Este documento es parte de un trabajo de investigación doctoral; en él se ofrecen únicamente los hallazgos encontrados en el aspecto organizacional. El abordaje empírico se inspira en el Modelo de Comunicaciones para la Implementación Intergubernamental de una Política Pública (MCIIPP), de Goggin et al, y la recopilación de información fue a base de entrevistas; el análisis fue comparativo de caso colectivo y basado en el método de acuerdo de Stuart Mill.

Resultados: De acuerdo al modelo utilizado (MCIIPP), los elementos más determinantes para el proceso y los resultados obtenidos durante la implementación del programa, fueron las habilidades, metas y compromiso del personal, y la capacidad administrativa para coordinar esfuerzos y dirigir acciones. Se identificaron cuatro tipos diferentes de organización de acuerdo al proceso y resultados observados, y cuatro estilos de dirección que facilitaron o dificultaron el proceso en las organizaciones.

Conclusiones: De acuerdo a las evidencias, se puede inferir que un personal debidamente capacitado y comprometido con un proyecto, es capaz de sacarlo adelante independientemente de elementos del contexto

García-Martínez V. The importance of the organizational capacity in the implementation and results process of a program. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2009; 15 (41): 19-28.

ABSTRACT

Objective: To show how the organizational capability is an aspect of an educational agency that can determine the process and outcomes of an institutional program.

Material and method: The research consists of a case study where a qualitative methodology was used. It was done in four educational institutions in the state of Tabasco, situated in three different municipalities, with the purpose of explaining communicational, organizational and ecological elements that intervened as facilitators or limiters in the implementation process of the Enciclomedia Program. This document is part of a PhD research, and it only offers the findings that were shown in the organizational aspect. The empirical approach is inspired in the Communication Model for the Intergovernmental implementation of a public policy (CMIIPP) of Goggin et al, and the compilation of the information was based on interviews; the analysis was comparative of collective case and based on the Stuart Mill Agreement Method.

Results: According to the model that was used (CMIIPP), the more determinant elements to the process and outcomes obtained during the program implementation, were the personnel's abilities, goals and engagement, and the management capability to coordinate efforts and lead actions. Four different types of organizations were identified according to the process and the observed results, and four styles of direction that facilitated or obstructed the process in the organizations.

Conclusions. According to the evidences, it can be inferred that a staff that is well trained and really engaged with a project, is capable to carry it on, independently from context elements that could hinder it. The ability

*Licenciada en Comunicación por la Universidad Autónoma de Tamaulipas; Maestra en Comunicación por la Universidad Iberoamericana, Plantel Santa Fe, Doctora en Ciencias Sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México. Profesora Investigadora de la División Académica de Educación y Artes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

que puedan entorpecerlo. La capacidad de un director es importantísima para lograr un proceso y resultados favorables, aunque no los determinan si existe un personal identificado con dicho proyecto. La relación personal – dirección es un binomio imprescindible si se desea obtener un buen proceso, y resultados positivos.

of a director is very important to reach a favorable process and results, although they are not determinant if there is a personal that is identified with this project. The relation personnel–director is an essential binomial to get a good process and positive outcomes.

Palabras clave: Capacidad organizacional. Resultados. Programa.

Key words: Organizational capacity. Results. Program.

DIRECCION PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: verónica.garcia@daea.ujat.mx

Es importante estudiar la comunicación en la implementación debido a que ha sido señalada a través de diferentes estudios como un elemento que puede ser determinante para el éxito o fracaso de una política; por ejemplo, desde la perspectiva de los top downers destacan la dimensión organizacional de la comunicación, principalmente lo relacionado el mensaje y la claridad que éste debe tener para la comprensión entre las agencias involucradas en la implementación (Van Meter y Van Horn 1976), (Sabatier y Mazmanian 1981); también la retroalimentación es otro elemento comunicativo valorado en esta perspectiva, puesto que consideran que presta un gran auxilio al momento de evaluar el programa y sirve como directriz precisa para los funcionarios encargados de la implementación (Van Meter y Van Horn; 1976) (Mazmanian y Sabatier; 1981); los teóricos de esta visión, olvidan sin embargo, al receptor.

El receptor es precisamente el elemento más valorado en la perspectiva de los bottom uppers, quienes se enfocan en las mismas variables predictivas: la forma y el contenido de la política, las organizaciones y sus recursos, las motivaciones, talentos, predisposición y relaciones interpersonales de los individuos implicados en la operación de la política. Algunos investigadores bottom up, relevan el papel del emisor, pero sobre todo del receptor en el proceso de comunicación de la política, así como de las interacciones, relacionadas directamente con la retroalimentación entre los implementadores. (Lewis y Flynn 1978,1979), (Barret y Fudge 1981) Es importante para estos autores, entender cómo los individuos y organizaciones perciben la realidad y en consecuencia interactúan con otros para conseguir las metas; este interés por las interacciones, requirió de métodos de un carácter más cualitativo.

Por otro lado, los sintetizadores ofrecen una visión holística del proceso de implementación, y proponen un método heurístico de investigación que incluya el estudio tanto de la formulación como de la implementación (Hill y Hupe 2002)¹ involucrando los diferentes niveles

¹ Aunque hubieron sintetizadores que pugnaban por mirar ambas fases separadamente, como Palumbo y Calista (1990) que propusieron un modelo de análisis de impacto, para medir la influencia de la formulación sobre la implementación y Stocker que separa estrictamente en su modelo instrumental la formulación de la implementación

intergubernamentales participantes en una política, y enfatizando su preocupación por la dirección de la red de los actores; sin embargo, a pesar que un estudio que integre todo el proceso de aplicación de la política pública es lo ideal, tal empresa exige la utilización de una cantidad de métodos que requieren más tiempo y recursos para su aplicación, y del manejo de una gran número de variables (O'Toole 2005). En esta visión, se da importancia a todos los elementos del proceso de comunicación y el enfoque apunta hacia la negociación entre todos los involucrados: emisores (formuladores) y receptores (ejecutores), para el entendimiento e implementación de la política (Palumbo y Calista 1990), (Stoker 1991), por lo que enfatizan la coordinación intergubernamental de las instancias entre los diferentes niveles.

En otro sentido, estudiar el programa Enciclomedia es importante por varias razones.

En primer lugar, es necesario estudiarlo debido a su importancia en la política educativa mexicana. Este programa fue estratégico dentro de la política educativa de la administración presidencial 2001-2006, y continuará su implementación durante la administración presidencial en curso 2007-2012². Se encuentra dentro del esquema Nueva Escuela Mexicana, y, junto con los otros programas estratégicos³, busca: Convertir al aula y la escuela en el centro de las políticas y del funcionamiento del sistema; democratizar el sistema educativo; promover el federalismo educativo y la participación social; y ofrecer una educación pública de calidad así como transparencia y rendición de cuentas.

En particular, el programa Enciclomedia busca contribuir con las cuatro principales orientaciones de la política educativa nacional, que son: Lograr la equidad y calidad de los aprendizajes a través del uso de recursos

² La titular de la actual administración de la SEP, Josefina Vázquez Mota, aseguró que por lo menos hasta el año 2010 en el que se habían hecho los compromisos, el programa continuaría operando como se había propuesto en su fase inicial(El Universal 13 /02/07 , P.12 A).

³ Aparte de Enciclomedia se consideran programas estratégicos el Programa Escuelas de Calidad, Reformas Curriculares en Educación Básica, Programa Nacional de Lectura, Programa de Formación Continua de los Maestros en Educación Básica y el Programa de Atención a Grupos Vulnerables.

tecnológicos, y fomentar el federalismo, a través de estimular a las entidades para que incluyan materiales regionales, e implanten su propio estilo de operación y fomentar de algún modo la participación social.

En segundo lugar, es importante estudiar Enciclomedia pues el amplio alcance que ha tenido en el tiempo que ha sido implementado y el que se espera que tenga, aunado a los recursos que se han invertido para su implementación y expansión, hace que sea necesario explorar su operación, de tal forma que se identifiquen elementos que han facilitado u obstaculizado la realización de sus objetivos, así como áreas de oportunidad, y así se puedan implementar medidas en las escuelas, estados y federación para la obtención de mejores resultados en la operación del programa.

Enciclomedia perseguía un alcance del 100% de escuelas, fueran éstas completas⁴ o no. Durante la primera etapa se instalaron 21 434 aulas, y en la segunda que comprende el ciclo escolar 2005-2006 se cubrió una población de 125 562 aulas, de 5º y 6º grado de las escuelas primarias públicas del país. Actualmente, 148 mil aulas de primaria cuentan con equipo, con cerca de 60 mil contenidos didácticos. Para junio de 2006 se habían erogado 3 064.1 millones de pesos provenientes de recursos fiscales autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Libro Blanco P. 26) y se desarrolló la materia de Inglés para Enciclomedia y algunos contenidos traducidos a lenguas indígenas, para alumnos con capacidades diferentes y alumnos de educación intercultural bilingüe (Libro blanco P. 34) lo que da una idea del alcance que se pretendió tuviera este programa.

MATERIAL Y MÉTODO.

Para la fase de conceptualización y operacionalización de las variables, se ha realizado un diseño inspirado principalmente en el Modelo de Comunicaciones de implementación Intergubernamental de una Política (MCIIP) de Goggin et al (1998) en el que se toman en consideración tres conjuntos de variables que se adaptaron a nuestro caso de estudio. La variable dependiente la integran el proceso y los resultados de la implementación; la variable independiente está conformada por la comunicación de la política, y las variables intervinientes son dos grupos de variables, una representada por la capacidad organizacional de las agencias estudiadas y la otra por su capacidad ecológica (de acuerdo su ubicación municipal).

El proceso de implementación y los resultados conforman las variables dependientes en nuestro diseño de investigación. Goggin y algunos autores han discutido y concluido que estas dos (variables) no pueden ser equiparadas. Para propósitos de análisis es necesario

⁴ Una organización completa es aquella que posee por lo menos un grado de cada uno de los seis que componen la primaria, un profesor para cada grado, personal administrativo (mínimo director asignado sin carga docente).

que el proceso de implementación se distinga de los resultados de una política (Goggin et al). Asimismo, definen al proceso de implementación como "proceso de las decisiones y acciones del Estado, dirigidas a poner en efecto un mandato federal ya decidido" (ídem: 34); y los resultados son los "cambios en el problema social más grande que el programa desea rectificar" (Ibíd.:34). Estos cambios son perfectamente medibles en el problema que está tratando la política adoptada (Ibíd.:45). Para fines del presente estudio El proceso de implementación se entiende como un proceso a través del cual, los agentes en los niveles operativos, a través de una serie de acciones, se encargan de llevar a la práctica, en un ámbito delimitado, un mandato decidido en los niveles de formulación del gobierno. Los resultados vamos a entenderlos como las modificaciones en las prácticas de la organización, y en el desempeño de los agentes como respuesta a un proceso de implementación. Los agentes los representan los docentes que implementan Enciclomedia en las escuelas, además de los directores de las mismas.

La variable independiente la conforma la comunicación de la política (de la cual no daré más detalle por no convenir al propósito del presente documento). Las variables intervinientes se dividen en el grupo de capacidad organizacional que implica: a) la estructura organizacional comprendida por: Estilo de implementación (unidades involucradas) capacidad administrativa para dirigir acciones y producir resultados, b) el personal que implica: Metas apropiadas al mensaje de la política y habilidades del personal compromiso para el éxito de la implementación; y c) recursos financieros. La capacidad ecológica que es el segundo grupo de variables intervinientes, la referí a la solvencia de la institución educativa en particular, relacionada con la a solvencia del municipio. Las definiciones de las variables que comprende la dimensión organizacional, son acordes a los conceptos definidos por los autores de MCIIP, adaptados al estudio de caso (Tabla I).

La metodología que a nuestro criterio responde a las necesidades y objetivos de la investigación, es el estudio de caso colectivo ya que el interés se centra no en un caso concreto sino en un determinado número de casos conjuntamente elegidos y observados (categorías de escuelas/diferentes contextos) No se trata del estudio de un colectivo (escuelas de nivel básico en el estado), sino del estudio intensivo de varios casos (Stake 2000). La selección no se planteó en función de su representatividad, "habida cuenta que la investigación cualitativa es su preocupación por lo peculiar, lo subjetivo y lo idiosincrásico" (Rodríguez et al: 99), sino en función del carácter propio de los casos. Esta selección de unidades diferentes, nos permite un análisis comparativo, dado que presumiblemente las formas de interpretar la realidad que hacen los sujetos, serán distintas en cada contexto.

La estrategia metodológica del presente trabajo, se ciñe al sentido más clásico del análisis comparativo propuesto

por Stuart Mill denominado método de acuerdo. Partiendo de la idea de Grawitz que el método comparativo es el único medio que permite al sociólogo analizar el dato y deducir del mismo los elementos constantes, abstractos y generales, cuando se ocupe de la explicación sociológica (Grawitz 1984:376); se ha seleccionado este tipo de análisis para explicar las correlaciones funcionales⁵ entre las diferentes variables expuestas.

La técnica que se utiliza en esta investigación es la entrevista estructurada: las entrevistas se realizan principalmente a los agentes locales (directores y docentes) que implementan el programa; son individuales, estructuradas y dirigidas atendiendo por supuesto al rol que desempeñan dentro de las organizaciones. De acuerdo al propósito de las entrevistas se enfocan al conocimiento de acciones y opiniones de los agentes. Se realizaron tres tipos de entrevista, una dirigida al director y dos a los docentes. Antes del estudio final se realizó uno piloto para probar la versión preliminar de las entrevistas, las cuales se modificaron de acuerdo a las observaciones.

Selección de los casos. Se atendió para la selección de

los casos a tomar las categorías diferentes de escuelas que estuvieran implementando desde la primera etapa, y que correspondan a las siguientes: 1) urbana de turno matutino, 2) urbana de turno vespertino; 3) rural 4) indígena. Se procedió a la selección de los casos y se aplicaron las entrevistas en un periodo de seis meses.

RESULTADOS.

De acuerdo al proceso de implementación y resultados, observados en cada una de las organizaciones visitadas se pudieron identificar cuatro tipos:

- Caso 1 Alborada: técnico - pedagógica y proclive al aprendizaje;
- Caso 2 Frontera: optimizadora y limitada;
- Caso 3 Independencia: Etérea e interpersonal;
- Caso 4 Progreso: sub utilizadora y social.

Del análisis del proceso de implementación, que se presentó en cada una de las categorías planteadas, se observaron cuatro patrones compuestos por un conjunto de supuestos cada uno, mismos que pueden servir de base, o incluso ser susceptibles a ser confirmados o refutados en investigaciones posteriores. Ver Tabla II.

TABLA I
DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES DE LAS VARIABLES QUE CORRESPONDEN A LA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL.

VARIABLES CONCEPTUALES	VARIABLES OPERACIONALES	DEFINICIÓN
Estructura Organizacional	a) Estilo de implementación.	Es la forma en que se han asignado las responsabilidades de implementación de acuerdo con el número de unidades involucradas y la complejidad de las tareas.
	b) Capacidad administrativa para dirigir acciones y producir resultados.	Se refiere más específicamente a la dinámica que imprime la capacidad administrativa (o de otra índole) de algún agente para producir acción.
Personal	a) Metas apropiadas del personal con el mensaje de la política	Es la congruencia entre las aspiraciones de la política y las del personal que está encargado de la implementación, y la compatibilidad de las metas entre las unidades implementadoras.
	a) Habilidades del personal y compromiso para el éxito de la implementación. Motivaciones y competencias.	Conciencia respecto a sus propias habilidades y motivaciones, competencias que pueden mejorar la implementación.
Recursos Financieros	a) Presupuesto de la organización.	Procedencia del financiamiento con que cuentan las agencias para optimizar la implementación de la política.

⁵ En este sentido, se hace alusión a este concepto de correlaciones funcionales puesto que el método comparativo intenta buscar las causas de los fenómenos, y en ocasiones, como señala Bastide, estas causas tienden a producir los mismos efectos pero no podemos advertirlos porque en lo real estos factores intervienen en múltiples y diversas síntesis. En este caso, sus formas aparentes revisten aspectos muy particulares para ser identificables. Pero cuando la causalidad toma forma de condiciones de aparición de los fenómenos se trata de correlaciones funcionales (citado por Grawitz;1984:371).

Estos procesos y resultados variaron debido a factores de tipo comunicacional, organizacional y ecológico. Es un hecho que la conjugación de estos elementos crean un ambiente implementador en el que pueden desarrollarse con más facilidad las acciones tendientes a conseguir los propósitos de la política, sin embargo, la ausencia de uno o varios de ellos pueden limitar o no el proceso, depende de las circunstancias, de la organización escolar, pero sobre todo de los sujetos implementadores. Pese a las visibles diferencias, se pueden distinguir algunas constantes (patrones de regularidad) que resulta importante destacar como incentivos o inhibidores del proceso. A continuación se discuten sólo los elementos de la dimensión organizacional, que pueden convertirse en ejes importantes a considerar en una implementación.

La capacidad organizacional es una variable que indiscutiblemente influye en la implementación de un programa de manera determinante, aunque esta influencia puede ser positiva o negativa. A este tenor, la premisa que introducen los autores del MCIIP de que “se mejora la capacidad cuando los individuos que realizan el trabajo son suficientemente numerosos, calificados y favorablemente

dispuestos para llamar a la acción” (Goggin et al 1990:120) se cumple. Sobre todo habría que subrayar la calificación y la disposición de los sujetos, pero también la motivación individual y la cooperación personal, que a decir de Elmore, son dos rasgos que inciden y que son influidos en el proceso de implementación (Elmore 1978:223) y en el que, en este caso, juegan un papel determinante en los resultados diferenciados de las agencias.

Aun cuando sean distintas, las organizaciones debían presentar resultados similares porque se trata del mismo programa y del mismo procedimiento para su implantación dentro de un mismo sistema y región, sin embargo, las respuestas tan diversificadas llevan a concluir que hay variables que, de una u otra manera, inciden en la aparición de condiciones tan irregulares o desiguales.

TABLA II

TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES DE ACUERDO AL PROCESO Y RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ENCICLOMEDIA.

1 E. Alborada,(urbana matutina) con proceso y resultados satisfactorios.	2 E. Frontera (Indígena) con proceso y resultados satisfactorios.
<ul style="list-style-type: none"> • Los conocimientos técnicos previos de los implementadores, son un elemento clave para un proceso favorecedor. • Entre más información se tenga respecto de un tema, con un personal técnicamente capacitado, se considera que la información que se recibe es escasa e insuficiente. • El alto involucramiento del receptor en el mensaje de la política, se sobrepone a los escasos conocimientos que tienen los receptores de los emisores. • La capacidad administrativa del director, es un factor esencial para motivar la conducta implementadora de la organización. • La solvencia económica del municipio, impacta positivamente en el proceso de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • En un contexto rural, la dimensión individual es el eje que activa el proceso y el logro de resultados de la implementación. • La credibilidad en el mensaje de la política, y el involucramiento del receptor, determina el proceso y los resultados. • En un contexto rural, puede existir una débil estructura organizacional e incapacidad administrativa para coordinar acciones, pero si existe el compromiso del sujeto que implementa, el proceso y los resultados se orientan al logro de metas de la política. • La escasa solvencia de municipio y de los padres de familia, es un obstáculo para la implementación de una política.
3 E. Independencia (urbana vespertina) con proceso y resultados insatisfactorios.	4 E. Progreso (rural) con proceso y resultados insatisfactorios.
<ul style="list-style-type: none"> • La edad de los implementadores, es un factor que puede ser una limitación para la asunción de la responsabilidad y el compromiso en la implementación. • Cuando existe una escasa información respecto de la política, cualquier información parece suficiente y clara. • A pesar de que exista una estructura y línea de autoridad bien definidas, si la capacidad administrativa para coordinar las acciones es escasa, la participación de las unidades implementadoras en el proceso será exigua. • La escasa capacidad ecológica de la agencia constituye un elemento que restringe el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • En un medio rural la participación de los padres de familia, es un elemento impulsor del proceso y coadyuva al logro de resultados. • Un liderazgo administrativo “dejar hacer”, provoca un ambiente poco propicio a la implementación. • La duplicación de las responsabilidades de los directores/profesores, es un elemento que obstaculiza en gran medida el proceso y resultados. • La capacidad ecológica, es clave pero no determina los resultados si la dimensión individual no es compatible con las metas y aspiraciones de la política.

En cuanto a la capacidad organizacional, se construyó un cuadro comparativo para ilustrar la relación de ésta con cada una de las categorías estudiadas. Los números entre paréntesis corresponden a una escala de gradación de la influencia de las variables, donde significan (1) débil (2) moderada (3) muy fuerte. Ver Tabla III.

No es casual que la escuela con una estructura bien definida jerárquicamente, con una administración preocupada por el desempeño del personal, y que su constante sea el aprendizaje, experimente lo que se consideraría como un proceso y resultados favorecedores para la política. La experiencia de las implementadoras y su buena disposición, efectivamente, mejoraron la capacidad organizacional de esta agencia, y esto se reflejó en el proceso y los resultados. También en la escuela indígena, donde la responsabilidad recae en una

sola persona, la habilidad y entrega de ésta es la que saca adelante el programa. Lo contrario sucedió en las organizaciones donde la estructura es difusa (prerrogativas y poderes) y el perfil del personal no termina de ser compatible con las aspiraciones del proyecto. En ellas existe el desinterés, la sumisión de los objetivos de la implementación (de otros intereses y metas de otra índole), la incapacidad para conducir el programa, ya sea por desconocimiento o por falta de compromiso. Por ende, proceso deficiente y resultados que poco contribuirán a que la política tenga el impacto que esperarían sus formuladores.

Los logros que pueden alcanzarse con el mensaje de la política, tal como lo señala la definición de la capacidad organizacional, tienen relación con esa habilidad para instituir una estructura y coordinar los esfuerzos de la gente adecuada para los fines de un proyecto, por lo menos en este caso. Es un eje fundamental que sirve a la concreción del mensaje. A continuación, se discute la influencia de la segunda variable interviniente en nuestro diseño de investigación, representada por la capacidad ecológica de las agencias locales.

DISCUSION.

La variación del proceso y resultados de las diferentes organizaciones, permitió agrupar una serie de características que en un momento dado entorpecían (debilidades) o favorecían (fortalezas) el desarrollo del proyecto. En la Tabla IV se presentan aquellas relacionadas con la capacidad organizacional.

En la escuela que presenta los mejores procesos y resultados (primer patrón), la capacidad organizacional ha sido fundamental para el avance del programa. El hecho de ser una organización completa, con un director dedicado a la administración de la institución y que posee un liderazgo de apoyo, crea un ambiente implementador que propicia la creación de patrones coordinados, y cuenta además de la buena disponibilidad y los conocimientos técnicos de las operadoras. En el segundo

TABLA III

INFLUENCIA DE LAS VARIABLES DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES OBSERVADAS.

CATEGORÍAS /VARIABLES	ESTRUCTURA	PERSONAL	RECURSOS FINANCIEROS
ESCUELA ALBORADA			
Proceso: Mecánico – pedagógica	El número de participantes no complica el proceso. Aserividad administrativa que lo legitima	Metas comunes, mejoramiento de habilidades	Poca injerencia de los recursos financieros
Resultados: Proclive al aprendizaje	Corresponsabilidad entre las partes	Disposición para el aprendizaje que ayuda en el logro de metas	Poca injerencia de los recursos financieros
Grado de influencia de la variable (GIV)	GI: 2	GI: 3	GI: 1
ESCUELA INDEPENDENCIA			
Proceso: Etérea	El bajo número de participantes no hace más sencillo el proceso	Escasas habilidades y competencias que retrasan el proceso	Poca injerencia de los recursos financieros
Resultados: Interpersonal	Falta de cooperación, trabajo individualizado; bajo involucramiento del personal	Falta de congruencia entre los fundamentos de la política y metas del personal	Poca injerencia de los recursos financieros
GIV	GI: 1	GI: 2	GI: 1
ESCUELA FRONTERA			
Proceso: Optimizadora	Baja definición jerárquica, una sola responsable	Disposición de la agente para actuar con ética y buscar el aprovechamiento del recurso	Poca injerencia de los recursos financieros
Resultados: Limitada	Escaso involucramiento de otros actores	Congruencia con el modelo por la iniciativa e involucramiento de la implementadora	Poca injerencia de los recursos financieros
GIV	GI: 1	GI: 3	GI: 1
ESCUELA PROGRESO			
Proceso: Subtilizadora	Falta de supervisión y acompañamiento administrativo que conduce a la indiferencia	Escasas habilidades y competencia, desinterés por el programa que retrasan el proceso	Poca injerencia de los recursos financieros
Resultados: Social	Inclusión en la toma de decisiones de actores ajenos a la estructura organizacional que dictan acciones	Metas del personal muy enfocadas al mejoramiento personal, prevalencia del modelo tradicional	Poca injerencia de los recursos financieros
GIV	GI: 1	GI: 1	GI: 1

patrón de buenos resultados (optimizadora pero limitada) La capacidad organizacional se ve menguada por tratarse de una escuela indígena tridocente, donde las responsabilidades de la implementación recaen en una sola persona, y la calidad administrativa descansa en un comisionado con demasiadas responsabilidades para interesarse por el proyecto. Aunado a esto, la capacidad ecológica de la agencia es impactada por la pobreza del municipio y los pobladores del lugar se impiden la participación decidida en el proceso. En esta agencia, el factor clave que impulsa la implementación es el individuo. En este sentido, recuperamos las consideraciones de Pérez-Martínez sobre la dimensión individual en su estudio sobre el PEC.

La autora considera que el estudio de las capacidades de individuos es esencial para entender la implementación

de una política, puesto que definen su curso, y demanda que el concepto de política sea reconsiderado, puesto que, más que un mandato y un mensaje, es un marco que permite que los individuos potencialicen sus capacidades y las desarrollen: “Es decir, una política es donde obran recíprocamente las capacidades de individuos, pero también donde se transforman”. En este concepto de política, que ella llama holística, se asume que las capacidades de individuos están en la base del proceso, que pueden desarrollarse, y que la misma política puede ser una fuente de esta evolución. Refuerza la idea de que la esencia de una política es transformación y que los individuos son una parte esencial de ella (P.225 – 227). En este orden de ideas se puede dar sentido a lo acontecido en la escuela Frontera, donde las condiciones son poco propicias para el surgimiento de un proceso y resultados satisfactorios, sin embargo, el convencimiento, compromiso, habilidad y metas del sujeto son lo que parecen darle impulso. La necesidad de responder a la asignación, en un ambiente alejado de otros centros de influencia y ante la actitud poco participativa de los individuos del entorno, hizo que la implementadora desarrollara sus capacidades e implantara un ambiente implementador, aunque circunscrito a su ámbito de autoridad (aula).

En el tercer patrón, representado por la escuela Independencia, aunque la actitud de las agentes es institucional, existe poco compromiso con el programa. A pesar de que esta agencia está ubicada en el mismo plantel que la Alborada (cuyos resultados se consideran satisfactorios) la falta de capacitación, de información, de capacidad administrativa y de solvencia son fuertes elementos restrictivos para el programa. La edad de las implementadoras parece incidir negativamente en él, pues en realidad no se incorporan a éste por que ellas mismas ponen de barrera la (avanzada) edad para la aprehensión de nuevos conocimientos.

Por último, el tipo que es el que podría considerarse el más deficiente de las categorías estudiadas corresponde a la escuela Progreso, la capacidad organizacional es débil, aunque se trata de una organización completa, la dirección es comisionada, rasgo que impide la coordinación de las acciones en el proyecto,

TABLA IV

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS.

ORGANIZACIONES PROCESOS Y RESULTADOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESCUELA ALBORADA (mecánico /pedagógica) y proclive al aprendizaje) Buenos proceso y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura bien definida y responsable ante la implementación; unidades actuando colectivamente. • Capacidad administrativa para dirigir las tareas; liderazgo democrático. • Personal capacitado, con conocimientos previos y comprometido con las metas de la política. 	No se advirtieron.
ESCUELA FRONTERA (optimizadora y limitada) Buenos proceso y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y afinidad de la implementadora con los propósitos de la política. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional débil; línea jerárquica difusa; distribución inequitativa de responsabilidades. • Poca capacidad administrativa para dirigir tareas.
ESCUELA INDEPENDENCIA (etérea e interpersonal) Malos proceso y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional y línea de autoridad bien definida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez en la asignación de responsabilidades; liderazgo autocrático. • Falta de habilidades del personal para operar el programa. • Metas del personal incompatibles con las de la política. • Edad (avanzada) de las implementadoras como una limitante para la participación en este tipo de programas.
ESCUELA PROGRESO (subutilizadora y social) Malos proceso y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • No se advirtieron. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional débil; línea jerárquica difusa. • Estilo de dirección laissez faire • Metas personales de implementadoras superpuestas a las del programa. • Poca habilidad técnica.

produciéndose una situación un tanto caótica para las agentes, quienes además privilegian sus necesidades y deseos personales, y ven al programa más que como una oportunidad, un contratiempo que es resuelto debido a la presión de los padres de familia. Irónicamente, en este tipo de gestión, la juventud de las operadoras del programa no es un aliciente para el mismo, ésta es superada por los problemas personales y contextuales.

En resumen, el proceso y resultados variaron debido a factores de tipo comunicacional, organizacional y ecológico. Es un hecho que la conjugación de estos elementos crean un ambiente implementador en el que pueden desarrollarse con más facilidad las acciones tendientes a conseguir los propósitos de la política, sin embargo, la ausencia de uno o varios de ellos pueden limitar o no el proceso, depende de las circunstancias, de la organización escolar, pero sobre todo de los sujetos implementadores. Pese a las visibles diferencias, se

pueden distinguir algunas constantes que resulta importante destacar como incentivos o inhibidores del proceso. A continuación se discuten estos elementos que pueden convertirse en ejes importantes a considerar en una implementación.

La capacidad organizacional es una dimensión clave en el proceso de implementación. La influencia que ejerce en la conducta implementadora de las agencias, a través de sus elementos, es innegable, aunque en algunos casos puede no ser imprescindible, puesto que puede verse superada por la dimensión individual. Nuestro supuesto era que la estructura organizacional representaba el factor más determinante para el establecimiento de patrones coordinados en el proceso de la implementación y sus resultados en las escuelas, sin embargo, su influencia es sobrepasada por la del personal. De la estructura organizacional se puede asumir que el estilo de implementación como lo entendemos en este caso, no fue un atributo determinante para la implementación, aunque sí importante. El número de unidades implicadas en el proceso no representa una restricción o un aliciente, siempre y cuando exista capacidad administrativa para dirigir acciones y producir resultados, traducida en un liderazgo que facilite (y fomente) el cambio, trátase de una organización simple o compleja.

Dentro del ámbito de la educación, el papel del director es de suma importancia, y aunque como se ha mencionado, no existe un perfil o patrón que se determine como ideal, existen diferentes personalidades directivas que sin embargo pueden producir similares resultados. Murillo (2004) señala que pese a que cada director es diferente al resto, existe un elemento común en los directores que logran el cambio y es: la preocupación por mejorar el rendimiento de los alumnos y por favorecer un buen clima en el plantel. En el caso que expongo, se encontraron diversos perfiles de directores, cuyo liderazgo fomentó o restringió la asunción del programa entre los profesores. Esta experiencia me permite afirmar que los liderazgos autocráticos o *laissez faire* no son favorables en este contexto educativo; en cambio, el democrático puede ser un elemento de oportunidad para coordinar acciones de manera voluntaria, ya que será más fácil dirigir las al logro de metas.

Camarillo (2006) en su análisis de la implementación del proyecto de Gestión en Escuelas Primarias, reconoce el papel del director como un factor determinante para el éxito o fracaso de la puesta en marcha del proyecto escolar, pues su estudio prueba que las escuelas con mayor éxito han sido aquellas que contaron con un líder que los supo conducir. En este mismo estudio, se pondera el papel de los supervisores, y su intervención en esta política se limita a una verificación administrativa; con Enciclomedia sucede lo mismo, el supervisor es un personaje casi ausente en el discurso de los implementadores. Por los resultados de ésta y otras investigaciones que destacan el papel de un director en los procesos de implementación, los mecanismos para

la asignación de puestos directivos tendrían que basarse en competencias, y no en otro tipo de políticas (carrera magisterial, sindicato, antigüedad, influencia etc), ya que es un elemento clave que puede acelerar el cambio educativo para la mejora del sistema.

Personal. Este representa la dimensión individual y más determinante en el rumbo que toma el proceso, por lo menos en este tipo de situaciones. Cuando un sujeto posee las habilidades que se requieren para operacionalizar una medida formalmente instituida, y además está convencido de los beneficios que le aportará ésta, es muy factible que su conducta implementadora se dirija a llevarla a la práctica de la mejor manera, aunque no esté rodeado de las condiciones idóneas para hacerlo. Los estudios prueban que el desarrollo profesional y la estabilidad del profesorado son básicos en un proceso de cambio, para lo cual es fundamental su formación (Murillo 2004). En los casos estudiados, el personal es quien ha definido en mayor proporción el derrotero que toma la implementación de Enciclomedia, sea este bueno o malo. En las agencias con resultados favorables el personal está capacitado y tiene estabilidad laboral, en cambio en aquella con inestabilidad y formación deficiente los resultados son poco alentadores. Cuando se descuida este elemento de la capacidad organizacional, porque se cree que la respuesta al mensaje de una política será uniforme en los sujetos, se corre el riesgo de tener variaciones muy marcadas entre las agencias. Un personal capacitado y comprometido es capaz de superar las deficiencias del entorno, un personal desinformado y desmotivado, frena el éxito del proceso.

Pérez-Martínez (2005) señala que se requiere explorar y entender cómo las capacidades de los individuos se relacionan con la política, y la interacción que tienen éstos con su implementación, lo cual exige de un acercamiento abierto y cualitativo. Advierte que aunque esta oferta es compleja, ignorarla podría significar perder la oportunidad de entender el proceso de implementación de políticas como el PEC, o en este caso, Enciclomedia. Las evidencias recabadas en este trabajo refrendan esta propuesta, ya que las motivaciones de los individuos difieren en los distintos casos, y son determinantes para la puesta en marcha de la política, y para garantizar un proceso favorable y resultados satisfactorios, lo cual aunque no es seguro de éxito, pueden llevar a un impacto positivo de la misma.

Liderazgo como elemento integrador.

Vale la pena destacar en el presente escrito, la importancia que tiene el liderazgo (como uno de los hallazgos de investigación) al momento de instrumentar una política, como afirman Stoll y Fink (1999) el liderazgo guarda relación con la comunicación de mensajes de invitación a individuos y grupos con los cuales los líderes interactúan para construir una acción de acuerdo con una visión evolutiva y común de experiencias educativas intensificadas para los alumnos; así tenemos que el mismo liderazgo depende de la comunicación para establecer una red de acción en pro de una cierta causa.

Un líder conforma una red de comunicación ascendente y descendente y promueve la horizontalidad entre sus seguidores, mientras que una sola dirección de la comunicación provoca desinformación e incertidumbre, dificulta la gestión y produce malos resultados, en la puesta en marcha de un programa por ejemplo. Esta relación evidenciada en el presente estudio (implementación – gestión – liderazgo) tendría que seguirse constatando con posteriores investigaciones. Por lo pronto, abundamos un poco más respecto al liderazgo como un elemento de impacto dentro de la implementación de programas en las instituciones educativas.

El papel del director se revela como un elemento decisivo en todas las investigaciones que se han realizado sobre cambio o mejora escolar (Murillo 2004), y en esta investigación se manifestó la influencia de los directivos de las escuelas en el proceso y resultados de la implementación del programa, aunque no fue nuestro tema principal de estudio. No se hizo un escrutinio de las cualidades o particularidades de cada directivo; las inferencias se basan en el criterio de los profesores a su cargo, y en sus propios comentarios respecto a su gestión durante la implementación; de hecho nuestras observaciones son desde una visión científica del liderazgo (Gunter 2001) y se circunscriben al ámbito de la gestión de la implementación de Enciclopedia. Con base en estas observaciones se pudieron distinguir cuatro tipos de gestiones y de líderes y se asocian con las condiciones en que se desarrolla su gestión.

Tipo 1. Democrático (Lewin 1939) Interpersonal (Ball 1998), Funciones definidas (Vázquez y Angulo 2006): Director dedicado a realizar especialmente las funciones administrativas, sin trabajo en aula; considera las opiniones del personal, convoca y no impone las responsabilidades, delega. Desarrollado en una organización completa ubicada en zona metropolitana con participación de los padres.

Tipo 2. Administrativo (Ball 1998) Unilateralidad (Vázquez y Angulo 2006) Autoritario (Lewin 1939) Director dedicado a realizar especialmente las funciones administrativas. Estructura formal de reuniones y comités, toma de decisiones de parte del director; no se considera la voluntad de los docentes para participar en el proyecto. Imposición Desarrollado en una organización completa, zona metropolitana pero en el turno vespertino, alta problemática socioeconómica de la población. Poca participación de los padres

Tipo 3. Laissez Faire (Lewin 1939) Director a comisión; responsabilidad de administrar y labor docente. Poca participación en el proyecto. Nula supervisión a las implementadoras Desarrollado en una organización completa en un medio rural; contexto socioeconómico estable, participación de los padres de familia

Tipo 4. Consensual Independencia en las responsabilidades (Vázquez y Angulo) Director a

comisión; gestor más que líder, responsabilidad de administrar y labor docente. Participación escasa en el proyecto, delegación de responsabilidad, liderazgo técnico de la implementadora toma de decisiones colegiada. Desarrollado en una organización tridocente, rural, con población de escasos recursos, poca participación de padres.

En la agencia con los resultados y proceso más favorables, la comunicación fluye en todas las direcciones, el director es gestor y líder, se ocupa únicamente de administrar los recursos sin responsabilidades de otra índole que requieran de su atención. En la otra agencia donde los resultados son favorables sin embargo, no existe una comunicación fluida entre los miembros de la organización y el liderazgo no descansa en el directivo. Los hechos nos hablan de que, para que un director pueda ejercer liderazgo debe estar especialmente dedicado a sus labores y no tener otras responsabilidades que lo distraigan de sus obligaciones, y que la gestión y el liderazgo son dos funciones que están íntimamente relacionadas, pero la primera parece estar determinada por el segundo. Si el gestor asume un liderazgo auténtico, la gestión seguramente se reflejará seguramente en la gestión. El liderazgo educativo (administrativo, pedagógico) es un asunto que cobra relevancia en los estudios sobre política educativa.

CONCLUSIONES.

El presente trabajo, como muchos otros que se producen en la actualidad, toca las fronteras de varios campos de estudio: la comunicación, el análisis de políticas, la educación, y la administración, lo cual representa una gran oportunidad. En este apartado ofrezco mi reflexión respecto a los límites y las posibilidades de mi investigación. Las limitaciones del estudio corresponden a las de cualquier otro de corte cualitativo, la imposibilidad de realizar generalizaciones. Como se trata del análisis de casos, solo se presentan las evidencias encontradas en ese lugar y tiempo determinado; el nulo control de variables representa un problema complejo imposible de subsanar. Por otro lado, el ambiente educativo es de una complejidad que impide la consideración de todas las aristas que pudiera tener un caso específico incluso; las dimensiones individual, organizacional, del contexto socioeconómico, cultural, los problemas propios del sistema educativo nacional, regional, local, por nombrar

En otro sentido, el estudio aportó pistas para el establecimiento de patrones de acción en ambientes específicos, que pueden considerarse en posteriores estudios y esto ayude a la toma de decisiones de la política educativa; el diseño además, puede ser aplicado a otras investigaciones, sea de política educativa o de cualquier otro ámbito de las políticas públicas; solo algunos temas, impiden que se dé una visión holística, tridimensional. A veces es imposible estudiar todos y cada uno de los aspectos de un tema, por lo que es necesario el recorte.

REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, Luis^a. (2003). *Estudio introductorio en el estudio de las políticas públicas*. Tomo I, México: Porrúa.
- Aguilar Villanueva, Luis^b. (2003). *Estudio introductorio en problemas públicos y agenda de gobierno*. Tomo III, México: Paidós.
- Aguilar Villanueva, Luis^c. (2003). *Estudio introductorio, en la hechura de las políticas*. tomo II, México: Paidós.
- Aguilar Villanueva, Luis^d. (2003). *Estudio introductorio en la implementación de las políticas*. Tomo IV, México: Porrúa.
- Aguilar Villanueva, Luis^e. (2004). *Recepción y desarrollo de la disciplina de política pública en México, en Sociológica*. Año 19 num. 54, enero-abril.
- Ascher, William. (2003). *La evolución de las ciencias de las políticas, en el estudio de las políticas públicas*. Tomo I, México: Porrúa.
- Bardach, Eugene. (1999). *Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas*. CIDE.
- Barret, Susan. (2005). *Implementation studies, time for a revival?* Personal reflection on 20 years of implementation studies, Public Administration and International Quarterly, vol.82 Num.20.
- Berman, Paul. (2003). *El estudio de la macro y la micro implementación*. Aguilar Villanueva Luis (coord.) La Implementación de las Políticas. México: Porrúa.
- Bolívar, Antonio. *Liderazgo, Mejora y Centros Educativos*. A. Medina (Coord.). *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Camarillo, José Guadalupe. (2006). *Factores de éxito o fracaso en la implementación del proyecto, la gestión en la escuela primaria*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, No. 3 PP.84-107.
- Elmore, Richard. (2003). *Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales*. Aguilar Villanueva Luis (Coord.). La Implementación de las Políticas. México: Porrúa.
- Equidad, calidad e innovación en el desarrollo educativo nacional. Colección editorial del gobierno del cambio, Fondo de Cultura Económica, 2005.
- Exworthy, Mark y Powell, Martin. (2005). *Big Window and Little Window: Implementation in the "congested state"*. Administration and International Quarterly, vol.82 Num.20.
- Ezpeleta, Justa. (2004). *Innovaciones educativas, reflexiones de los contextos en su implementación*. Revista de Investigación Educativa COMIE, abril-junio. Vol. 9 Num.21, PP. 403 – 424.
- Fagen, Richard. (1966). *Política y Comunicación*. México: Paidós.
- Girbau, Massana y M. Dolors. (2002). *Psicología de la Comunicación*. México: Ariel.
- Goggin, M.; Bowman, L. y O'Toole, L. (1990). *Implementation theory and practice toward a third generation*. Scott Foresman and Co.
- Gómez-Morín, Fuentes Lorenzo. Subsecretario de Educación Básica. La nueva escuela mexicana, estrategias de innovación y cambio en la política educativa. Gaceta de Política Educativa, Año 1 Num. 0.
- Gunter, Helen. (2001). *Critical approaches of leadership in education*. Journal of Educational Enquiry, Vol.2 Num.2.
- Hernández, Luviano Guadalupe. (2003). Enciclopedia, Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa.
- Hill, Michael y Hupe. (2002). *Peter. Implementing Public Policy*, Sage Publications.
- Knoepfel, Larrue y Varone. (2000). *Análisis y conducción de las políticas públicas*. Insitut d Hautes Études en Administration Publique.
- Lahera, Parada Eugenio. (2004). *Introducción a las políticas públicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Laswell, Harold. (2003). *La orientación hacia las políticas*. La concepción emergente de las ciencias de políticas, en Aguilar Luis, El estudio de las políticas públicas. Tomo I, México: Porrúa.
- Lowi, Theodore. (2003). *Políticas públicas, estudio de caso y teoría política*. Aguilar Luis, La hechura de las políticas. Tomo II, México: Paidós.
- Majone, Giandomenico. (1997). *Evidencia argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, Rizo Felipe. (2003). *Calidad y equidad en la educación*. México: Santillana.
- Maureira, Oscar. (2004). *El liderazgo, factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*, Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, Vol. 2.
- Mazmanian, D. Y Sabatier, P. (1989). *Implementation and public policy*. Scott Foresman.
- Miles, Mathew B. y Huberman, A. Michael. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage Publications.
- Murillo, Torrecilla Javier. (2004). *Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar*. Revista de Investigación Educativa COMIE, abril – junio, Vol.9 Num.21, PP. 319- 359.
- O'Toole, Laurence Jr. (2005). *The theory – practice issue in policy implementation research*. Administration and International Quarterly, vol.82 Num.20.
- O'Toole, Laurence. (2003). *Recomendaciones prácticas para la implementación de políticas que involucran a múltiples actores: Una evaluación del campo*. Aguilar Villanueva Luis (coord.). La Implementación de las Políticas, México: Porrúa.
- Parsons, Wayne. (1995). *Public Policy*, Edward Elgar Publishing.
- Pérez, Martínez Guadalupe. (2005). *A case study of an intergovernmental educational policy in Mexico: Programa escuelas de calidad*. Thesis for degree of Doctor of Philosophy, Department of politics, Universidad of York.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de las organizaciones*. Oxford University Press.
- Reimers, Fernando (Coord.) (2006). *Aprender más y mejor, políticas, programas y oportunidades de aprendizaje en educación en México*. Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, G. Gregorio; Gil, F. David y García, J. Eduardo. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Ediciones: Aljube.
- Sánchez, Rosete Laura. (2006). *Enciclopedia Visto por los Maestros*, Revista Mexicana de Investigación Educativa, núm. 28 vol. 1, enero – marzo.
- Schofield, Jill. (2005). *A model of learning implementation, administration and international quarterly*. Vol.82 Num.20.
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Editorial: Morata.
- Trowler, Paul. *Education policy, gilredge social policy*. Series Editor Pete Alcock, 2002.
- Uribe, Mario. *El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad*. SITlo.
- Van, Meter Donald S. Y Van, Horn Carl E. (2003). *El proceso de implementación de las políticas*. Un marco conceptual, en Aguilar Villanueva Luis (Coord.). La Implementación de las Políticas. México: Porrúa.
- Vázquez, Rosa y Ángulo, Félix. (2006). *La caja de pandora de la dirección de centros educativos, aportaciones de una investigación cualitativa*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4, No. 4e.

DOCUMENTOS OFICIALES

- Documento Base, Programa Enciclopedia, segunda carpeta, septiembre 2004, Estado de Tabasco.
- Documento Base de Enciclopedia.
- Libro Blanco de Enciclopedia.
- Programa Nacional de Educación 2001-2006.
- Programa para la Modernización Educativa 1989 – 1994.
- Estrategia de Capacitación para las Entidades Federativas., Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación General de Actualización y Capacitación de Maestros en Servicio, Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa, marzo de 2004.
- Calidad de la Educación Básica en México, resumen ejecutivo, INEE 2004, ISBN 968- 5924-04 –X.