

## Capítulo 3. Los Directivos y la Gestión para la integración de las TIC: el caso de ocho IEBO

*Bany Estrada López  
Javier Damián Simón*

### Introducción.

Las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación han impactado en gran escala a la sociedad mexicana, en especial en el ámbito educativo, puesto que éstas han contribuido con los cambios que se viven hoy en día, es por esto que la Educación Media Superior destaca su interés en la incursión del uso de las TIC en sus procesos de enseñanza aprendizaje así como en los de tipo administrativo, ya que estas herramientas buscan mejorar la interacción entre el profesor, estudiante, director y padres de familia, generando conocimiento enfocado desde la perspectiva de aprender a aprender. Todo lo anterior está en función de obtener resultados positivos en el aprendizaje y a su vez relacionarse con el contexto actual, para que el estudiante tenga los elementos que le permitan continuar sus estudios universitarios o bien introducirse a un mundo profesional-laboral, el cual se ha fundamentado en un esquema de competencias. En la actualidad se cree que las TIC son un medio para enseñar, ya que las nuevas generaciones conviven frecuentemente con ellas, sin embargo, esto debe verse reflejado en el perfil docente y sus competencias TIC, ahora bien, lograr en su totalidad la integración de las TIC en la educación, no es un tema sencillo ni fácil de realizar, ya que para poder cumplir con este objetivo, las escuelas tendrían que contar con los medios tecnológicos e infraestructura adecuada, no obstante, es un panorama poco probable para muchas instituciones educativas, particularmente en aquellas que pertenecen a zonas rurales (Weiss, 2012).

En relación con lo anterior, el Director Escolar juega un papel fundamental, ya que una de sus funciones principales es identificar los medios que le permitan obtener los recursos necesarios, es decir, su Gestión Directiva (GD) facilitará el acceso a las nuevas tecnologías, permitiéndole la aplicación en sus procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del aula, de igual forma actualizar los aspectos administrativos de la institución.

El objetivo general de esta investigación es analizar y caracterizar la práctica de la

Gestión Directiva para lograr la integración de las TIC en el Sistema de Educación Media Superior en los ocho casos de estudio, definiendo un marco teórico conceptual de Gestión Educativa (GE) y Gestión Directiva, así como analizar la información general de cada sujeto de estudio y describir el desempeño e interés directivo por integrar las TIC en los procesos de enseñanza- aprendizaje. Con el supuesto de que la práctica de la Gestión Directiva Escolar influye en los procesos de incorporación e integración de las TIC en la EMS en virtud de que se ponen en juego habilidades y capacidades de negociación del titular de cada plantel.

## Marco conceptual

### Gestión Educativa

Este trabajo de investigación se enfoca en la Gestión Directiva y su participación para la integración de las nuevas tecnologías, por lo cual es necesario abordar los conceptos fundamentales sobre las Gestión Educativa y la Gestión Directiva.

La entidad educativa nace por la necesidad de impulsar la enseñanza-aprendizaje dentro de una sociedad con la finalidad de integrar a sus miembros en un medio que se vuelve cada vez más exigente, por lo tanto estas organizaciones brindan un servicio que cumple con las necesidades que la propia sociedad delimita, es decir, deja de ser solo un medio para la ejecución directiva del poder central y busca recuperar la intención educativa situando a los docentes y alumnos como protagonistas, colocando como centro al aprendizaje y no a la burocracia, para generar esta nueva posibilidad la entidad educativa tendrá que definir un estilo diferente de gestión denominado Gestión Educativa. Es preciso conceptualizar los términos de gestión y Gestión Educativa, mismos que se describen a continuación: con respecto al primer concepto, la UNESCO (2000: 16, citado por Pérez, 2010:31) “plantea que la gestión se relaciona en la literatura especializada como *management* y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia”, este ha tenido varias derivaciones hacia diversos campos de conocimiento, uno de ellos es el relativo a sus aplicaciones en la educación, a partir de lo cual se ha producido el concepto Gestión Educativa, la SEP (citado por Carrillo, 2008:6-7) la define como:

Un proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales. Abarca integralmente las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre todos los agentes educativos y las formas de interacción de la comunidad con la escuela.

La praxis de la Gestión Educativa es medida e influenciada por las políticas educativas y la propia aplicación en un contexto local, regional y/o nacional, de ahí que su quehacer tenga sentido en orientar hacia la acción, interactuando la teoría y práctica de esta

disciplina, se debe comprender que su aplicación toma conocimientos de los teóricos administrativos, la misma educación y las políticas educativas. Si se observa desde un contexto educativo, es necesario implementar la gestión para dar forma general e integral a la cultura y liderazgo de los procesos propios de las áreas de dirección, académico-pedagógico, administración y comunidad. Esto da como resultado que el directivo revise la misión, visión, objetivos, políticas, recursos, estructuras, cultura escolar, autoridad, roles y formas de pensar buscando desarrollar un mayor liderazgo y ejercer una autoridad horizontal, promoviendo la interacción entre los miembros y la organización, la participación en la toma de decisiones y nuevas competencias en los actores directivos.

### **Dimensiones de la Gestión Educativa**

Es importante que la escuela o institución escolar cuente con referencias de lo que espera con respecto a la calidad escolar, gestión, práctica docente, sociedad y logros; permitiéndole coordinar procesos de evaluación y autoevaluación, para generar condiciones permanentes resultando una Gestión Educativa de calidad. Pozner (2003: 72) menciona que existe “la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización: pedagógico-curricular, comunitaria, administrativa-financiera y organizacional-operativa”. Estas dimensiones son instrumentos para criticar, observar e interpretar lo que acontece internamente en la organización y poder identificar los factores que establezcan una diferencia entre cumplir o no una meta. A continuación una breve descripción de cada una de las dimensiones.

*Dimensión pedagógico-curricular*, esta dimensión hace énfasis al trabajo realizado en el aula y la relación que tiene el personal docente con los contenidos curriculares, al igual detecta la manera en cómo se transmite los conocimientos, habilidades y destrezas entre los alumnos, es decir, establece valores en el interior del aula. Revisa los procesos de aprendizaje y enseñanza para identificar la relación significativa de la práctica ejercida por cada docente, considera importante que exista una interacción constante entre alumnos, maestros y padres de familia para desarrollar las competencias teniendo como enfoque la gestión pedagógica que efectúa la institución escolar. Reflexiona acerca de las metodologías educativas, las cuales pueden apreciarse en los estilos de enseñanza de cada maestro a través de su planeación didáctica, trabajos de los alumnos y autoevaluación de su praxis, conviene analizar las oportunidades que ofrecen a los alumnos para aprender, pues los resultados de estos son producto de la práctica cotidiana.

*Dimensión comunitaria*, Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2009:33) mencionan que “el docente junto con la institución donde presta servicio están inmersos en una sociedad con características únicas e irrepetibles, tales particularidades pueden imprimir un sello en el profesor”. En esta dimensión se toma en cuenta la participación de los padres de familia y demás miembros de la comunidad, a través de un diagnóstico para

identificar como el colectivo, director y docentes conocen y satisfacen “las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes” (SEP, 2009:89). Previamente es conveniente analizar cómo se establecen estas relaciones para apoyar íntegramente a los estudiantes, con la finalidad de favorecer los aprendizajes al término del ciclo escolar e involucrar el apoyo social en estos procesos.

*Dimensión administrativa-financiera*, en una institución educativa no solo se maneja información pedagógica, también están involucrados aspectos administrativos y financieros, que aunque no son el objetivo principal de la escuela tienen gran importancia en el desarrollo de la misma, la Secretaría de Educación Pública (2010:74) dice que:

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

La administración escolar se encarga de coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para garantizar la seguridad y el control de la información entre los actores escolares así cumplir con las normativas indicadas por la supervisión escolar. Esta dimensión al cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, facilita no solo el aprendizaje dentro del aula, sino que ayudan a establecer un equilibrio entre los aspectos pedagógicos y administrativos creando armonía en el clima organizacional de la institución.

*Dimensión organizacional-operativa*, busca la interrelación interna del grupo de docentes y padres de familia, presentando “los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares” (SEP, 2009:88). Estas actitudes permiten que la institución escolar tome decisiones convenientes para hacerle frente a situaciones emergentes, procediendo mediante un código de ética, asegurando que estas beneficiaran al servicio institucional. Las organizaciones con relaciones conflictivas o distantes generalmente crean un clima poco favorable para la profesionalización del personal por lo tanto la calidad se ve afectada, por lo cual los resultados serán poco satisfactorios. Las organizaciones escolares que se enfocan profesionalmente en la misión y visión para obtener resultados de calidad mejorando los procesos, tendrán una oportunidad de cumplir con sus metas concentrándose en la ejecución de estrategias.

### **Gestión Directiva**

La Gestión Directiva implica aspectos administrativos, de control, registro escolar, políticas, infraestructura, contexto, objetivos, planes y programas, los cuales interviene en los procesos educativos para el desarrollo de una nueva gestión dentro de la institución, la cual se define como:

El conjunto de acciones orientadas a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, tiene la capacidad de generar y poner en marcha el proyecto educativo institucional y las condiciones favorables para el buen desarrollo de la institución (González, 2003 citado por Mateus, Álvarez y García, 2011:36).

De tal modo, toma en consideración sus decisiones y planeaciones, para el futuro de la propia institución haciendo que la praxis directiva se enfoque en el cumplimiento de sus objetivos para mantener el éxito institucional, dejando a un lado la complejidad de este tipo de gestión e identificando todas las relaciones que se establecen durante el proceso educativo. El Director Escolar al ser el encargado del funcionamiento de la escuela, del clima institucional y de los estilos del trabajo, busca las herramientas para llevar a cabo una gestión administrativa y académica, por lo cual la función directiva se transforma en un factor determinante para cumplir con el objetivo de cada institución, construyendo una identidad comprometida para lograr un cambio en la educación, “de esta manera el director del centro educativo toma la figura de un gestor [...] cuyas funciones básicas [...] son las de elaborar [programar y planificar], ejecutar [tomar decisiones] y evaluar el funcionamiento de la institución”, (Martínez, 2003 citado por Mateus, Álvarez y García, 2011:37), al observar y analizar estas generalidades se crean elementos que intervienen en el éxito institucional y el logro de los aprendizajes, tales como la eficacia escolar, y la administración basada en la escuela donde se establecen las condiciones para el liderazgo, por lo tanto entendemos que en todas las organizaciones existe la presencia de un líder o alguien responsable a guiar, es decir, para la educación lo que concierne al Director Escolar es convocar a los actores escolares a la participación orientada a una educación de calidad. El liderazgo directivo es un proceso intransferible y “expone a la observación y evaluación [...] permite mostrar conocimientos y destrezas y, a su vez, pone al descubierto limitaciones o aspectos a mejorar” (Teixidó, 2012:9-10), en general el directivo gana o pierde liderazgo por su trabajo y resultados del mismo, la UNESCO (2005:195 citado por Solís, 2010:24) indica que un buen liderazgo escolar “consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela”, en este contexto el director se debe adaptar a una forma nueva de organización, donde permita la integración del equipo de trabajo para diseñar estrategias, en otras palabras, de ser un ejecutor se convierte en coordinador para los procesos educativos y así contribuir al cambio, en este sentido la práctica directiva es pieza clave para definir e impulsar los buenos resultados y contrarrestar los problemas que se presentan cotidianamente en la labor escolar.

### **Las TIC en la Educación de México**

Las instituciones educativas deben adaptarse constantemente a los nuevos cambios que se presentan en la actualidad, tal es el caso de la adaptación e integración de las TIC, en primera instancia se comprende a la integración como “la función a través de la cual el

administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes” (Münch y García, 2004: 155), es decir, la manera en cómo se va a llevar un plan o proceso para lograr una meta, en este caso como conseguir que la educación participe de la mano con las TIC, Castro, Guzmán y Casado (2007: 215) las definen como una:

Rama de la tecnología que se dedica al estudio, aplicación y procesamiento de data; lo cual involucra la obtención, creación, almacenamiento, administración, modificación, manejo, movimiento, control, visualización, distribución, intercambio, transmisión o recepción de información de forma automática, así como el desarrollo y uso de “hardware”, “firmware”, “software”, cualquiera de sus componentes y todos los procedimientos asociados con el procedimiento data.

En México la implementación de las TIC está ocupando un lugar importante para todos los niveles educativos, permitiendo que la enseñanza sea una experiencia interactiva, sin embargo lograr esta integración en la educación requiere de esfuerzo y tiempo para que el docente y el directivo obtenga resultados significativos, facilitando a los estudiantes adquirir un perfil con competencias tecnológicas, aunque no solo basta con dotar de infraestructura y equipos tecnológicos también se requiere una buena Gestión Educativa para organizar y promover el uso de estas. El sistema educativo mexicano se ha enfrentado con la necesidad de adaptar sus programas a estos nuevos cambios, jugando un papel históricamente fundamental, a pesar de ello, esta transformación no es fácil ya que las TIC no son solo herramientas sino que aportan vínculos y perspectivas nuevas. Para la institución educativa la implementación de las TIC se ha convertido en un debate para los actores escolares, estudiantes y la comunidad, que buscan usar estas tendencias para lograr la adaptación al cambio y darle a sus nuevas generaciones las habilidades y herramientas necesarias para involucrarse al contexto actual.

### **El Director Escolar y su perfil TIC en la Educación Media Superior.**

El Acuerdo 449 (2008:2) artículo 3° publicado por la Secretaria de Educación Pública en el Diario oficial, menciona que los directores que imparten Educación Media Superior y operan en el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) deben poseer los siguientes requisitos:

Experiencia docente o administrativa de cinco años como mínimo, preferiblemente en el tipo medio superior;

Dedicación de tiempo completo en el plantel;

Experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación;

Conocimiento de las características del modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora, y

Las competencias objeto de este Acuerdo.

Con respecto a lo anterior y de acuerdo a la Reforma Integral de la Educación Media Superior, el perfil del Director del SNB contempla las siguientes competencias (Tabla 1):

**Tabla 1. Competencias Directivas Educación Media Superior**

Competencia	Acción	Descripción
Formación continua	Conoce y aprende	Reflexiona e investiga sobre la gestión. Traduce sus conocimientos y experiencias en estrategias. Aprende de las experiencias de otros.
	Se evalúa constantemente	Se auto valora para mejorar su proceso. Retroalimentación.
	Mejora la comunidad educativa	Fortalece acciones para el desarrollo de competencias. Retroalimentación docente y administrativo. Autoevaluación y co-evaluación.
Mejoramiento escolar	Diagnostica y planea	Identifica áreas de oportunidad. Vincula a la comunidad educativa en la toma de decisiones.
	Implementa y ajusta	Diseña e implementa estrategias creativas. Métodos de evaluación integral. Avances en las metas planteadas y analiza resultados.
Vínculos externos	Fomenta y promueve	Representa a la institución. Establece relaciones de trabajo. Ajusta prácticas educativas. Promueve la participación de la comunidad. Formula indicadores.
Apoyo a los docentes	Coordina	Organiza un proyecto. Enfoque por competencias.
	Supervisa	Observa a los actores escolares. Asesora a los docentes en el diseño de actividades.
Promoción y prevención	Lidera	Propone y coordina estrategias. Fomenta la participación de la comunidad escolar.
	Supervisa	Promueve estilos de vida. Practica e impulsa el respeto a la diversidad de creencias. Interviene en la resolución de conflictos.
Administración de recursos	Gestión	Aplica marco normativo. Elabora registros sobre los procesos. Recursos financieros. Implementa estrategias.
	Empodera a su equipo	Integra y coordina equipos de trabajo. Delega funciones en el personal.

*Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Educación Pública.*

La Educación Media Superior ha vivido adaptaciones en su programa debido al nuevo contexto tecnológico, afectando el perfil del Director Escolar, lo cual ocasiona una modificación en las competencias y estándares necesarios para afrontar al uso e integración de estas nuevas tecnologías en un contexto internacional, por consiguiente la Sociedad Internacional para la Tecnología en la Educación adoptó los Estándares de Tecnología para Directivos Escolares generados por la Asociación *Technology Standards for School Administrators (TSSA)* (2002 citado por Ordoñez y García 2014:391) identificando cinco estándares descritos a continuación:

1. Liderazgo visionario: Los Directivos Escolares inspiran y lideran el desarrollo y la implementación de una visión compartida de los recursos de la era digital.
2. Cultura de aprendizaje para la era digital: Los directivos escolares crean, promueven y mantienen una cultura de aprendizajes dinámica para la era digital.
3. Excelencia en la práctica profesional: Los directivos escolares promueven tanto un entorno de aprendizaje profesional como de innovación.
4. Mejoramiento sistémico: Los Directivos Escolares ejercen liderazgo y prácticas administrativas de la era digital, para el mejoramiento continuo de la organización.
5. Ciudadanía digital: Los Directores Escolares, modelan y facilitan la comprensión de temas sociales, éticos y legales en relación al uso de las TIC.

Estos toman en cuenta lo fundamental del uso efectivo de las tecnologías en los procesos de aprendizaje reconociendo la necesidad de implementar programas de integración a partir de un enfoque de “competencias TIC y el liderazgo visionario que favorezca el desarrollo de habilidades propias de la gestión escolar e involucre [...] procesos de inclusión efectiva de las tecnologías como herramientas potencializadoras en los escenarios de enseñanza y aprendizaje” (Ordoñez y García 2014: 389).

### Materiales y métodos

La investigación es un híbrido de carácter descriptivo-exploratorio, en primer término se busca describir y caracterizar la Gestión Directiva, así también la investigación fue exploratoria, dado que se tuvo un primer acercamiento a la temática. El universo de estudio de esta investigación corresponde a los directivos de los ocho planteles de EMS, adjuntos al Subsistema IEBO en los Distritos de Tuxtepec y Cuicatlán del Estado de Oaxaca, mencionados a continuación (Tabla 2):

**Tabla 2. Casos de Estudio que participaron en la investigación**

Municipio	Plantel
<b>TUXTEPEC</b>	
<b>San Juan Bautista Tuxtepec</b>	IEBO N°27 Bethania
	IEBO N°59 San Francisco Salsipuedes
	IEBO N°136 San Felipe de la Peña
<b>San Pedro Ixcatlán</b>	IEBO N°36 San Pedro Ixcatlán
<b>San Juan Bautista Valle Nacional</b>	IEBO N° 65 Cerro Armadillo Grande
<b>Santa María Jacatepec</b>	IEBO N°137 Santa María Jacatepec
<b>San José Chiltepec</b>	IEBO N°181 Pueblo Viejo
<b>CUICATLÁN</b>	
<b>San Pedro Teutila</b>	IEBO N°142 San Pedro Teutila

*Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.*

Para obtener la información y así realizar el análisis con respecto a las funciones directivas y su interés por la integración de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje, se llevaron a cabo las siguientes tareas:

1. Coordinarse con los directores para realizar visitas a los planteles involucrados en el estudio, explicar los objetivos de la investigación e invitarlos a participar en el desarrollo de la misma, esto con la finalidad de obtener un primer acercamiento con respecto al contexto de la institución.
2. Aprobada la participación por parte de los responsables, se procedió a efectuar la agenda con fechas posibles para la aplicación del cuestionario denominado *Instrumento para caracterizar a las IPEMS de Oaxaca, Veracruz y Zacatecas*, diseñado y validado por la Red Temática PRODEP “Educación y Tecnologías de la Información y la Comunicación”, conformada por profesores investigadores adjuntos a la Universidad del Papaloapan campus Tuxtepec, Universidad Veracruzana y Universidad Tecnológica del Estado de Zacatecas., el cual consta de 56 preguntas con 3 apartados de anexos, está dividido en dos secciones principales: en la primera sección se solicita información general de la institución (datos generales; organigrama, servicios educativos y capital humano; matrícula; información de los docentes; actualización y formación docente; e infraestructura, con un total de 32 preguntas). Y en la segunda sección se pide información del responsable de la institución educativa (director) como sus particularidades y características institucionales con un total de 24 preguntas.
3. Después de aplicar el instrumento se realizó una base de datos en MS Excel para organizar, procesar y analizar la información obtenida. Se utilizó el método cuantitativo, para obtener proporciones en algunas variables, así como tablas de doble entrada y diversos gráficos a fin de facilitar la interpretación y la comprensión.

## Resultados

Los resultados de esta investigación se analizaron e interpretaron, tomando en consideración cuatro dimensiones de estudio: Particulares de los Directivos; Actualización y formación docente; Infraestructura del plantel; y Características institucionales. La cuales se desarrollan a continuación.

### **Dimensión: Particulares de los Directivos**

La población objeto de estudio con respecto al sexo está compuesta por el 75% de mujeres y un 25% de hombres, se encontró que son directivos jóvenes en comparación con la edad media a nivel nacional (45.4 años), pues su edad oscila en un rango de 30 a 41 años, siendo la edad media de 35.5 años; en su mayoría tienen una responsabilidad familiar como padre o madre pues el 50% está casado(a), el 25% está en unión libre, 12.5% soltero(a) y el 12.5% restante separado(a), lo anterior aunado a que generalmente tienen que desplazarse diariamente de sus hogares ubicados en zonas urbanas a varios kilómetros de distancia donde se ubica el plantel que dirigen.

A continuación se describen los datos del directivo responsable de cada institución,

en la Tabla 3 se detallan los particulares:

**Tabla 3. Particulares de los Directivos entrevistados**

Plantel	Hombre	Mujer	Edad	Estado Civil
<b>TUXTEPEC</b>				
<b>IEBO N°27 Bethania</b>		✓	36 años	Casada
<b>IEBO N°59 San Francisco Salsipuedes</b>		✓	41 años	Soltera
<b>IEBO N°136 San Felipe de la Peña</b>		✓	32 años	Casada
<b>IEBO N°36 San Pedro Ixcatlán</b>		✓	33 años	Casada
<b>IEBO N°65 Cerro Armadillo Grande</b>		✓	31 años	Unión Libre
<b>IEBO N°137 Santa María Jacatepec</b>	✓		40 años	Unión Libre
<b>IEBO N°181 Pueblo Viejo</b>	✓		41 años	Separado
<b>CUICATLÁN</b>				
<b>IEBO N°142 San Pedro Teutila</b>		✓	30 años	Casada

*Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.*

En la Tabla 4 se muestran datos referentes al perfil académico del Director Escolar entrevistado:

**Tabla 4. Perfil Académico del Directivo entrevistado**

Plantel	Carrera	Grado	Antigüedad en el puesto de director
<b>TUXTEPEC</b>			
<b>IEBO N°27 Bethania</b>	Lic. en Informática	Maestría	13 años
<b>IEBO N°59 San Francisco Salsipuedes</b>	Lic. en Administración Industrial	Licenciatura	10 años
<b>IEBO N°136 San Felipe de la Peña</b>	Lic. Contaduría	Maestría	10 años
<b>IEBO N°36 San Pedro Ixcatlán</b>	Maestría en Administración Educativa	Maestría	7 años
<b>IEBO N°65 Cerro Armadillo Grande</b>	Lic. Biología	Maestría	6 años
<b>IEBO N°137 Santa María Jacatepec</b>	Maestría en Administración Educativa	Maestría	17 años
<b>IEBO N°181 Pueblo Viejo</b>	Sin datos	Licenciatura	9 años
<b>CUICATLÁN</b>			
<b>IEBO N°142 San Pedro Teutila</b>	Maestría en Sistemas Computacionales	Maestría	4 años
<b>Siete de los ocho directivos se comunican con frecuencia a través de las nuevas tecnologías. Actualmente los ocho directivos se desempeñan como docente en su centro escolar.</b>			

*Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.*

El nivel de escolaridad del personal directivo entrevistado es de sólo licenciatura en el 25% de los casos, mientras que el 75% (6 directivos) posee un grado académico de Maestría, dos de ellos cuenta con el perfil en Administración Educativa siendo favorable para el desempeño de su puesto. Con respecto a la antigüedad los directivos sujetos de estudio superan a las cifras oficiales las cuales reportan que a nivel nacional la antigüedad promedio del directivo en la EMS es de 7.3 años (INEE; 2011), mientras que en los estudios de caso de esta investigación el 75% de los directivos tienen entre siete y 17 años

fungiendo como tales, es decir, tienen un promedio de 9.5 años, además de que por las características de este tipo de bachillerato durante ese tiempo han combinado su labor como directivo con actividades de docencia lo que resulta favorable para que puedan identificar áreas de oportunidad en el trabajo en las aulas.

### Dimensión: Actualización y formación docente

En esta dimensión se realiza un comparativo entre los ocho planteles con respecto a la actualización y formación docente, en la Tabla 5 se muestran los planteles y los diversos cursos de actualización con respecto a las TIC que sus docentes han tomado:

**Tabla 5. Cursos de actualización docente relacionados con las TIC**

TUXTEPEC				
Plantel	Inducción en el uso de las TIC	Uso didáctico de los medios	Uso de los medios para la construcción de ambientes de aprendizaje	Diseño y producción de materiales
IEBO N°27 Bethania	✓			
IEBO N°59 San Francisco Salsipuedes	✓	✓	✓	✓
IEBO N°136 San Felipe de la Peña				
IEBO N°36 San Pedro Ixcatlán				
IEBO N°65 Cerro Armadillo Grande				
IEBO N°137 Santa María Jacatepec	✓	✓		
IEBO N°181 Pueblo Viejo				
CUICATLÁN				
IEBO N°142 San Pedro Teutila	✓			

*Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.*

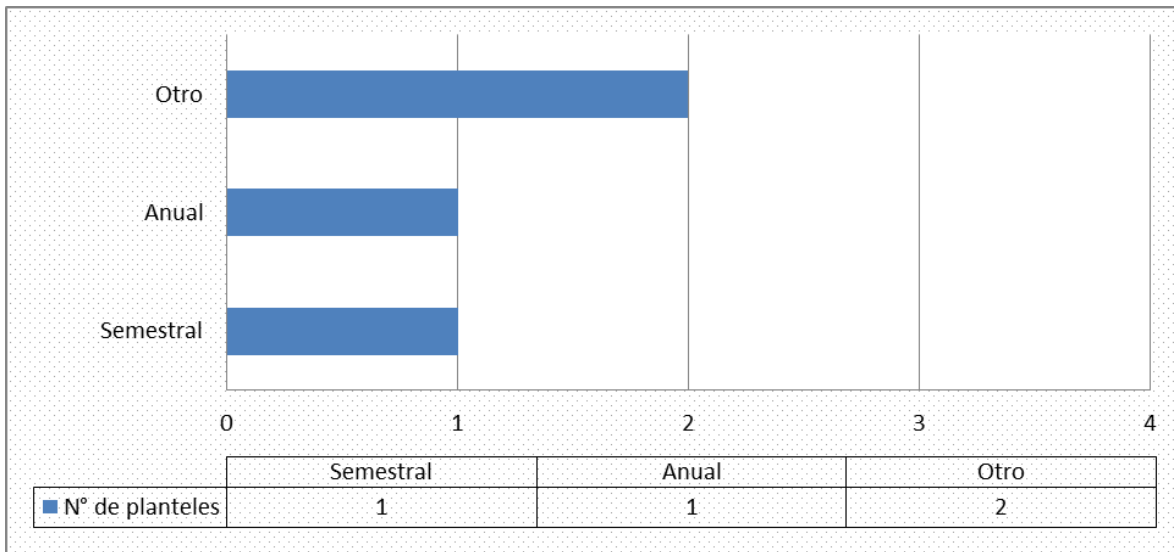
La Tabla 5 muestra los planteles que han recibido capacitación durante el último año en los siguientes temas: inducción en el uso de las TIC, uso didáctico de los medios, uso de los medios para la construcción de ambientes de aprendizaje y diseño y producción de materiales. Destacando que sólo el plantel IEBO N° 59 ha recibido capacitación sobre los cuatro temas, descritos a continuación:

- Inducción en el uso de las TIC
  - Uso de las TIC.
- Uso didáctico de los medios
  - Estrategias de enseñanza.
- Uso de los medios para la construcción de ambientes de aprendizaje
  - Reforma educativa.
- Diseño y producción de materiales
  - Proforolems.

El plantel IEBO N°137 ha recibido cursos de capacitación con respecto a las TIC, en las siguientes temáticas:

- Inducción en el uso de las TIC
  - Herramientas tecnológicas.
  - Introducción a la tecnología.
  - Uso y aplicación de las TIC en clases.
- Uso didáctico de los medios
  - Aprovechamiento de la tecnología dentro del aula.
  - Diseño y estructura de herramientas escolares.

Los resultados reflejan una debilidad, dado que según los Estándares de Tecnología para Directivos Escolares generados por la Asociación *Technology Standards for School Administrators* (Ordoñez y García, 2014), actualmente se requiere que el directivo escolar aplique en su gestión el estándar de “Cultura de aprendizaje para la era digital”. Esto se refuerza con la frecuencia de participación en cursos enfocados en las TIC, señalado en la Gráfica 1 donde se observa periodos largos sin capacitación, no obstante se hace mención que los planteles N° 59 y N° 137 ven el recurso didáctico como herramienta de impacto para el mejoramiento académico; los planteles N°136 y 36 detallan que no tener cursos de capacitación no es una limitante para integrar las TIC.



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

**Gráfica 1. Frecuencia de cursos impartidos en temas relacionados con TIC**

Por último se observó que ninguno de los planteles correspondientes al estudio de investigación contempla dentro de su programa operativo anual una partida para la capacitación de los docentes en las TIC.

### **Dimensión: Infraestructura**

En este apartado se evalúa la infraestructura de los planteles sujetos a estudio, lo que nos permite elaborar un comparativo entre cada uno de ellos. A continuación se muestra la infraestructura con la que cuenta cada plantel (Tabla 6Tabla 6).

**Tabla 6. Infraestructura de los planteles objetos de estudio**

Infraestructura	IEBO N°27	IEBO N°59	IEBO N°136	IEBO N° 36	IEBO N°65	IEBO N°137	IEBO N°181	IEBO N°142
Salas de cómputo	Si	Si	Si *	Si *	Si	Si	Si *	Si
Equipo de cómputo	5	10	8	9	10	20	17°	18
Internet	Sala de cómputo	No aplica	No aplica	Sala de cómputo	No aplica	Oficinas, sala de cómputo y cubículos de profesores	Sala de cómputo	Sala de cómputo

\*Salones adaptados para funcionar como salas de cómputo.  
 ° 12 computadoras de escritorio, 5 laptops y 1 proyector.  
 Ningún plantel cuenta con una red de comunicación interna ni página web.  
 Los 8 planteles usan el correo electrónico institucional, de los cuales solo los IEBOS 27, 137, 181 Y 136 tienen un área responsable de la administración del servicio de mensajería.

*Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.*

Se observa que los planteles que participaron en la investigación cuentan con una sala de cómputo, sin embargo, los IEBO Nos. 136, 36 y 181 realizaron la adaptación de aulas para darles este uso. También se especifica que en general cuentan con un rango de 5-20 computadoras, lo cual resulta ser insuficientes ante la matrícula de alumnos de dichos planteles, la cual es de un promedio aproximado de 99 alumnos por plantel. Así también la presencia de internet es escasa y solo se usa en las salas de cómputo y oficinas.

En cuanto al contexto administrativo-financiero de la Gestión Educativa, en la Tabla 7 se presenta la información en referencia a doce principales procesos administrativos que se llevan a cabo en una institución educativa y que en los casos que se estudiaron son realizados de forma electrónica especificando como se llevan a cabo.

Destacando el IEBO N° 137 y el N°59 donde el 83% y 75% respectivamente de sus procesos administrativos son llevados a cabo de manera digital siendo los dos planteles de los ocho que se encuentran más cercanos a las cabeceras municipales (Santa María Jacatepec y San Juan Bautista Tuxtepec) lo que quizás les permite tener acceso con más facilidad a estos recursos tecnológicos.

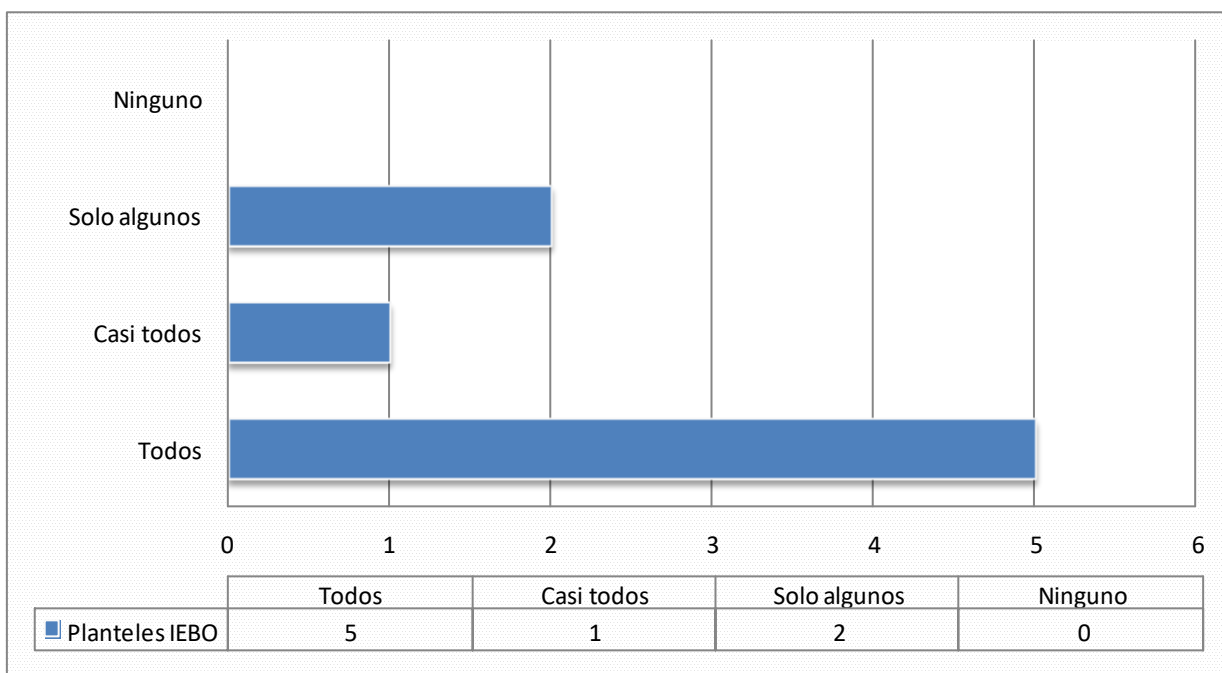
### **Dimensión: Características institucionales**

En este cuarto apartado se detallan los aspectos que caracterizan a cada plantel estudiado. En la Gráfica 2 se presenta el uso de los recursos didácticos por parte de los docentes en cada plantel. Se observa que cinco directivos consideran que todos los docentes bajo su supervisión usan los recursos didácticos disponibles en la institución durante sus clases en sus respectivos planteles. A fin de conocer cuáles son esos recursos didácticos y de que naturaleza (tradicional o digital), en la Gráfica 3 se presentan los mismos así como el nivel de frecuencia de uso de dichos recursos educativos en el proceso de enseñanza aprendizaje y la cantidad de planteles donde los emplean.

Tabla 7. Principales procesos administrativos y la forma de llevarlos a cabo

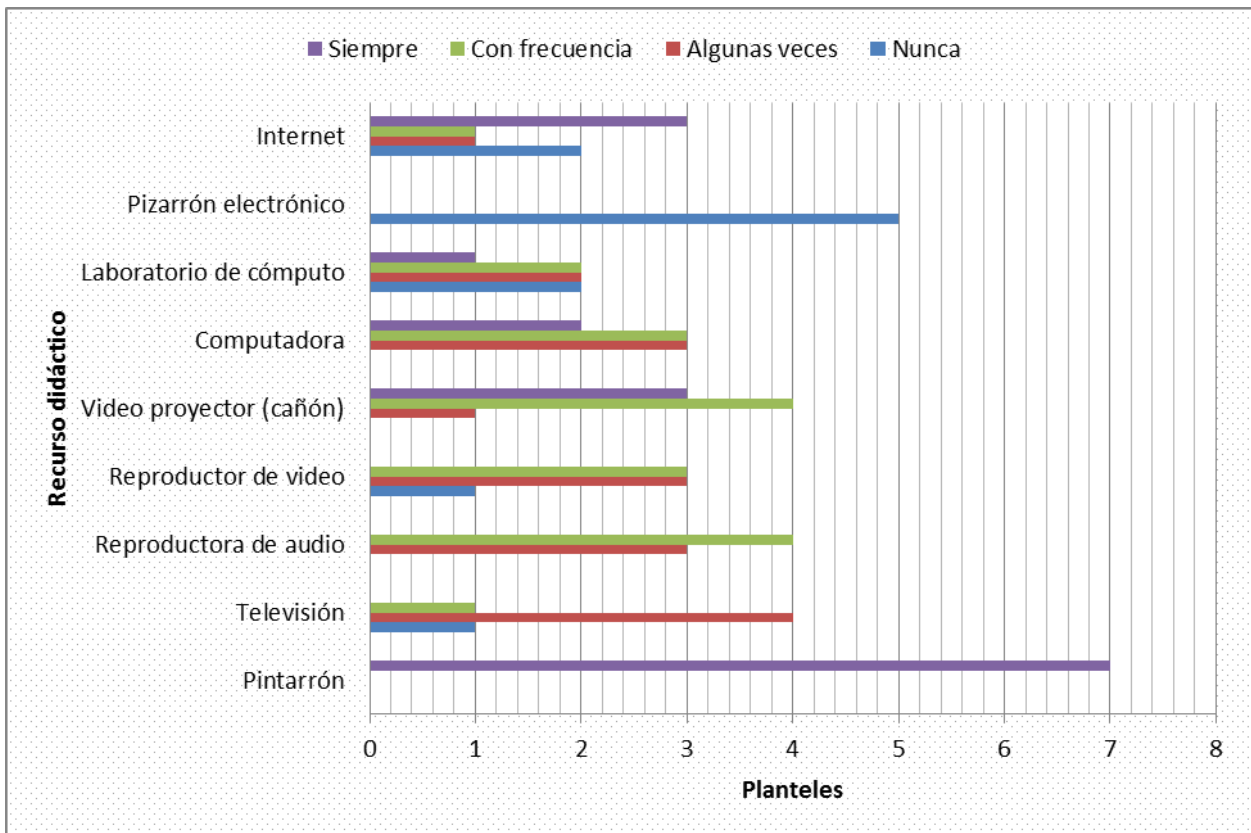
Proceso administrativo	IEBO N°27	IEBO N°59	IEBO N°136	IEBO N°36*	IEBO N°65	IEBO N°137	IEBO N°181	IEBO N°142**
<b>¿Cómo se llevan a cabo los procesos administrativos?</b>								
Archivo	✓	✓	✓			✓	✓	
En línea	✓							
En base de datos interna al departamento	✓				✓	✓	✓	
En base de datos centralizada institucional	✓							
Otro:								
<b>¿Qué procesos se realizan digitalmente?</b>								
Inscripciones		✓	✓			✓	✓	
Captura de calificaciones	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Registro de becas	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Información financiera		✓	✓		✓	✓		
Consulta de calificaciones		✓	✓			✓		
Control de activo físico						✓	✓	
Obtención de constancias		✓	✓			✓	✓	
Gestión de RH		✓				✓		
Otro:								
*No realizan procesos digitales.								
**Realizan procesos digitales, pero no mencionan como los llevan a cabo.								

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Gráfica 2 Cantidad de docentes que hacen uso de diversos recursos didácticos en clase

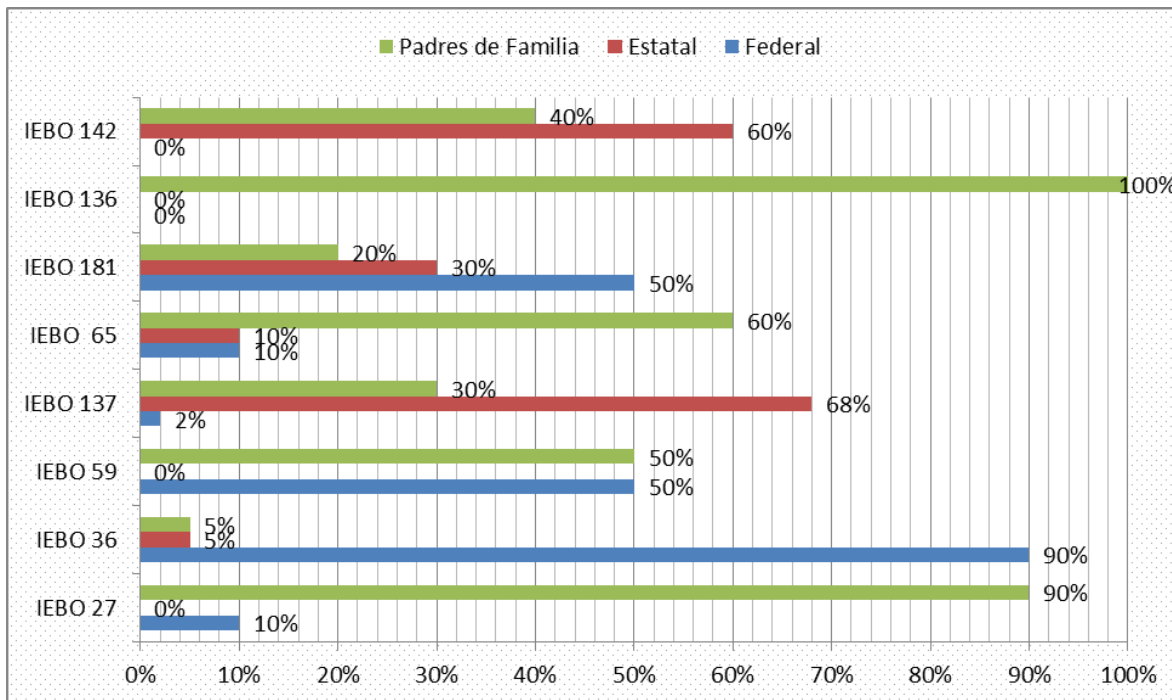


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

**Gráfica 3. Frecuencia de uso de los recursos educativos**

Con los datos anteriores se muestra que el recurso didáctico por excelencia más utilizado es altamente tradicional, situación crítica que es corroborada por los directivos de los IEBO quienes afirman que sus profesores nunca han implementado o utilizado el pizarrón electrónico en clase. En cuanto a los recursos educativos estrechamente relacionados con las TIC se observan muchas áreas de oportunidad que necesitan atenderse, mientras que la falta de infraestructura en este tipo de planteles hace evidente el escaso uso de la sala de cómputo, situación que puede explicarse por los bajos niveles de capacitación y actualización en temas de TIC aplicadas a la educación.

La Gráfica 4 muestra los porcentajes con respecto a la procedencia de los recursos para llevar a cabo las operaciones diversas del plantel de acuerdo a las opiniones de los directivos, esto con la finalidad de evaluar la eficacia de la dimensión comunitaria en la GE, tomando en cuenta que los directivos deben tejer una serie de relaciones con diversos actores y así favorecer el aprendizaje de los estudiantes.

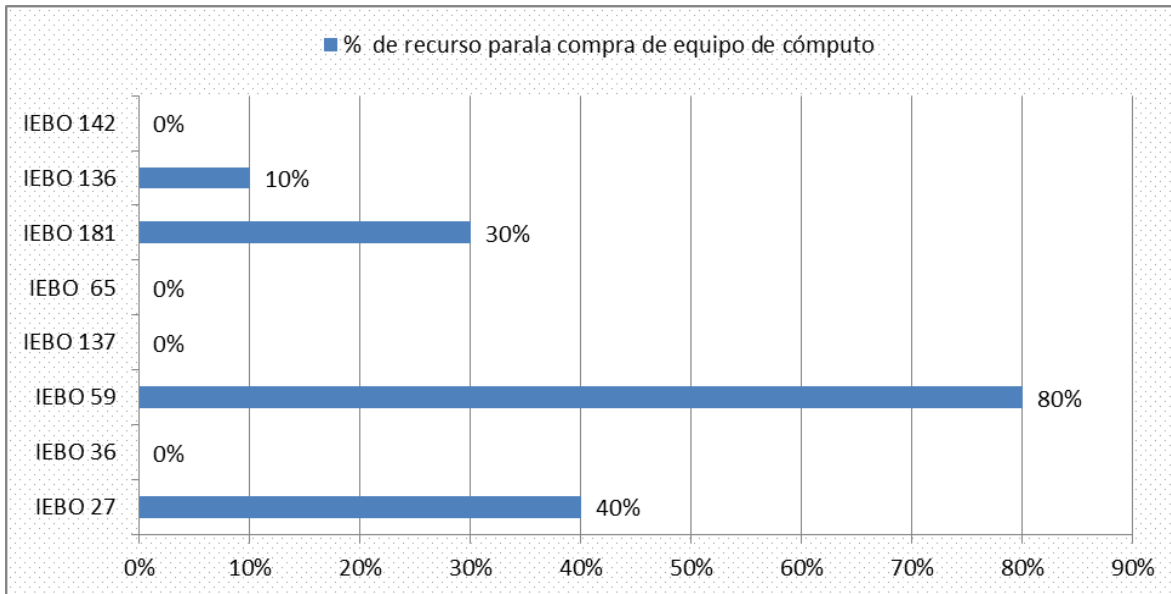


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

**Gráfica 4. Tipo de recursos y su procedencia para las actividades del plantel**

La Gráfica 4 muestra que desde la opinión de los directivos la obtención de recursos financieros para cada plantel se origina de tres formas o fuentes: Federal, Estatal y por los padres de familia, estos resultados indican un escaso conocimiento del directivo en cuanto a la proporción de los recursos financieros provenientes de la federación y del estado, pues en el país los organismos públicos descentralizados como los IEBO reciben aportaciones de la federación y del estado en proporciones ya establecidas, situación que no es congruente con lo expresado por los ocho directivos, sin embargo, se observa que han hecho un buen trabajo en la dimensión comunitaria ya que en la mayoría de los planteles una gran parte del recurso tiene origen de las aportaciones de los padres de familia.

Una vez conocidas las fuentes de los recursos financieros se indagó sobre la proporción de éstos que eran asignados para equipo de cómputo que fortaleciera el trabajo de los docentes en el aula. Del total de los recursos mencionados, la Gráfica 5 presenta grandes debilidades ya que en cuatro de los ocho planteles no se asigna ningún recurso del presupuesto para la adquisición de equipo e infraestructura relacionada con las TIC para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje; mientras que dos de ellos aseguran tener porcentaje definidos, aunque resulta ser algo poco probable ya que gran parte presupuesto es asignado para aspectos administrativos. Con respecto a la planeación, mantenimiento y administración de los recursos e infraestructura de las TIC, se muestran a continuación aquellos planteles que cuentan con personal encargado para realizar estas actividades (Tabla 8Tabla 8).



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

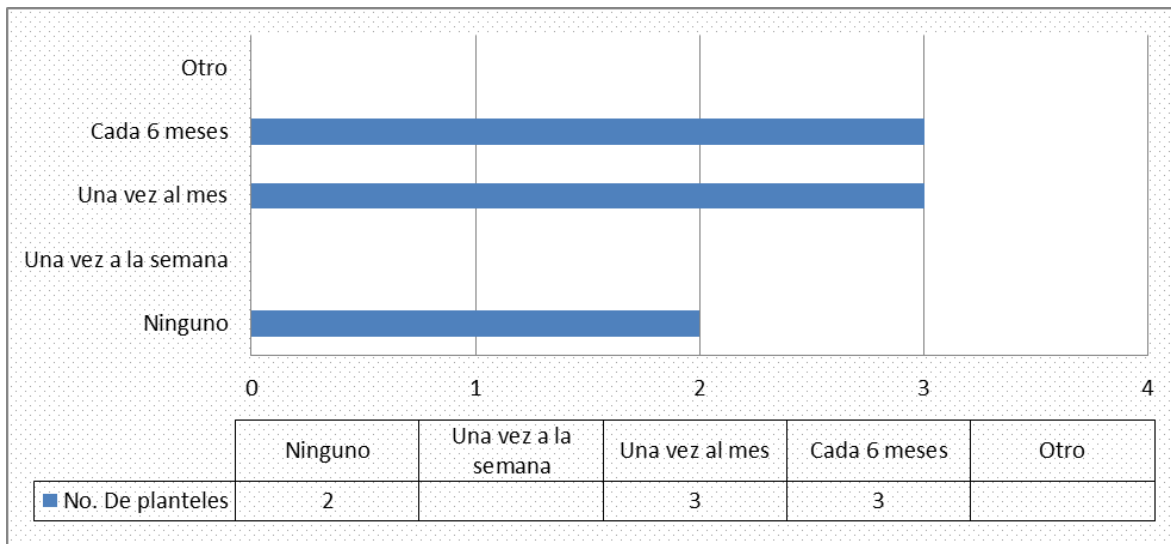
**Gráfica 5. Recurso asignado al equipo de cómputo**

**Tabla 8. Personal encargado de planear, mantener y administrar los recursos TIC**

Plantel	Personal encargado	
	Si	No
<b>TUXTEPEC</b>		
<b>IEBO N°27 Bethania</b>		✓
<b>IEBO N°59 San Francisco Salsipuedes</b>		✓
<b>IEBO N°136 San Felipe de la Peña</b>		✓
<b>IEBO N°36 San Pedro Ixcatlán</b>	✓	
<b>IEBO N°65 Cerro Armadillo Grande</b>		✓
<b>IEBO N°137 Santa María Jacatepec</b>	✓	✓
<b>IEBO N°181 Pueblo Viejo</b>		✓
<b>CUICATLÁN</b>		
<b>IEBO N°142 San Pedro Teutila</b>		✓

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

En el 75% de los casos no existe un personal encargado del mantenimiento de estos recursos, lo cual con el tiempo se convertirá en un problema más, pues como se observa en la Gráfica 6 los periodos de tiempo dedicados a la administración y mantenimiento de los recursos TIC son muy prolongados en la mayoría de los planteles estudiados. Se observa que solo dos planteles no cuentan con un programa periódico para el mantenimiento de los recursos TIC.



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

**Gráfica 6. Frecuencia en la administración y mantenimiento de los recursos TIC**

## Conclusiones

El personal directivo de los ocho planteles se encuentran en una edad promedio de 35.5 años, seis son mujeres y dos hombres; con referencia a su perfil académico, solo las directoras de los planteles de San Pedro Ixcatlán IEBO N° 36 y Santa María Jacatepec IEBO N°137, se han actualizado dentro del contexto educativo cursando la Maestría en Administración Educativa. En el análisis realizado anteriormente se observa que los ocho directores tienen participación como docentes y que además usan con frecuencia las tecnologías, es decir, la diferencia de edad, género, formación académica y antigüedad en el puesto no son una limitante para adaptarse a nuevos cambios. Por otro lado para la dimensión de actualización y formación docente, la mitad de los directores señalan recibir capacitación con respecto a algunos temas involucrados con las nuevas tecnologías, aunque no con una frecuencia constante ni con la cobertura necesaria. Sin embargo, aún existen docentes que se niegan en aplicar las TIC, dando resultados negativos y reflejando la poca flexibilidad por incursionar en estos cambios; aun así se observa de manera general que la falta de cursos y presupuesto para capacitación docente, no es una barrera para que los involucrados busquen externamente métodos de actualización, a consecuencia de esto la relación entre docente y alumno se ha ido mejorado al igual que el proceso de aprendizaje.

Mientras tanto en la dimensión de infraestructura se destaca el interés por parte de los actores escolares, en esencia por el Director Escolar, ya que en algunos planteles no se contaba con un área designada para el uso de sala cómputo, por este motivo, se realizaron gestiones interinstitucionales, los cuales permitieron realizar la adaptación de aulas y adquisición de equipo de cómputo. En cuanto a la última dimensión sobre las características institucionales, los directivos identifican que la mayoría de los docentes usan los recursos didácticos durante su sesión de clase, siendo evidente la prevalencia de recursos

tradicionales que poco apoyan al desarrollo de competencias en el uso de las TIC en los estudiantes, tales como el pintarrón, instrumento de uso común y frecuente, mientras que el pizarrón electrónico se encuentra obsoleto. Es evidente que para contar con recursos didácticos que utilicen las TIC, se necesita una fuente de ingreso o presupuesto que contemple estas acciones, sin embargo, se encontró que la aportación de financiamiento en gran parte corresponde a los padres de familia y aunque solo cuatro planteles cuentan con un porcentaje sobre el presupuesto anual para la compra de equipo de cómputo, en términos generales se puede observar que la infraestructura y el equipamiento son escasos para cumplir con los programas que establece el Subsistema IEBO, en los cuales se establecen materias relacionadas con las TIC, por ende en la praxis estos planteles carecen de recursos para atender las nuevas necesidades.

## Referencias

- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F. y Sarmiento, M. (2009). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, D.C.
- Carrillo, L. (2008). La gestión escolar en las instituciones educativas. *46 Synthesis*, págs. 1-1
- Castro, S., Guzmán, B. y Casado D. (2007). *Las Tic en los procesos de enseñanza y aprendizaje*. Laurus (Vol. 13) N° 23, pp. 213-234.
- INEE. (2011). La educación media superior en México. Informe 2010-2011. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México
- Mateus, S., Álvarez, O. y García J. (2011). *La transformación de la gestión educativa de básica y media: un estudio de caso*. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Münch, L. y García J. (2004). *Fundamentos de Administración*. (14ª ed.), México: Trillas.
- Ordoñez, M. y García, M. (2014). Caracterización de directivos docentes de instituciones educativas de básica y media respecto a sus competencias TIC. VII Simposio Las Sociedades ante el Reto Digital. España.
- Pérez, J. (2010). Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nuño” (Tesis Maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Tegucigalpa, M.D.C.
- Pozner, P. (2003). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. (5ª ed.) Buenos Aires: Aique Grupo Editor.
- Secretaría de Educación Pública. (2008). *Acuerdo n° 449*. Disponible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5071919&fecha=02/12/2008](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5071919&fecha=02/12/2008)
- Secretaría de Educación Pública (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad, México, D.F.
- Solís, S. (2010). La influencia del liderazgo en la gestión escolar (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.
- Teixidó, J. (2012). El nuevo perfil de director/a escolar. Análisis y acotaciones al anteproyecto de Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE). XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Granada.
- Weiss, E. (2012). “La educación media superior en México ante el reto de su universalización”. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 6(6), 1-23.