

INSTRUMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS PARA LA INSERCIÓN DE LAS TIC: DESAFÍO PARA LOS GESTORES DEL CAMBIO EN LA ESCUELA

MARGARITA T. LEAL ESPINOSA

Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 142 Tlaquepaque

RESUMEN: El concepto de gestores del cambio que se aborda en la presente ponencia se refiere a los sujetos en el micro espacio escolar responsables de la organización, orientación y dirección de los recursos disponibles para lograr un objetivo, en este caso, la innovación “deseablemente” operada mediante la inserción de las TIC en educación básica. La innovación, en su forma más breve podemos entenderla como el proceso que va facilitando y posibilitando el cambio innovador en cualquiera de sus direcciones, desde la cultura escolar hasta el mero uso de nuevos materiales.

Con estos dos conceptos, a partir de que un equipo interinstitucional realizara cuatro estudios de caso en escuelas primarias y secundarias públicas concretas en Jalisco (de febrero del 2007 a junio del 2008), en los que se analizó la innovación en cuatro

ámbitos diferentes: el desarrollo de competencias cognitivas en preescolar, el uso de enciclopedia en 5º y 6º de primaria, la tutoría en la secundaria y en este mismo nivel, el ámbito de la apropiación tecnológica; en la presente ponencia se comparte una discusión reflexiva sobre cómo se instrumenta una política educativa, mandada desde la cúpula, en el microespacio de la escuela.

En estos estudios cobró realidad lo que Michael Fullan (2000) critica a las reformas en gran escala, que ignoran los detalles de implementación y no atienden las culturas de cada una de las escuelas. Sin embargo, en el estudio en Jalisco los propios actores problematizan, reflexionan y aportan interesantes propuestas a esta compleja realidad.

PALABRAS CLAVE: Gestores del cambio, reforma, innovación.

La presente ponencia invierte los conceptos de la sub-área correspondiente: Políticas para la instrumentación y equipamiento de las TIC en espacios educativos, precisamente porque la reflexión proviene de la instrumentación de las políticas y no de la política en sí misma.

Plantear el tema de análisis desde este marco remite necesariamente a manifestar que uno de los contextos en el que se llevó a cabo el estudio de cuatro reformas: el desarrollo de competencias cognitivas en preescolar, el uso de enciclopedia en 5º y 6º de primaria,

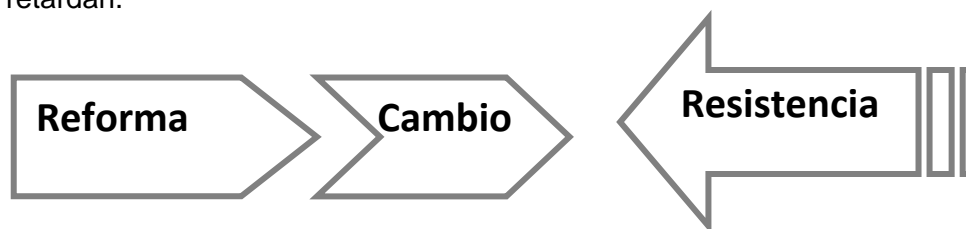
la tutoría en la secundaria y en este mismo nivel, el ámbito de la apropiación tecnológica; se caracterizó por la esperanzadora *apertura para escuchar* que manifestaron directores y funcionarios cuando compartieron al equipo de investigadores, su creciente preocupación por cuidar el éxito en la implementación y permanencia de la reforma escolar cercana, por convincente o no que ésta pueda parecer a ellos.

En consecuencia natural, esta actitud, fue una invitación a que los investigadores busquemos espacios para compartir las voces recogidas en tan ricos encuentros con los actores educativos: docentes, alumnos y directivos durante el proceso de investigación realizado en los ciclos escolares 2º semestre del 2006- 2007, 2007-2008 para presentar el recuento específico de aquello que sin definirse como *resistencias intencionadas*, retardan y aún inhiben el cambio, así como de sus posibles causas, efectos y alternativas o propuestas a favor de resolverlas.

La preocupación relativa a lo que retarda el cambio que enfrentan los procesos de reforma, se hizo evidente en el grupo focal al que asistieron directores de centros escolares y funcionarios de educación básica, de la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ), convocados para compartir con ellos algunos resultados de la investigación anteriormente señalada.

El producto de investigación presentado, en esa ocasión, al grupo focal, a través del “Modelo para la construcción colaborativa de prácticas innovadoras en la educación básica”, constituyó un esquema que representa un proceso complejo: reforma, innovación y cambio, que permite su comprensión y su estudio solamente mediante reflexiones para lograr entender y en ciertos momentos justificar, la naturaleza compleja, los retrasos y las ausencias de cambio e innovación en las cuatro reformas estudiadas.

Parece contradictorio asumir que una reforma se opere sin generar cambios o al menos en la medida que se esperaría, cuando la reforma desde cualquier punto de vista hace referencia al *cambio* pero, así mismo, *el cambio* lo hace a la *resistencia* y a los factores que lo retardan.



Al llevar a cabo los procesos de investigación, que como el modelo puntualiza, fueron procesos colaborativos en los cuales los actores compartieron: necesidades, deseos, dificultades, entusiasmos, estrategias y significados, ninguna de las categorías construidas estuvo orientada al estudio de las *resistencias*; si lo estuvo a recuperar lo que desde los actores educativos involucrados identifican como *factores que dificultan el cambio*, que al fin de cuentas en ello se centra la preocupación de quienes son responsables de poner en marcha la reforma.

Hemos de decir, que retomar este tema como una categoría de análisis de los procesos y de los resultados del estudio, representó, a los investigadores, una oportunidad para releer y aportar lo que sea posible, desde una postura que pone en el centro de la argumentación a los actores que implementan la reforma, sensible a sus realidades y vivencias cotidianas.

En un sentido general, conocer acerca de los factores que detiene o inhiben el cambio, tiene tanta historia como el cambio mismo, así que por lo menos de veinte años a la fecha, la literatura es abundante y puede ser abordada desde intereses diversos: para intervenir las políticas, las prácticas gestivas, los mecanismos de operación, los sistemas de organización y hasta para elaborar normas y emitir sanciones. El caso que nos ocupa tiene el propósito de colaborar con los gestores del cambio, para que éste suceda.

La teoría del cambio sostenida en las cuatro experiencias investigativas, retoma la postura de Michael Fullan, Escudero, Hargreaves, entre otros autores, por ello, se resalta el valor educativo y social que las reformas promueven, reconociendo las realidades de la práctica y sus sujetos, quizá arriesgando la cientificidad de los argumentos, pero percatándonos y resaltando las múltiples dimensiones personales y de organización institucional en los que tiene o no el efecto esperado una reforma y los cambios que conlleva.

A partir de esta postura ante el cambio, *los factores que lo obstaculizan* estarán expresados desde las dimensiones: personales y las de la organización institucional por eso algunas nos parecerán muy cercanas, sin menoscabo de las que por la naturaleza de la reforma y del cambio que busca, tienen principal injerencia el sistema y el gobierno, porque no podemos negar que en éste ámbito se sitúan algunas de las principales barreras.

En los resultados de los cuatro estudios diagnósticos, se identifican una serie importante de factores que retardan, obstaculizan e incluso inhiben los cambios impulsados por cada

una de las reformas estudiadas. Para hacer más de mayor interés a los asistentes a esta mesa, en la presente ponencia, se describe de manera sintética exclusivamente el caso de la reforma que tiene que ver con la inserción de las TIC en la escuela primaria; el caso enciclomedia.

Por tratarse de presentar contenidos parciales, será necesario iniciar contextualizándolo mediante un breve texto sobre la reforma correspondiente, para enseguida retomar los textos que aluden a los *factores que retardan o inhiben el cambio*.

1. Inserción de las tecnologías a la educación primaria: el caso de Enciclomedia

En el objetivo estratégico Calidad del proceso y el logro educativo, reside la política de fomento al uso educativo de las tecnologías de la información y comunicación, así como la producción de materiales audiovisuales e informáticos que favorezcan el aprendizaje.

Para dar cumplimiento a esta política, la Secretaría de Educación Pública creó la Dirección General Adjunta de Innovación y Calidad, al interior de la cual, se generó el Modelo de Innovación y Calidad SEP, del que se derivan una serie de programas estratégicos entre los cuales se pueden mencionar: Educación en Derechos Humanos, Educación Basada en Competencias, Escuelas de Calidad, Programa de Fomento a la Investigación Educativa, Programa Nacional de Lectura y el Programa Enciclomedia.

Enciclomedia, como Programa Estratégico, cuenta con un fundamento jurídico en el que se determina que “el aprovechamiento efectivo de las potencialidades de estas tecnologías está en relación directa con la existencia de un proyecto pedagógico en la escuela, con competencias específicas de los profesores y con la transformación de concepciones educativas de la comunidad en su conjunto” (Documento Base, 2004 p.6).

Enciclomedia es un sistema, concebido y hecho en México, que integra y articula medios, recursos y herramientas relacionados con la educación primaria, a fin de enriquecer las experiencias de enseñanza y aprendizaje en el salón de clases. Es una estrategia didáctica que se fundamenta en los libros de texto gratuitos y que, a partir de su edición digital, los enlaza a la biblioteca de aula, fotografías, mapas, visitas virtuales, videos, películas, audios, interactivos y otros recursos tecnológicos, propiciando un trabajo conjunto y mayor interacción a favor del aprendizaje, para cada uno de los temas propuestos en los libros

de texto gratuitos. Enciclomedia lleva desde diferentes puntos dentro del texto a una barra de menú en donde aparecen ordenados de acuerdo al tema de partida, una gran variedad de materiales educativos.

2. Factores que retardan o inhiben el cambio. Resultados del diagnóstico

Los docentes viven la experiencia de iniciar el uso de Enciclomedia en el aula en determinado ciclo escolar, y no siempre continuarlo en los siguientes; esto se relaciona con la rotación de maestros entre los distintos grados, propiciado por factores internos de la escuela, o por factores externos como cambios de adscripción, o jubilaciones.

Se podría suponer que derivado de la alta rotación 50% de los maestros encuestados que están usando Enciclomedia han tenido que auto capacitarse; en contraste con la relación equitativa entre aulas con el equipo y profesores capacitados, que abre la posibilidad de que en todas ellas, el maestro haya sido capacitado en los trayectos formativos inicial e intermedio.

Por otra parte, sólo el 12% de docentes habían usado una computadora antes de usar Enciclomedia. Asimismo detectan como principal problema en su uso, la falta de tiempo para planear usar y dominar la herramienta.

En las observaciones realizadas se dejó ver que la ambientación del espacio: pantalla visible de cualquier punto del aula, distribución adecuada del sonido y eliminación del ruido, movilidad y tránsito de alumnos en el aula, y especialmente control de la iluminación, son factores determinantes en el uso de Enciclomedia.

En cuanto al control de la iluminación se observó un problema puntual en la actividad de la lectura, cuando el docente proyecta la lectura y decide que desde ahí se realice, el aula se oscureció impidiendo al alumno usar su libro; en el otro caso, los alumnos hacen la lectura usando su libro, el aula está iluminada y la lectura proyectada en la pantalla tiene poca visibilidad.

Las interrupciones debidas a la ausencia o distracción del docente cuando está dentro del aula fueron abundantes en todos los casos, ocasionando rompimiento con la dinámica grupal, el contenido y el uso del recurso.

Los maestros encuestados, cuando se refieren a su experiencia en la capacitación y la transferencia de ésta en su práctica, 45.61% la valoró como una capacitación suficiente y 42.11% como regular. En la práctica observada se identifican proporciones similares.

La observación del acceso a Enciclomedia, refiere que la mayoría de los docentes maneja con facilidad el equipo y muestra conocimiento de la herramienta y de las rutas de acceso a los diferentes sitios; son dos las dificultades observadas: baja frecuencia de acceso a la herramienta en general y a los recursos en particular; nulo acceso del alumno al manejo del equipo.

Las entrevistas individuales con los docentes posteriores a la observación de la práctica con el uso de Enciclomedia, recuperó algunas opiniones relativas a la capacitación: la consideraron motivante, intensiva (realizada en poco tiempo) y demasiado teórica. Se refirieron también al inconveniente que tiene la frecuente rotación de maestros en los diferentes grados escolares.

Los maestros exploran y acceden a los recursos de Enciclomedia utilizando los hipervínculos del libro de texto mayor número de veces que a través de otros sitios o medios. Conviene retomar la falta de claridad que tiene el maestro de “la intensión educativa” al usar cada uno de los recursos lo cual generó confusión y en el mejor de los casos minimizó su potencial.

Los procesos de interacción que se producen en el aula a partir de la mediación pedagógica del docente, no siempre se realizan en procesos de interlocución o diálogo constructivo que les permita, a maestros y alumnos, explorar el potencial informativo y expresivo de los recursos contemplados en el programa, por lo que las acciones que realiza el maestro para propiciar la participación y construcción significativa encuentran serias dificultades para lograr que los alumnos integren y discriminen la información, por ello los productos de aprendizaje no encuentran su expresión en las formas esperadas.

Los maestros expresan su preocupación por carecer de elementos suficientes para el manejo del equipo desde sus procesos de capacitación y aunque manifiestan una genuina voluntad para utilizar de manera constante y efectiva los recursos del programa, reconocen la necesidad de realizar adecuaciones pedagógicas para darle especificidad y pertinencia a los recursos susceptibles de ser utilizados en el desarrollo de las situaciones de

aprendizaje, para precisar las competencias o habilidades esperadas y para precisar los productos idóneos que den cuenta del logro de los propósitos u objetivos de aprendizaje.

El diagnóstico efectuado da cuenta de que las prácticas en el uso de Enciclomedia están permeadas por los estilos de enseñanza de los maestros, y estos a su vez se hallan caracterizados por los estilos de mediación e interacción, y en este caso, por una interacción generalmente guiada por el maestro y que inhibe la interacción entre pares.

En lo relativo a la capacitación recibida por los maestros, en términos generales es suficiente para la mediación instrumental, no así para la mediación pedagógica necesaria para que el docente mejore o innove el uso que hace cotidianamente de Enciclomedia en el aula.

La mediación pedagógica, entendida como un proceso mediante el cual el maestro intenciona las estrategias de enseñanza y aprendizaje y la comunicación educativa para propiciar la participación y significación activa de los alumnos, así como la interacción y la interactividad de los alumnos en clase hacia el logro de los propósitos educativos expresados en las finalidades del curriculum formal, posibilita el desarrollo de saberes y competencias necesarias para su vida social. Sólo de esta manera podrá garantizarse que los recursos contemplados para el uso de la tecnología en el aula se constituyan en medios efectivos para la interacción constructiva en clase y no como dispositivos instrumentales sin una finalidad específica.

Para que esto suceda, se hace necesario diversificar las acciones de mediación pedagógica por parte del maestro intencionando la práctica para propiciar la puesta en juego de procesos de pensamiento en lugar de la enseñanza de contenidos, estrategias para la resolución de problemas reales en lugar de ejercicios y soluciones cerradas y privilegiar la creación de un diálogo constructivo en lugar de la rutina de preguntas dispersas o fragmentadas, considerando que el aprendizaje será significativo en la medida que acerque al estudiante a situaciones en las que transfiera lo aprendido a su contexto de vida.

Puntos de encuentro en los cuatro estudios.

Factores asociados a los sujetos del cambio

- Muchas innovaciones se implementan sin una reflexión detenida sobre si resuelven o no necesidades percibidas por los actores educativos, y cuando éstas se

prescriben, y operan, los actores las asumen sin menoscabo; aún se consideran “afortunados” pero sin entenderlas, sentirlas, significarlas.

- La claridad en los cambios que se buscan, en sus propósitos y estrategias son claves. Objetivos difusos y medios de implementación no especificados son llevan a los resultados poco satisfactorios que hasta ahora hemos tenido.
- Se implementa el cambio de manera simplista: la tutoría, el uso de las TIC'S, el modelo por competencias y otros, basado en los formatos.
- Un enfoque metacognitivo puede ayudar a que los docentes aprendan a tomar el control de su formación.
- Los cambios en la didáctica reclaman el desarrollo de nuevas habilidades, las creencias de los docentes no han sido objeto de discusión quedan enterradas en el nivel de presuposiciones. Sin embargo los estudios aportaron evidencias de que los cambios en las creencias y la comprensión son condiciones para una reforma duradera.
- El sentido compartido y la congruencia programática, son factores claves del escenario en el que el docente podrá trabajar con una reforma, independientemente de la nobleza del cambio.
- Ayudan mucho las instrucciones claras.
- Los maestros están dispuestos a compartir recursos y reflexiones, a planear juntos. Los gestores tienen la tarea de implementar estrategias y tomar decisiones.
- Los docentes que se mueven al margen de los marcos de la docencia requieren ser reconocidos y valorados.
- Dejar claro el poder de la cultura colaborativa.

Factores asociados a la organización escolar

- El cambio en la docencia es un proceso largo y con diversos estadios que implica conciencia, planificación, aplicación práctica, colegiación y reflexión. La estrategia del gestor del cambio debe considerar **tiempo** para ello.

- Democratizar la escuela, centrarse en lo que hay que cambiar y en el para qué, más que en el proceso del cambio establecido en la reforma, porque se pueden encontrar otras rutas que sean más adecuadas al contexto y a los escenarios.
- Bajar el impulso emocional, impactar en las rutinas y evitar a toda costa las sobrecargas, son factores muy importantes al planear la implementación y la permanencia de la reforma.
- La organización celular en la escuela y la soledad del docente, impedirán el éxito de la mejor estrategia de cambio que las subestime.
- ¿En donde está el director durante los procesos de cambio? Es una pregunta permanente que se hacen los docentes. Esta manifestación reclama trabajo conjunto.

Factores asociados al sistema

- Evitar el exceso y fragmentación en las reformas.
- Los cambios son lentos y muy circunstanciales, las reformas se han caracterizado por demandar cambios acelerados debido a la cercanía de otros y a su fugaz eficacia.
- No asumir que mi versión de cómo debe ser el cambio es la que debe implementarse, propiciar el intercambio de opiniones que mejoren permanentemente la idea.
- Centrarse más en la formación de los docentes que en la instrumentación de los recursos para el cambio.
- El cambio debe ser significativo, entonces debe entenderse, reflexionarse, demanda tiempo, perseverancia y seguimiento.
- No todo retardo en el cambio es rechazo o resistencia a ultranza, puede haber rechazo de los valores, recursos inadecuados, vale la pena invertir en su seguimiento y evaluación.
- No hay fórmulas, hay contextos y escenarios. Para el sistema puede ser difícil, pero debe esforzarse por conocer la forma en la que los sujetos afrontan la reforma

que no es sólo el conjunto de materiales y recursos sino lo que corresponde al ámbito de las dinámicas escolares y posiciones laborales.

- El Programa de la reforma necesita estar basado en concepciones claras sobre la enseñanza el aprendizaje y la escolarización.
- En voz de una directora: *No sembrar nuevas reformas en la misma tierra.*

Referencias bibliográficas

Chan Maria Elena, et al 2009 *La gestión de la innovación en el marco de las reformas educativas*, Colección Prácticas Docentes Innovadoras. Ed. ITESO, México.

Leal Margarita, Arias José Luís 2009 *Práctica docente y tecnología en el aula*. Colección Prácticas Docentes Innovadoras. Ed. ITESO. México

SEP. 2004. Dirección General de Normatividad de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación Pública. Programa de educación Preescolar 2004. México: SEP.

SEP.2004. "Programa Enciclomedia, documento base" Recuperado el 18 de febrero del 2007. www.sep.mx/enciclomedia.pdf

SEP. 2006. "Libro Blanco" Recuperado febrero del 2007. www.sep.mx/enciclomedia/libro_blanco.pdf

SEJ-Dirección General de Evaluación Educativa. 2004, *Sugerencia de distribución de funciones para el fortalecimiento institucional del Programa FORACIT*, Jalisco, México