
Reestructura administrativa, financiera y académica de la educación en Veracruz con políticas educativas focalizadas

Jorge Alberto Silva Rodríguez¹ y Karime Acosta²

Resumen

En el Estado de Veracruz, en materia de educación se requiere del diseño y la implementación de políticas públicas efectivas que reduzcan la brecha del rezago educativo y de programas transversales que mitiguen áreas como la salud.

La Secretaría de Educación de Veracruz, SEV, maneja uno de los presupuestos más robustos a nivel nacional y representa alrededor del 40 por ciento del gasto anual de todo el estado, con egresos de más de 65 mil millones de pesos, por ejemplo, al cierre del ejercicio fiscal 2023.

Ante este panorama contrastante, por dónde empezar, qué es lo que se requiere corregir para que el presupuesto vaya realmente dirigido a su objetivo principal que es dotar de una educación de calidad a la población del estado. Hablar de una reestructura en materia educativa, nos lleva a pensar en tres rubros principalmente, administrativo, financiero y académico que llevaría a la implementación de programas sociales y educativos de calidad, eficientes, cíclicos y ajustables a realidades cambiantes, en un proceso de tránsito a la digitalización educativa.

Pensar en una visión de largo plazo es imperativo. Evaluemos y regresemos programas que tuvieron alto impacto. Busquemos la forma de financiarlos y de implementarlos condicionados a resultados. Pensemos nuevamente en el PETC, Programa de Escuelas de Tiempo Completo y sus bondades. Ayudemos a las madres trabajadoras devolviéndoles un esquema que les permita desarrollarse profesionalmente y a sus hijos e hijas mejorarles su calidad educativa y de salud.

Este programa transversal combate rezago educativo y condiciones precarias de salud. Tiene el objetivo de fortalecer la educación básica por medio de la ampliación y uso

¹ Economista, Consultor en Políticas Públicas, doctorante en Educación, Director de la firma DevNao, Desarrolla tu Fuerza de Trabajo, Investigador Asociado de GAPAC, A.C. (Gobierno y Análisis Político, A.C.), analista en Radio y Catedrático.

² Egresada de la carrera de economía en la Escuela de Negocios, Business School, de la Universidad Cristóbal Colón, columnista en medios digitales, docente, investigadora junior en políticas públicas y asesora política.

eficiente del tiempo en las aulas. El PETC, como se ha documentado ampliamente, ofrecía subsidios para la contratación de asesorías, para la adquisición de materiales educativos y para el servicio de alimentación nutritiva. Contaba con dos pilares fundamentales: la extensión del horario y los servicios de alimentación.

Educación y Salud en un mismo rubro bajo un esquema de política pública en materia de educación. Pensemos en ver cómo regresamos el programa al Estado y mejor aún, aumentar su cobertura anterior. Pensemos en las generaciones que vienen para no seguirlos condenando al rezago educativo actual. Reestructuremos, capacitemos y profesionalicemos la educación del estado. Pensemos en invertir en el capital humano y así aspirar a un crecimiento de la calidad de vida de los veracruzanos.

Introducción

Veracruz es una de las entidades con más pobreza y marginación social del país. Esto se evidencia de manera muy clara en las condiciones de infraestructura de las escuelas, en la mala asignación de docentes y por supuesto en el atraso relativo de los aprendizajes. La SEV puede recuperar una visión científica, ordenada, congruente con la educación que no siga poniendo en juego el futuro de miles de niños, niñas y jóvenes que sufren las consecuencias del rezago educativo.

En este Capítulo abordaremos soluciones prácticas sobre lo necesario en materia educativa. Delineemos una reestructura administrativa financiera y académica bajo el esquema de una nueva política pública y restablezcamos las bases para el regreso del PETC de forma transversal entre secretarías y haciéndolo un programa de transferencia condicionadas que de resultados inmediatos bajo una supervisión rigurosa y una innovación de procesos orientado a resultados.

¿Cómo se puede rediseñar y aplicar un modelo integral de políticas públicas y programas educativos en Veracruz para reducir el rezago educativo y mejorar la calidad de la educación, considerando las áreas administrativa, financiera y académica?

Al analizar el estado actual del sistema educativo, nos encontramos con las deficiencias en la infraestructura escolar, la asignación de recursos y la calidad de la enseñanza. Se propone hacer una reestructura integral, donde se diseñen estrategias específicas para mejorar la administración, optimizar el uso de los recursos financieros y elevar los estándares académicos. Implementar y evaluar programas educativos efectivos no es tarea de corto plazo sino requiere de una planeación con altura de miras, de mediano y largo plazo. Se requiere concentrarse en tres áreas clave: administrativa, financiera y académica.

La estructuración Administrativa, que evalúe los procesos y funciones actuales, realizar auditorías internas, y desarrollar mejoras en la gestión de personal y en la estructura organizacional. Una Optimización Financiera que identifique oportunidades de ahorro, eliminar duplicidades y proponga estrategias de reasignación de recursos para mejorar la eficiencia sin afectar la calidad educativa. Y, además, unas Reformas Académicas donde se revisen y mejore la preparación profesional de los docentes, asegurar la legitimidad en las plazas y desarrollar programas de promoción y evaluación para fortalecer la educación básica.

Una reestructura representa grandes retos que se pueden convertir en limitaciones como, por ejemplo, la falta de acceso a datos, es decir, la falta de información detallada y actualizada sobre los recursos, procesos y desempeño en las escuelas. La implementación de las propuestas puede verse afectada por la resistencia al cambio o por limitaciones institucionales y políticas, y por último la evaluación del impacto ya que medir los resultados inmediatos de las nuevas políticas y programas puede ser complicado y requiere tiempo para observar cambios significativos.

En materia administrativa, cuyo objetivo es mejorar la gestión y la eficiencia en los procesos educativos, se proponen los siguientes puntos:

- a. Revisar la estructura orgánica administrativa de la secretaria, asignación de plazas y determinación de costos por plaza para evitar redundancias organizacionales e identificar áreas de oportunidad para la obtención de ahorros en gasto corriente, la solución de inequidades y la reasignación eficiente del personal.
- b. Reestructurar funciones estratégicas de la Oficial Mayor, OM, para concentrar el Número de Direcciones de la OM a tres y así incrementar la capacidad operativa.
- c. Que los contratos con Presupuesto de la SEV sean licitados, y en caso particular, adjudicados de manera directa por la OM de la misma secretaria.
- d. En temas de transparencia, las cuentas bancarias vinculadas a gastos, nóminas y demás pagos con presupuesto de la SEV, estén bajo el control de la misma secretaria a través de la OM.

En materia financiera, cuyo objetivo es optimizar el uso del presupuesto para maximizar el impacto en la educación, se proponen los siguientes puntos:

- a. Generar economías para la SEV y por ende a las Finanzas Estatales, como resultado de implementar acciones correctivas del cómo se registran la puntualidad, asistencia, faltas y retardos de todos los trabajadores del sistema educativo para generar los descuentos correspondientes con apego a normatividad y evitar la recurrencia, omisiones, complicidad u ocurrencias para ocultar información.
- b. Establecer medidas y ajustes retroactivos en el uso de la telefonía fija o celular con cargo a la administración, así como viáticos, gasolina, uso de vehículos, gastos de

energía eléctrica en los establecimientos escolares, etc.

- c. Contar con un diagnóstico confiable de los catálogos de puestos administrativos, auxiliares y docentes con plaza o interinatos o cualquier otra modalidad que se haya implementado en la SEV en oficinas centrales y delegaciones regionales.
- d. Recuperar los controles de la nómina de los trabajadores del sistema de educación en el Estado.
- e. Revisión de registro escolar, así como de número de alumnos por grupo en educación básica o media para detectar viabilidad de los turnos vespertinos conforme a la normatividad vigente, consecuencia de la movilidad poblacional.
- f. Analizar la viabilidad de regresar el PETC, en etapas, dependiendo disponibilidad financiera. Políticamente tiene impacto estatal inmediato. Este tema lo abordaremos más ampliamente como parte de la propuesta de política pública a implementar.

Y, por último, en materia educativa, cuyo objetivo es elevar la calidad de la educación y asegurar la preparación adecuada de los docentes, se proponen los siguientes puntos:

- a. Dimensionamiento de los servicios educativos: inventario de escuelas, grupos y plazas asignadas por nivel educativo, a partir de la estadística escolar del estado.
- b. Inventario de plazas y relación de estas con asignación de responsabilidades y actividades de tipos técnico-pedagógico, administrativas, de supervisión y de dirección.
- c. Identificación de inconsistencias en asignación de plazas clasificándolas por su tipo: (i) costo de la plaza contra la asignación teórica, (ii) funciones reales contra funciones teóricas y (iii) duplicidades de plazas contra funciones realmente asignadas
- d. Identificación de plazas comisionadas

El rezago educativo en Veracruz en números

Uno de los problemas más críticos que enfrenta la educación en nuestro estado es el rezago educativo. Este fenómeno describe a quienes no han logrado alcanzar el nivel de educación que se considera esencial para su grupo de edad. Las estadísticas abarcan a los habitantes de Veracruz que son analfabetos, así como a los mayores de 15 años que no han completado la primaria o secundaria. Adicionalmente, el problema se ve exacerbado por la escasez de fuentes y datos confiables, ya que no se cuenta con información actualizada sobre la situación educativa actual.

Según datos del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) en 2021, en Veracruz había 503,454 personas en situación de analfabetismo, representando el 11.6% del total nacional y el 6.3% de la población del estado. Este número coloca a Veracruz en el lamentable primer lugar a nivel nacional en cuanto a la cantidad de personas que no saben leer ni escribir.

En cuanto a la distribución por edad, la tasa de analfabetismo es más alta entre los mayores de 15 años, quienes constituyen el 35.3% del total de analfabetos. Esto refleja las dificultades laborales que enfrentan los veracruzanos, quienes, al carecer de formación adecuada, tienen pocas oportunidades para acceder a puestos de mayor responsabilidad, lo que contribuye a los índices de pobreza y limita el crecimiento.

La siguiente categoría corresponde a la población de 60 a 74 años, con un 18.2%, seguida por las personas de 49 a 59 años con un 9.6%, aquellas entre 30 y 44 años con un 4.9%, y finalmente, las personas de 15 a 29 años con un 1.7%.

En cuanto a quienes no han completado la primaria, el INEA indica que a nivel nacional hay 8 millones 3 mil personas en esta situación. En Veracruz, 795,352 personas no han terminado la primaria, lo que representa el 9.9% del total del país y el 9.9% de la población del estado. Esto posiciona a Veracruz en el segundo lugar a nivel nacional, solo superado por el Estado de México, que tiene 860,457 personas en esta condición. Sin embargo, considerando el tamaño poblacional de ambas entidades, Veracruz ocupa el primer lugar en términos porcentuales.

En cuanto a la secundaria incompleta, el INEA reporta que a nivel nacional había 15 millones 690 mil personas que no la habían terminado, lo que representa el 55.9% del rezago educativo en el país. En Veracruz, este grupo incluía a más de 1 millón 634 mil personas, equivalente al 10.4% del total nacional y al 20.2% de la población estatal. Esto coloca a Veracruz en el segundo lugar a nivel nacional, solo superado por el Estado de México.

En resumen, los indicadores de rezago educativo sitúan a Veracruz en el segundo lugar del país, con 2,430,440 personas en esta situación. Comparado con los 8,062,579 habitantes registrados por el INEGI en 2020, esto significa que el 30.1% de la población del estado enfrenta esta problemática.

En lo que respecta a la infraestructura escolar, muchas escuelas en Veracruz se enfrentan a serias deficiencias, como aulas sobrecargadas, falta de instalaciones sanitarias apropiadas, escasez de mobiliario y problemas de mantenimiento. Estas carencias pueden dificultar el proceso educativo y afectar negativamente el bienestar de los estudiantes.

Es claro que contar con una formación docente de alta calidad es crucial para mejorar la educación. Es por ello por lo que resulta fundamental asegurar que los maestros reciban la capacitación adecuada, se mantengan actualizados en las mejores prácticas pedagógicas y cuenten con apoyo continuo para su desarrollo profesional. Además, retener a maestros

talentosos es clave para garantizar la continuidad y estabilidad del sistema educativo. Porque es urgente invertir en la educación – los docentes- y reorientar las políticas publicas

Centrar una política en los docentes contribuye a mejorar la calidad educativa. Los maestros bien preparados cuentan con las herramientas y habilidades necesarias para ofrecer una educación de alta calidad. Mediante su formación y programas de capacitación específicos, adquieren conocimientos actualizados sobre los contenidos curriculares, metodologías pedagógicas efectivas y estrategias de evaluación adecuadas. Esto se traduce en una enseñanza más eficiente y en un aprendizaje más profundo para los estudiantes.

La capacitación docente también permite a los maestros comprender mejor las necesidades individuales de aprendizaje de sus estudiantes. Así, pueden identificar los estilos de aprendizaje, habilidades, intereses y desafíos de cada alumno, utilizando enfoques pedagógicos adaptados para atender la diversidad en el aula.

La formación continua de los docentes les permite mantenerse al día con los avances en educación, nuevas tecnologías y las mejores prácticas pedagógicas. Esto les brinda la capacidad de ser más flexibles, innovadores y de adaptarse a los cambios en el entorno educativo. Actualmente, en Veracruz hay 136,771 docentes, y se estima que al menos el 43% necesita capacitación en diversas áreas para mejorar significativamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, elevar la calidad educativa y reducir la deserción escolar.

Aunque no se disponen de datos concretos sobre la deserción escolar, el abandono prematuro de la escuela es un problema que afecta al sistema educativo. Las causas pueden variar, desde la falta de motivación hasta la necesidad de trabajar para apoyar económicamente a la familia, pasando por el acoso escolar y otros factores. La deserción escolar limita las oportunidades futuras de los estudiantes y obstaculiza el desarrollo social y económico de Veracruz.

Según el INEGI, en 2022, Veracruz ocupó el último lugar en cuanto a los años de escolaridad, pasando de 13.5 años en 2015 a solo 12 años en 2022, lo que implica una reducción total de 1.5 años. Aunque la pandemia de Covid-19 ha sido señalada por algunos especialistas como una causa importante de la disminución en la esperanza escolar en el país, en Veracruz la mayor caída en los años de escolaridad ocurrió antes del cierre de clases por la emergencia sanitaria, específicamente entre 2018 y 2019, cuando se redujo en 0.5 años.

En la educación básica, es fundamental optimizar los recursos humanos y financieros disponibles, evitando su concentración en áreas donde no son necesarios para poder ampliar la cobertura en las regiones más vulnerables.

El desarrollo de programas educativos eficientes, apoyados en una política pública sólida y funcional, tendrá un impacto inmediato en la educación básica. Un programa que debe reinstaurarse con urgencia es el Programa de Escuelas de Tiempo Completo (PETC), que asegura el acceso a servicios educativos mediante la extensión del horario escolar en escuelas seleccionadas, ofreciendo alimentación, actividades culturales y deportivas, así como cursos de regularización especializada durante todo el año.

Además de estos programas educativos, es crucial llevar a cabo la rehabilitación de todas las escuelas del estado, un aspecto incluido en el PETC, dando prioridad a aquellas que necesitan conservación y mantenimiento urgente, así como asegurar la propiedad legal de los inmuebles.

Programa de Escuelas de Tiempo Completo, PETC

Con base en el análisis anterior, se considera que la implementación nuevamente del PETC en el estado de Veracruz es tarea inmediata y así retomar el curso de programas sociales en materia educativa focalizados. A continuación, se describe cómo funciona y las propuestas concretas.

El PETC fue creado en el 2007 con el propósito de proveer una educación completa que armonice la enseñanza de valores ciudadanos, el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos mediante actividades regulares en el aula, la práctica docente y el entorno institucional, con el objetivo de reforzar la convivencia democrática y multicultural. Al término del primer periodo de gobierno que se implementó, se logró establecer cinco mil Escuelas de Tiempo Completo (ETC) en el país. Se dio prioridad a escuelas públicas de nivel primaria con experiencia en horario extendido y se incluyeron también a escuelas con jornada regular.

A lo largo de los años, el programa tuvo ligeros cambios con respecto a su objetivo, pero en general siempre orientados a un marco de inclusión y equidad buscando mejoras en el aprendizaje para el desarrollo académico, deportivo y cultural.

La población objetivo se ubicaba en escuelas públicas de nivel primaria y secundaria, en las que se atienden a estudiantes en situación vulnerable, que presentan bajos resultados de logro académico o altos índices de deserción escolar. Se pretende que las horas extra de la jornada escolar se aprovechen en las áreas de oportunidad de los alumnos.

El programa se desarrolla en dos modalidades: Jornada Ampliada (JA) y Jornada de Tiempo Completo (JTC). La primera modalidad opera durante seis horas diarias, mientras que la segunda extiende el horario a ocho horas por día y tiene la responsabilidad de proporcionar alimentos a los estudiantes.

Los recursos financieros para la operación del programa, por lo general, se destinan a cuatro rubros, según el IMCO, Instituto Mexicano para la Competitividad:

1. Pago de apoyo económico para personal directivo, docente y personal de apoyo que preste su servicio en la jornada extendida: Para los directivos y docentes de preescolar y primaria, la compensación económica corresponde a una única plaza de horario extendido. En secundaria, la remuneración se basa en las horas de clase impartidas, sin una relación contractual para las horas adicionales. Además, se prevé el pago al personal de apoyo, incluyendo a quienes están a cargo del servicio de alimentación y al grupo docente de segunda lengua (inglés o lengua indígena).
2. Fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas: El recurso destinado a este rubro es para llevar a cabo evaluaciones internas y con base a los resultados hacer mejoras.
3. Apoyos para el servicio de alimentación: Dirigido a las escuelas que operan bajo la modalidad de tiempo completo. El servicio de alimentación atiende a jóvenes que se encuentran en situación de pobreza y marginación, por lo que tienen una nutrición deficiente.
4. Apoyos a la instalación local: Recurso asignado para la formación de docentes, directivos y supervisores técnicos que permitan medir y lograr los objetivos del programa y la mejora educativa.

El PETC logró reducir el porcentaje de estudiantes con niveles insuficientes en matemáticas y lectoescritura, además de disminuir el rezago escolar, especialmente entre los alumnos de poblaciones vulnerables. La investigación del IMCO documenta los detalles operativos del PETC y sugiere que los estados podrían invertir entre el 0.5% y el 5% de su presupuesto educativo para retomarlo a nivel local, como parte de una estrategia más amplia para enfrentar las secuelas de la pandemia.

Analicemos al PETC, describiendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales nos permitirán dimensionar los alcances del programa, así como las áreas de mejora que tiene y principalmente los retos presupuestales que se enfrentara al ser restaurado en la administración pública estatal.

Fortalezas:

1. Contribuye al combate de un problema social prioritario, a través de un diagnóstico

nacional para identificar las regiones que cuentan con mayor índice de rezago educativo.

2. El esquema de apoyos para las escuelas beneficiadas contempla la asignación de recursos destinados al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades en lectura, escritura y matemáticas. Además, se incluyen medidas para prevenir el abandono escolar, establecer una normalidad mínima en la escuela y fomentar la convivencia pacífica dentro del entorno escolar.

Debilidades:

1. No se observa un diseño conceptual y operativo que facilite la consecución de los resultados previstos en los objetivos del programa. La escuela se enfrenta a nuevas responsabilidades logísticas sin claridad sobre el apoyo necesario para mejorar su desempeño en las funciones esenciales y llevar a cabo de manera efectiva los procesos participativos de planificación y ejecución de proyectos.
2. Este programa no cuenta con reglas de operación, en su lugar solo son lineamientos que no tienen la misma autoridad.
3. La falta de conocimiento de las autoridades locales de sus escuelas, ya que, para la selección de estas, es mediante a una base de datos otorgado por la SEP, cuyas comunidades escolares son susceptibles de participar en el programa y se comparten con las autoridades locales para que las validen dentro de un plazo, cuando este proceso tendría que ser a la inversa.
4. Llevar a cabo un consenso para medir la calidad y resultados se vuelve un proceso tardado y complejo ya que existen escuelas distintas que comparten un mismo inmueble.
5. El personal directivo de la escuela no solo debe encargarse de mejorar la calidad del servicio educativo, sino que ahora también tiene la responsabilidad de mejorar las condiciones físicas y el equipamiento de las instalaciones escolares. Es posible que muchos funcionarios escolares carezcan de la capacitación necesaria o del tiempo suficiente para gestionar y supervisar proyectos de construcción, remodelación o adecuación de espacios educativos, así como para realizar modificaciones en la infraestructura hidrosanitaria. Esto podría comprometer los avances del programa y desviar la atención del personal de sus funciones principales en la escuela.
6. Además de la carga administrativa actual, se incluye la responsabilidad de contratar y supervisar obras, elaborar informes sobre el uso de recursos y gestionar otros trámites adicionales que podrían desviar la atención del personal directivo de sus tareas principales.
7. Los lineamientos para la operación del programa establecían que la autoridad educativa local, en colaboración con el organismo estatal correspondiente, será responsable de proporcionar una lista de contratistas que estén acreditados y

validados, los cuales podrán ser asignados de manera aleatoria a las escuelas.

8. No se lleva a cabo la recuperación ni la aplicación de los conocimientos adquiridos en la planificación y en la participación social generados por la implementación del PETC. Los lineamientos de operación no mencionan el programa anual de trabajo ni el plan estratégico de transformación escolar; se omiten conceptos como la planeación estratégica, la corresponsabilidad y la participación social activa.

Oportunidades:

1. Tanto la sociedad como los tres niveles de gobierno existe el conocimiento generalizado del rezago y la necesidad de avanzar en la reforma educativa.
2. Se podría mejorar la estructura operativa para centrarse aún más en la calidad del servicio educativo dentro del aula, garantizando al mismo tiempo la dignidad y funcionalidad de los espacios educativos. Estos deben estar diseñados para facilitar tanto las experiencias de aprendizaje de los estudiantes como las labores de enseñanza de los docentes.

Amenazas:

1. El desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de gestión autónoma de las escuelas depende en gran medida de las habilidades sociales y del liderazgo del director escolar. Se reconoce ampliamente que la creación y el funcionamiento efectivo de los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) continúan siendo un desafío pendiente. Este problema se agrava aún más debido a la resistencia de algunos directores para facilitar la participación de los padres de familia. Sin embargo, los documentos del programa no abordan esta problemática, lo que resulta en una falta de aportaciones significativas para su solución.
2. En muchos casos, los supervisores no poseen las habilidades necesarias para dirigir; muchos no cumplen con el perfil de líder académico que los maestros requieren, y además se ven sobrecargados con tareas administrativas. No se han identificado estrategias para abordar esta situación y convertir la supervisión escolar en un mecanismo efectivo para mejorar la calidad de la educación básica. La confianza se deposita en la efectividad y relevancia de la Estrategia Local para el Desarrollo de la Educación Básica, como se describe en los lineamientos del programa.
3. Existe evidencia de que los recursos destinados al programa presentan demora, lo que propicia a atrasos e incumplimientos en los proyectos.

¿Cuánto le costaría al Estado de Veracruz el regreso del PETC?

Contexto Nacional. Para 2019, último año operativo, la asignación presupuestal real nacional del programa fue de 11 mil 662 millones de pesos. A lo largo de los años de

funcionamiento del programa existió subejercicio presupuestal. En 2015, de los 17 mil millones de pesos que le fueron asignados, el programa solo ejerció 8 mil 700 millones, lo que implicó un subejercicio cercano al 50% (este porcentaje no está vinculado a un subejercicio general en la cuenta pública ni en el rubro de educación, tampoco se trata de una disminución en la cobertura del programa, sino que podría deberse a problemas de asignación presupuestal o recortes entre los estados), según datos del Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO.

De acuerdo con estas reglas, el monto asignado a cada colegio dependía de factores como:

- Número de docentes contratados para la jornada ampliada. A su vez, los sueldos mensuales de los maestros variaron entre los mil y los 5 mil pesos.
- Asignación del servicio de alimentación. De acuerdo con las últimas reglas de operación, el presupuesto era de hasta 15 pesos por alumno al mes.
- Necesidades de asistencia técnica. Hasta 40 mil pesos anuales por escuela para destinar a acondicionamiento y equipamiento.
- Apoyos logísticos para la implementación local. Se destinó hasta el 2% del total entregado a las entidades federativas para evaluaciones y contralorías sociales.

Propuesta de programa para Veracruz: expansión y reestructuración del PETC

Una propuesta concreta para elevar los estándares educativos en el Estado de Veracruz es reinstaurar y expandir el Programa de Escuelas de Tiempo Completo (PETC) que mejoraría la calidad educativa y las condiciones de salud de los estudiantes, reduciendo el rezago educativo y promoviendo un entorno de aprendizaje más inclusivo y efectivo. El programa tiene los siguientes componentes:

1. Ampliación del Horario Escolar, que se refiere a extender el horario en las escuelas seleccionadas para proporcionar tiempo adicional para actividades académicas y extracurriculares. Se deben seleccionar escuelas prioritarias basadas en indicadores de rezago educativo y necesidades; establecer horarios extendidos que incluyan actividades académicas, culturales y deportivas.
2. Servicios de Alimentación, enfocado a ofrecer servicios de alimentación nutritiva durante el horario extendido para mejorar la salud y el bienestar de los estudiantes. En acciones concretas, implementar programas de alimentación escolar que incluyan desayunos y almuerzos saludables; garantizando el cumplimiento de normas alimentarias y sanitarias.
3. Apoyo Académico Adicional, donde se proveen recursos para la enseñanza, incluyendo materiales educativos y asesorías especializadas. Este apoyo consiste en dotar a las escuelas con materiales educativos adecuados; contratar personal especializado

para apoyo académico y regularización.

4. Capacitación y Desarrollo Profesional, donde se ofrezca formación continua para los docentes en metodologías pedagógicas efectivas y gestión de aulas. Además, se desarrollen y proporcionen programas de capacitación focalizados en las necesidades identificadas y establecer mecanismos de evaluación del desempeño docente.
5. Monitoreo y Evaluación, donde se implemente un sistema para medir el impacto del PETC y ajustar las estrategias según los resultados. Crear indicadores de desempeño y resultados, realizar evaluaciones periódicas y ajustarlas en función de los datos recolectados.
6. Participación Comunitaria, que involucre a las comunidades locales en el proceso educativo para asegurar el apoyo y la cooperación. La acción concreta es fomentar la participación de padres y tutores en actividades escolares para establecer canales de comunicación entre la escuela y la comunidad.

La Estrategia de Implementación consiste en cuatro fases que dependerán de los recursos de la secretaria, de la formación de los equipos adecuados y del desarrollo de estrategias de acompañamiento a los beneficiarios e incentivos de corresponsabilidad a la hora de la distribución de los recursos para así, medir su verdadero impacto en la salud y en la educación de los beneficiarios.

1. **Fase de Planificación:** Definir criterios para la selección de escuelas, diseñar el horario extendido, y desarrollar el plan de alimentación y capacitación.
2. **Fase Piloto:** Implementar el programa en un número limitado de escuelas para probar y ajustar las estrategias.
3. **Fase de Expansión:** Ampliar el programa a más escuelas basándose en los resultados de la fase piloto.
4. **Fase de Evaluación y Ajuste:** Monitorear y evaluar el programa, realizar ajustes necesarios, y escalar las prácticas efectivas. Verificar mecanismos de acompañamiento y de corresponsabilidad.

Este enfoque integral y estructurado busca no solo mejorar la calidad educativa en Veracruz, sino también crear un modelo sostenible y replicable que pueda tener un impacto positivo en el futuro de la educación en el estado.

Se propone, definir población objetivo, aquellas escuelas públicas de educación básica de un solo turno, en todos sus niveles y servicios educativos, que cumplan con al menos uno de los siguientes criterios: a. sean escuelas de educación indígena o multigrado, b. ofrezcan educación primaria o telesecundaria, c. atiendan a población en situación de vulnerabilidad o en contexto de riesgo social, d. presenten bajos niveles de logro

educativo. El 98% de los subsidios serán destinados a la operación e implementación de los objetivos del PETC, mientras que el 2% restante se destinará a gastos de operación central del programa.

Los montos de apoyo propuestos, a los diferentes rubros, sería los siguientes. Pago de apoyos económicos a personal docente: a. personal directivo: hasta \$5 mil mensuales adicionales, b. personal docente: hasta \$4 mil mensuales adicionales, y c. personal de apoyo: hasta \$1 mil mensuales, todos adicionales a sus ingresos regulares.

Se propone una asistencia técnica, acondicionamiento y equipamiento, materiales educativos y acciones para atender el abandono y el rezago, de un monto máximo de 50 mil pesos anuales por escuela, administrada por un Comité de padres de familia.

De implementarse bajo estas características el programa, al estado de Veracruz, le costaría aproximadamente 290 millones de pesos del presupuesto de la SEV, lo que representaría tan solo el 0.5 por ciento de su presupuesto en educación y volvería a beneficiar a 1,061 escuelas, invirtiendo 3,800 pesos por alumno.

Adicionalmente, se recomiendan las siguientes líneas de acción para mejoras.

1. Crear una personalidad jurídica dedicada exclusivamente al monitoreo del programa, lo que permitirá autonomía y transparencia de recursos.
2. Dar prioridad a las funciones académicas de los directores. Es necesario dar a conocer la jerarquización y la diferenciación entre las funciones administrativas y académicas.
3. Establecer estándares definidos y transparentes para especificar los niveles de descentralización o centralización a nivel estatal y municipal, tanto en la administración, asignación de recursos y en la prestación de servicios educativos. Progresar hacia un sistema de certificación que se base en estos estándares.
4. Enfocar los apoyos en los resultados. Es fundamental adaptar y aplicar criterios diferenciados que consideren las particularidades y circunstancias específicas de cada escuela y región.
5. Tomar como referencia las experiencias existentes para mejorar el programa. Aprovechar las experiencias que han tenido éxito en formación de materia escolar y se establezcan alianzas con organizaciones de la sociedad civil y otros actores que cuenten con experiencia en este tema y en Modelos Educativos Multigrado y de Educación Artística.
6. Elaborar documentos que describan las reglas de operación, directrices, criterios y estándares del programa de manera clara, sencilla y accesible, utilizando guías o infografías.
7. Destinar recursos para establecer instalaciones fuera de las escuelas que promuevan la cultura, el arte, el deporte y la tecnología, proporcionando acceso a estudiantes de

escuelas públicas en toda la comunidad. Esto se realiza independientemente de la inversión actual, con el objetivo de aprovechar economías de escala y ofrecer espacios compartidos a la población.

8. Y, establecer reglas de operación para los criterios de acompañamiento temporal a las familias que reciben los beneficios con base en indicadores económicos oficiales y verificables y un esquema de corresponsabilidad para que las transferencias monetarias sean condicionada.

Bibliografía

- Anáhuac Mayab. (2018). Problemas del sistema educativo en México y sus posibles soluciones. <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/problemas-del-sistema-educativo-en-mexico-y-sus-posibles-soluciones>
- Arias, E., Giambruno, C., Morduchowicz, A., & Pineda, B. (2023). El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2023. (Nota técnica No IDB-TN-02708). Banco Interamericano de Desarrollo, División de Educación. Disponible en <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2020). Programa de Escuelas de Tiempo Completo (PDF). Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/PETEC.pdf>
- CONEVAL. (2022). Medición de la pobreza 2022. <https://sistemas.coneval.org.mx/InfoPobreza/>
- CantabriaEuropa. (2021). Programas europeos. Recuperado de: <https://cantabriaeuropa.org/programas-europeos>
- Herrera, M. (2020). El rezago escolar en Chile como factor determinante del fracaso escolar: Un problema visible. <https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/d6e3795a-1aa6-4049-8ab8-cb7b33dfd5b8/content>
- IMCO. (2022). Recursos para programas sociales en México. <https://imco.org.mx/recursos-para-programas-sociales-en-mexico/>
- INAFED (2017). Gobierno de México. Conoce 5 principales características de los programas federales. <https://www.gob.mx/inafed/articulos/5-principales-caracteristicas-de-los-programas-federales>
- Informe Trimestral del Gasto Público (2023), en <https://www.veracruz.gob.mx/finanzas/wp-content/uploads/sites/2/2024/02/4to-informe-trimestral-del-gasto-publico-2023.pdf>. Gobierno del Estado de Veracruz.
- INEE (2017). Panorama Educativo de México Indicadores del Sistema Educativo Nacional. <https://www.inee.edu.mx/evaluaciones/panorama-educativo-de-mexico-isen/>
- INEGI (2022). Características educativas de la población. <https://www.inegi.org.mx/temas/educacion/>
- INEGI (2022). Población en situación de pobreza por entidad federativa según grado, 2018, 2020 y 2022. https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=Hogares_Hogares_15_9954f9c6-9512-40c5-9cbf-1b2ce96283e4&idrt=54&opc=t
- Lopez, D (2019). 3 razones por las que México fracasa en el combate a la pobreza. <https://sustava.mx/3-razones-por-las-que-mexico-fracasa-en-el-combate-a-la-pobreza/>
- Martín del Campo, A. (2017). "El rezago educativo total y su atención en México", Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XLVII, <http://www.redalyc.org/>

- resumen.oa?id=27052400003
- México Evalúa (2022). Operación regreso a clases: la experiencia estatal 2021. <https://www.mexicoevalua.org/operacion-regreso-a-clases-la-experiencia-estatal-2021/>
- Navarrete-Cazales, Z.; Ocaña-Pérez, L. (2022). Rezago educativo en la educación básica de México 1990-2020. Un análisis comparativo en la temporalidad de tres declaraciones mundiales de la UNESCO. 20(2), pp. 295-318. doi: <http://dx.doi.org/10.14516/fde.859>
- Olvera, A. (2018). Veracruz en su laberinto. Autoritarismo, crisis de régimen y violencia en el sexenio de Javier Duarte. https://www.researchgate.net/publication/328518616_La_crisis_de_la_educacion_en_Veracruz_mal_gobierno_corrupcion_y_violencia
- Rosas, T (2015). Duplicidad por falta de indicadores. *el economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Duplicidad-en-programas-por-falta-de-indicadores-20150317-0074.html>
- SEP (2022). Principales cifras del sistema educactivo nacional 2021-2022. https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2021_2022_bolsillo.pdf
- SEP (2022). Veracruz Ignacio de la Llave. https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/Atlas_estados/veracruz.pdf
- SLP(2016). Lineamientos básicos para la creación de programas sociales nuevos. https://www.coneval.org.mx/sitios/RIEF/Documents/Lineamientos_basicos_para_la_creacion_de_programas_sociales.pdf