

La gestión del director escolar en la implementación del programa Mi Compu.Mx: El caso del Estado de Sonora

José Antonio Rodríguez Arroyo

Tecnológico de Monterrey

joseantonio.rdz@itesm.mx

Leonardo David Glasserman Morales

Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora

lglasserman@crfdies.edu.mx

Juan Manuel Manzano Torres

Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora

jmanuelmt@crfdies.edu.mx

Temática general: Políticas y gestión en la educación

Tipo de ponencia: Reporte de investigación parcial

Resumen

El estudio aquí reportado forma parte de un macro estudio, el cual busca identificar las competencias digitales desarrolladas por los alumnos y los docentes que participan en el Programa Mi Compu.Mx en los Estados de Tabasco, Colima y Sonora. En esta ponencia se reporta la experiencia de la implementación del programa Mi Compu.Mx en el Estado de Sonora, desde la perspectiva del director escolar y la gestión llevada a cabo en este proceso. El objetivo del estudio fue identificar el papel de la gestión del director escolar en la implementación del programa en el Estado de Sonora. La pregunta de investigación fue: ¿Cuál ha sido el papel de la gestión escolar del director en la implementación del programa Mi Compu.Mx en el Estado de Sonora? Se siguió una metodología cualitativa con un enfoque de estudio de casos en donde realizaron entrevistas a los directores. Entre los hallazgos principales, se encontró que si bien es cierto que existen áreas de oportunidad en el seguimiento al uso de los equipos y a las reglamentación de su uso, el director escolar ha sido el actor imprescindible para garantizar las condiciones necesarias para un pleno funcionamiento del proyecto Mi Compu.Mx, como el acceso a internet, mobiliario, seguridad, por mencionar algunos, y muchas veces no espera a que

se le provean las condiciones para un funcionamiento como es previsto desde el punto de vista de quien diseña las políticas públicas.

Palabras clave: Director Escolar, Gestión Educativa, Innovación Educativa, Mi Compu.Mx

Introducción

La figura del director escolar sigue cobrando gran relevancia en los sistemas educativos como agente de cambios y como actor responsable de la transformación de sus centros educativos. La Secretaría de Educación Pública (SEP) declara que el liderazgo del director deberá ser “académico, organizativo-administrativo y social para la transformación de la comunidad escolar” (SEP, 2006, p.25); mientras que Elizondo y Torres-Estrella (2001) lo nombran como el líder del colectivo escolar ubicando su función en un marco interactivo y señalando la importancia de su gestión en el éxito y la calidad del producto que se elabore en su centro. Por otro lado, la innovación educativa sigue posicionándose como una necesidad para poder mejorar los resultados obtenidos en los diferentes procesos educativos, como el proceso de enseñanza – aprendizaje (Ortega, Ramírez, Torres, López, Yacapantli, Suárez y Ruíz, 2010).

Una propuesta de investigación de innovación se desarrolla a través del macro proyecto de investigación denominado Estudio comparativo del desarrollo de competencias digitales en el marco del programa Mi Compu.Mx, el cual tiene como objetivo analizar el desarrollo de competencias digitales en estudiantes de quinto y sexto año de primaria que se han integrado en el programa Mi Compu.Mx. Este documento se desprende del mencionado macro estudio en donde se presentan resultados parciales y originales ligados a la implementación del programa Mi Compu.Mx, teniendo como objetivo principal identificar el papel de la gestión del director escolar en la implementación del programa, particularmente en el Estado de Sonora.

Marco contextual

Como parte de la implementación de programas que permitan la inclusión digital, la equidad y la calidad, la Secretaría de Educación Básica (SEB) y la Comisión de Evaluación Digital Nacional (CEDN) plantearon durante el periodo 2013-2014 un programa de carácter nacional, denominado Mi Compu.Mx que en su primera etapa incluyó a los Estados de Colima, Tabasco y Sonora.

El Programa Mi Compu.MX estudia el uso y aprovechamiento de la computadora personal en cuanto a la mejora de las condiciones de estudio de los niños, la actualización de las formas de

enseñanza, el fortalecimiento de los colectivos docentes, los cambios en la gestión escolar y la reducción de las brechas digitales y sociales entre las familias y comunidades que integran el país (SEP, 2015). El programa piloto en los tres estados iniciales conllevó la entrega de 240,000 computadoras a estudiantes de quinto y sexto de primaria de diferentes modalidades de organización educativa.

Ante la importancia de documentar a través de la investigación las experiencias de la implementación de todas estas iniciativas de innovación educativa, en este documento se atiende la perspectiva del director escolar y su gestión ante la implementación del programa Mi Compu.Mx para responder a la pregunta: ¿Cuál ha sido el papel de la gestión escolar del director en la implementación del programa Mi Compu.Mx en el Estado de Sonora?

Marco Teórico

Director Escolar y Gestión

El director escolar no ha escapado de la lista de funciones descritas en la literatura especializada. García y Medina (1986) resaltan la toma de decisiones, programación, comunicación, motivación, evaluación y establecer relaciones con mundo exterior al centro. Por su parte, Ramírez-Cavassa (2008) asigna al director las funciones de planificación, negociación, toma de decisiones, control y previsión.

Conforme existe un acercamiento a la definición de la dirección escolar a la época actual, se observa cómo los elementos de motivación, comunicación, previsión y negociación van tomando una connotación más significativa alejándose de la tradicionalmente llamada administración educativa para asemejarse más al movimiento de la gestión escolar. La gestión escolar puede entenderse como un modelo administrativo participativo e integral que conlleva un conglomerado de prácticas administrativas que se actúan en lo colectivo ya que debe responder a las necesidades de dicho colectivo y no del director/administrador. Esto se logra reconociendo en los actores educativos el capital más importante de la organización, tomando en cuenta su experiencia, el contexto y las problemáticas propias de cada centro escolar para lograr la transformación a través de iniciativas y proyectos institucionales (Valencia y Rodríguez-Arroyo, 2014).

Al igual que la administración educativa, la gestión escolar no está exenta de disposiciones de política pública que establecen los lineamientos de operación para toda la comunidad. El Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar (DOF, 2014, s.p.) establece que la gestión escolar incluye "...el conjunto de iniciativas,

proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas.” Esto enfatiza la importancia de los procesos de gestión escolar y de su actor principal, el director, en programas de innovación educativa como el aquí tratado, Mi Compu.Mx.

Innovación educativa

Hablar de innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es una discusión que a pesar de los esfuerzos no ha sido superada. Queda claro que el solo hecho de incorporar equipos digitales y una serie de equipos periféricos como pizarrones inteligentes, por mencionar un ejemplo, no garantiza la eficacia pedagógica, ni significa que se ha innovado en educación (Aguerrondo y Xifra, 2002; Carrier, 2006).

Sobre esto, los directivos de las escuelas primarias enfrentan un reto urgente, la necesidad de innovar los alcanza y requieren de promover la transformación de las prácticas educativas, de la participación de los padres y estudiantes. Pasar de una visión tradicional de los procesos escolares a una sistémica (Senge, 2012), desarrollar la habilidad de observar cada uno de los fenómenos educativos donde se requiere innovar sin dejar de ver la escuela total.

La velocidad que ha adquirido la producción de conocimientos y la relativa facilidad de acceder a ellos (Tedesco, 2011), representa una oportunidad pero también un riesgo en la gestión escolar. Por ejemplo, un estudiante promedio que tiene la oportunidad de poseer un equipo de cómputo, es probable que su entusiasmo por la novedad y las horas que dedica a explorar su contenido se tenga la concepción que supera a los docentes en dominio de dicho dispositivo, sin embargo, si este mismo ejemplo se enmarca en una de las competencias para vida, como la de aprender a aprender, ¿Qué utilidad tiene dicho dispositivo?, ¿en realidad se acorta la brecha digital?

Este y otros mitos sobre las tecnologías en la educación de acuerdo con Cabero (2007) tienen un halo de innovación que no es suficiente. La gestión escolar y la innovación educativa deben trabajar en superar las concepciones falsas, transformar la dinámica escolar y las prácticas pedagógicas.

Metodología

Se siguió una metodología cualitativa con base en Giroux y Tremblay (2004). En cuanto al enfoque de diseño, se siguió la propuesta de Stake (2007) del estudio de caso. Las unidades de análisis fueron los directores de nivel primaria de las escuelas del Estado de Sonora,

pertencientes al sistema de administración estatal. Fueron 114 los directores que participaron, obtenidos a partir de un muestreo deliberado obtenido de la base de directores escolares del Estado de Sonora. En cuanto a las técnicas de recolección de datos se utilizó una entrevista escrita, validada por expertos, la cual contempló el análisis de las categorías: Infraestructura y mantenimiento de equipo, Formación y desempeño docente, Dinámica y cultura escolar y Gestión Escolar. Para este trabajo, el enfoque recae en la última categoría de la Gestión Escolar. Cabe mencionar que para el análisis de los resultados se siguió la propuesta de Stake (2007) en cuanto a la suma categórica e interpretación directa de los datos.

Resultados

Con base en la suma categoría e interpretación directa se presentan los resultados tomando como base tres subcategorías vinculadas con la gestión escolar y la implementación del programa Mi Compu.Mx: estrategias de uso, reglas de uso y dificultades en la implementación.

Estrategias de uso

La Tabla 1 presenta las estrategias declaradas por los directores para dar seguimiento al uso de los equipos de Mi Compu.Mx,

Tabla 1.

Estrategias de seguimiento al uso de los equipos en los procesos de enseñanza

Evidencias de actividades con los equipos en los planes de clase	83.3%
Capacitación al equipo docente	2.6%
Proyectos académicos que involucran a parte de la comunidad estudiantil	0.9%
Uso sin evidencia en la planificación de clases (no especifica visitas al aula)	3.5%
Vistas al salón de clases	1.8%
No respondieron	7.9%
Total	100%

Se puede identificar que los directores han señalado que las evidencias de las actividades que los maestros declaran en los planes de clase es la estrategia más utilizada por ellos, al alcanzar el 83.3% de las respuestas de los entrevistados. Esto contrasta con el 1.8% de las respuestas que declaran las visitas al salón de clases y el 2.6% que declaran la capacitación al equipo docente como las estrategias de seguimiento al uso de los equipos en los procesos de enseñanza.

Reglas de uso

La Tabla 2 presenta las frecuencias de las menciones con respecto a las reglas de uso de los equipos, relacionadas a aspectos a tiempo, espacios o fines.

Tabla 2.

Frecuencias de menciones relacionadas con reglas para el uso del equipo en la escuela

	frecuencias
Establecimiento de horarios para el uso de los equipos	95
Solo dentro del aula (no especifica horario)	7
Solo cuando el maestro lo indique	10
Establecimiento de reglamentos	2
Uso con sumo cuidado del equipo	6
Solo con fines educativos	7
Otras menciones sobre usos diversos con menos relación con reglamentos	10
No respondieron	9

Nota: La suma de las frecuencias no son el 100% de las encuestas aplicadas. Existe más de una mención en una sola respuesta de los sujetos encuestados.

La regla con mayor frecuencia de parte de los entrevistados está ligada al tiempo y declara el establecimiento de horarios para el uso de los equipos en la escuela. Esto supone dejar en manos de los maestros y sus alumnos los acuerdos de horarios tanto en el salón de clases como en otros horarios para utilizar los equipos del programa. Con menos frecuencia hay quienes establecen que este debe usarse solo cuando el maestro lo indique. En cuestiones de espacio, la limitación

del equipo solo dentro el aula, obtuvo una frecuencia de siete respuestas; mientras que la mención de que el fin del uso sea asuntos educativos alcanzo también siete respuestas.

Dificultades en implementación

En esta categoría se encontró que los directores consideran nueve aspectos que dificultaron la implementación del programa en sus escuelas. Destaca el hecho que algunos directores indicaron no haber percibido una dificultad y un porcentaje menor no respondió esa pregunta. En la tabla 3 se puede observar la distribución de frecuencias de las respuestas.

Tabla 3.

Dificultades percibidas para el funcionamiento del programa presentada en porcentajes

Falta de capacitación al docente	13.2%
Falta de cuidado de los estudiantes a los equipos	6.1%
Falta de equipos	9.6%
Falta de información a padres de familia	0.9%
Falta de tiempo	2.6%
Robo de equipos	2.6%
Problemas con los técnicos	1.8%
Problemas de infraestructura	32.5%
Problemas de mantenimiento del dispositivo	4.4%
Ninguna dificultad	17.5%
Sin responder	8.8%
Total de respuestas	100%

Se encontró que el 13.2% de los directores indicó que una de las dificultades estuvo en función de la falta de capacitación recibida para el docente. Por su parte, el 6% de las respuestas indicó que la dificultad estuvo relacionada con la falta de cuidado a los equipos por parte de los estudiantes. En tanto, el 9.6% indicó que la falta de equipos de los programas federales fueron la causa de dificultad en su implementación. El mayor porcentaje en las dificultades estuvo en función de los problemas de infraestructura, con un 32.5%, lo cual indica que a pesar de los

esfuerzos, los recursos de apoyo van más allá de la entrega de dispositivos y se requiere un plan de apoyo para garantizar la infraestructura básica en las escuelas (como agua, luz, espacios) antes de pensar en dotar de equipos tecnológicos.

Asimismo, el 17.5 % de los encuestados indicó no haber percibido una dificultad para la implementación del programa.

Análisis

Como líder y en su función dentro de la gestión escolar, el director es responsable del desarrollo de las estrategias necesarias para velar por la implementación adecuada de cada proyecto e iniciativa.

El seguimiento a cualquier implementación es clave. En el caso específico del Programa Mi Compu.Mx el seguimiento al uso de los equipos se da a través de la función de control en lugar de acciones de previsión y planificación (Ramírez-Cavassa, 2008). Una vez más, el director sucumbe ante la necesidad de evidencias el cumplimiento de algo asegurándose de que existan las evidencias de su uso en la planeación de los docentes. Sin embargo, estrategias como la capacitación y las visitas al salón de clases, quedan muy rezagadas como estrategias de seguimiento. Priorizar estas últimas dos estrategias alinearían más las estrategias del director a la definición de la gestión ya que le permitiría tomar en consideración las experiencias de su equipo docente y el propio contexto (Valencia y Rodríguez-Arroyo, 2014) al momento de plantear acciones a seguir en este proceso de implementación.

Por otra parte, el establecimiento de reglas para la implementación de cualquier iniciativa o proyecto, debe estar basado en el propio proyecto en sí. En el caso de Mi Compu.Mx no queda muy claro como se ha dado la toma de decisiones, tarea propia del director escolar en su gestión (García y Medina, 1986; Ramírez-Cavassa, 2008). Aunque la mayor cantidad de frecuencias (95) parecen dejar en manos del docente la reglas de uso con sus alumnos, una frecuencia menor de directores reglamentan que el uso se dé sólo en el salón de clases (siete directores) o cuando el maestro lo indique (diez directores). Este tipo de decisiones y de reglas debe estar alineado al propio proyecto, el cual exige que el equipo se use en varios momentos y lugares.

Por último, hablar de innovación en la educación no tiene que ver solamente con la incorporación de recursos tecnológicos per se en el aula, sino contar con un plan de implementación que asegure la formación de los docentes y directivos así como garantizar la infraestructura básica en los centros escolares. Con base en la aplicación de la encuesta a directivos del Estado de Sonora,

se encontró que la principal dificultad percibida para lograr una correcta implementación del programa Mi Compu.MX, está en función de la falta de infraestructura necesaria para ello tal y como lo demuestran 32.45% de los 114 directores entrevistados.

Conclusiones

Con base en la pregunta de investigación: ¿Cuál ha sido el papel de la gestión escolar del director en la implementación del Programa Mi Compu.Mx en el estado de Sonora? se encontró que:

El seguimiento al uso de los equipos del programa se da a través de la función de control a través de garantizar las evidencias de las actividades en los planes de clase de los profesores. Dicho seguimiento pudiera beneficiarse si el control de la evidencia estuviera ligado con mayor frecuencia a otras estrategias como la capacitación al docente y las visitas al salón de clases.

La variedad de reglas para el uso de los equipos pone de manifiesto la necesidad de capacitar nuevamente a quienes lideran e implementan este proyecto. Es importante sincronizar reglas que permitan un uso adecuado del programa. Quienes tengan reglas que limiten el uso del equipo al salón de clases, no están permitiendo que se desarrolle el programa y las habilidades digitales declaradas en el proyecto, ya que limitan las diversas experiencias diseñadas para este propósito.

El director participa como el gestor de los recursos materiales para cumplir con el acuerdo 717 de la autonomía de la gestión escolar. Si bien es cierto que existen numerosas dificultades para la implementación del programa MI Compu.MX, el director escolar ha sido el actor imprescindible para garantizar las condiciones necesarias para un pleno funcionamiento de proyectos de innovación con tecnología en el aula, como el acceso a internet, mobiliario, seguridad, por mencionar algunos, y muchas veces no espera a que se le provean las condiciones para un funcionamiento como es previsto desde el punto de vista de quien diseña las políticas públicas.

Agradecimientos

La ponencia aquí presentada forma parte del proyecto “Estudio comparativo del desarrollo de competencias digitales en el marco del programa Mi Compu.MX” (<http://www.ruv.itesm.mx/convenio/micompumx/homedoc.htm>), apoyado por el Fondo SEP-SEB CONACYT -2013-01 con número de convenio 00000000230297. Agradecemos a los directores de escuelas primarias y autoridades de la Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora por el apoyo brindado para la realización de este estudio.

Referencias

- Aguerrondo, I. y Xifra, S. (2002). *La escuela del futuro. Cómo piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores.
- Cabero, J. (2007). *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carrier, J.P. (2006). *Escuela y multimedia*. México: Siglo XXI.
- DOF (2014). *Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. México: DOF. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014
- Elizondo, A. y Torres-Estrella, M. (2001). *La nueva escuela: dirección, liderazgo y gestión escolar*, Volumen 2. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- García, V y Medina, R. (1986). *Organización y gobierno de centros educativos*. España: Ediciones RIALP.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez-Cavassa, C. (2008). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Editores Noriega.
- SEP (2015). *Programas estratégicos*. Recuperado de: http://www.sep.gob.mx/esp/sep1/Programas_Estrategicos
- SEP (2006). *Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad*. México: Autor. Recuperado de <http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/escuelasdecalidad/PecRO%202006.pdf>
- Ortega, P., Ramírez, M., Torres, J., López, A., Yacapantli, C., Suárez, L. y Ruíz, B. (2010). Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 10(1), 145-173.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina*. México: Granica.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4ª. Ed.). Madrid: Morata.
- Tedesco, J. C. (2011). Desafíos de la educación básica en el Siglo XXI. *Revista iberoamericana de educación*, 55, 31-47. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/rie55a01.pdf>

Valencia, A.C. y Rodríguez-Arroyo, J.A. (2014). Análisis comparativo entre la gestión de escuelas Básicas de México y Canadá: actores y contextos. *CONSENSUS*, 19(9), 25-44.