



**Facultad Latinoamericana de
Ciencias Sociales
Sede México**

Maestría en Políticas Públicas Comparadas

Gestión de políticas públicas para el desarrollo profesional docente. Un estudio comparativo entre el programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet en Nuevo León.

Juanita Olivia Flores Garza

Directora: Dra. María Angélica Galicia
Tesis para optar al grado de Maestro en Políticas Públicas Comparadas*
Segunda Promoción, 2006-2007
Abril de 2011

*Para cursar este posgrado se contó con una beca otorgada por la Secretaría de Educación del Estado de Nuevo León, del Gobierno de México.

CONTENIDO

Resumen

Introducción

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1. Planteamiento del problema.....	1
1.1. Surgimiento del tema <i>Enciclomedia</i> en la agenda gubernamental	2
1.2 Surgimiento e inclusión del proyecto MirandaNet en la agenda gubernamental del estado de Nuevo León	4
1.3 Políticas de desarrollo profesional de los docentes.....	8
2. Hipótesis	12
3. Justificación	12
4. Objetivos.....	14
5. Enfoque de política.....	14
6. Enfoque comparativo	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
1. De la administración de políticas públicas para la educación, a su gestión.....	17
1.1 Gestión de la educación en México.....	20
1.2 Gestión Escolar en Nuevo León.....	23
2. Gestión para el desarrollo profesional. Hacia la construcción de una cultura escolar para un mejor desempeño.	27
3. Paradigmas de gestión de las políticas sociales	30
CAPÍTULO III: LA INVESTIGACIÓN Y SUS RESULTADOS	37
1. Selección de la muestra.....	38
2. Instrumentos	41
2.1 Cuestionarios.....	41
2.2 Entrevistas orales	42
2.3 Categorías de investigación.....	42
3. Enciclomedia y Miranda Net: del discurso a la construcción categorial.	44
3.1 Institucionalidad.....	44
3.2 Lógica en la toma de decisiones.....	58
3.3 Financiamiento.....	61
3.4 Criterios de prioridad y expansión	63

3.5 ·Enfoque e indicadores utilizados	65
4. Análisis de resultados	67
5. Logros, dificultades y perspectivas del desarrollo profesional para Enciclomedia y MirandaNet	70
5.1 Logros	70
5.2 Retos	71
5.3 <i>Prospectiva a futuro</i>	73
6. Análisis general	74
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN	78
1. El problema.....	78
2. Resultados e implicaciones de política pública	80
2.1 Gestión del desarrollo profesional	82
2.2 Logros, retos y perspectivas.....	87
3. Comprobación de la hipótesis	88
4. Nuevas preguntas.....	91
Referencias Bibliográficas	95
Anexo 1	114
Anexo 2.....	116
Anexo 3.....	118
Anexo 4.....	121

CAPÍTULO III: LA INVESTIGACIÓN Y SUS RESULTADOS

Reconstruir la realidad de la gestión

En el presente capítulo se pretende dar cuenta de la forma en la que se gestionó el desarrollo profesional de los docentes en el programa Enciclomedia, en adelante EM y el proyecto MirandaNet en adelante MN, desde la perspectiva de un grupo de actores involucrados en cada caso, quienes están insertos en una realidad natural en el sistema educativo, quienes fueron los implementadores de las políticas diseñadas. Este análisis se realiza para comprender los mecanismos que se establecieron en la implementación de las políticas públicas para “saber lo que está pasando” más allá de las buenas intenciones ideológicas con que se las diseñó y puso en práctica una política, como mencionan Franco y Queirolo (2007) desde la perspectiva de los propios actores que la implementan, lo que permite establecer relaciones entre el planteamiento de políticas y la realidad que se presentó en los distintos niveles de toma de decisiones y de acción en los casos de EM y MN.

La relación comparativa de este estudio está basada en el análisis de las características de gestión del desarrollo profesional de los docentes considerando la definición y características de los paradigmas *dominante* y *emergente* de gestión de políticas sociales, aplicados en este caso al análisis de los procesos de gestión, gestión escolar, desarrollo profesional y la toma de decisiones de las instituciones educativas y actores participantes en la muestra seleccionada.

La investigación se realizó una vez concluido el proyecto MN en un contexto de cambio de autoridades educativas en el estado de Nuevo León en donde se tomaron decisiones respecto a ambos casos analizados

Con la información obtenida de los diferentes actores participantes se pretende alcanzar el objetivo de la presente investigación:

Analizar los paradigmas de políticas públicas con los que se gestionó y se implementó el desarrollo profesional de los docentes en el programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet, con la finalidad de reconocer las características y resultados determinados por la implementación de una política en relación con la otra.

1. Selección de la muestra

El presente es un estudio descriptivo-comparativo parte de un estudio empírico realizado entre la forma en la que se gestionó el desarrollo profesional de los docentes en el programa EM y el proyecto MN. En este se analizan los datos existentes en situaciones naturales entre dos escuelas participantes: la escuela “José María Morelos” en EM y la escuela “Leopoldo Naranjo” en el proyecto MN. Además participan las autoridades estatales e internacionales y formadores de docentes encargados de la gestión e implementación de las políticas en ambos casos.

La información que emerge del estudio realizado es significativa y representa una realidad dada en un contexto específico, resultando factible alcanzar una estimación del impacto de la actuación pública entre ambos casos. No obstante lo anterior, debido a la cantidad de participantes en el presente estudio y para ser una investigación significativa, se requiere de una muestra más amplia que considere los diferentes contextos y niveles, de tal manera que se puedan generalizar los resultados, aunque, de acuerdo al tipo de gestión promovido en la política educativa de Nuevo León, este estudio arroja información útil y valiosa pues existieron formas de gestión promovidas que fueron implementadas por las escuelas bajo un enfoque de políticas públicas.

La razón de la selección de estos participantes radica en que fueron los diseñadores e implementadores de la política estatal en torno al desarrollo profesional del programa EM y al proyecto MN para cada una de las categorías que se busca analizar, además de la disponibilidad de los diversos actores para participar en la presente investigación. La muestra seleccionada corresponde a los niveles de investigación requeridas para el estudio en cada una de las categorías que se proponen.

Las dos escuelas pertenecen a la misma zona escolar y tienen características socioeconómicas similares. Las colonias donde se encuentran ubicadas las escuelas se originaron por asentamientos irregulares en áreas urbano marginadas, considerando los principales indicadores del INEGI. La información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta a las familias de los alumnos de sexto grado de primaria en ambas escuelas.

Principales indicadores socioeconómicos de las familias que participan en la investigación

	Ing. Leopoldo Carcía Naranjo	José María Morelos
Viven con ambos padres	60%	69%
Grado máximo de estudios en promedio	46% primaria 49% secundaria	48 % primaria 40% secundaria
Ocupación	Obreros y amas de casa	Obreros y amas de casa
Edad de los padres	Entre 30 y 38 años	Entre 30 y 53 años
Casa propia	89%	81%
Servicios básicos de luz, agua y drenaje	100%	100%
Tiene televisión	100%	100%
Tiene computadora en casa	0	06%

Fuente del cuadro: Elaboración propia

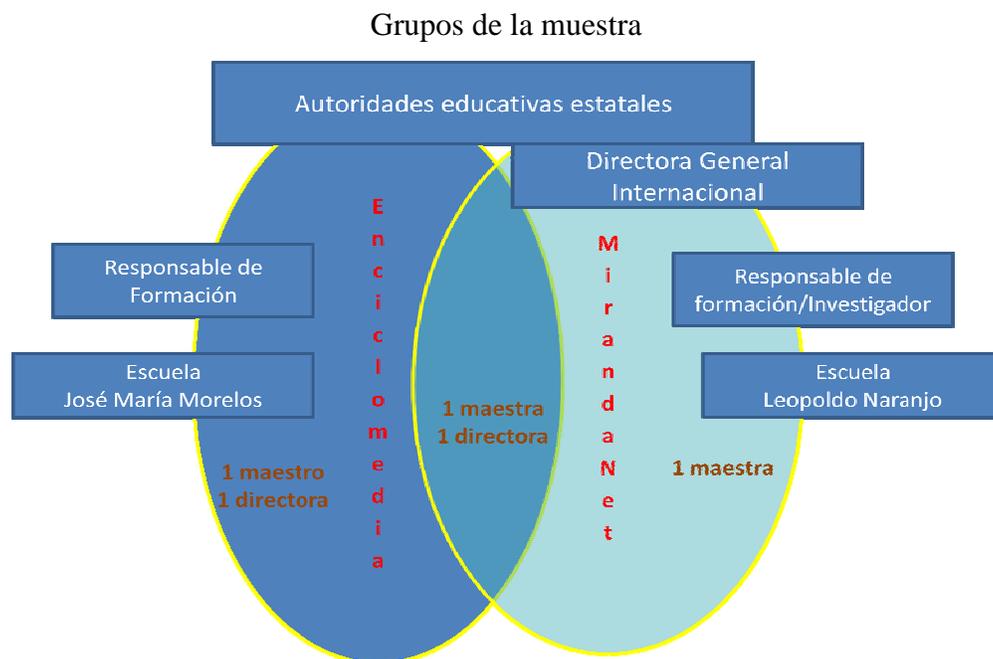
De acuerdo a la información anterior se puede observar que los porcentajes en cada rubro cuestionado no presentan grandes variaciones por lo que sus características son similares.

Los actores participantes por grupo en este proceso son:

- **Autoridades educativas:** Dos de Nuevo León, dos autoridades de la Subsecretaría de Educación Básica, así como la Directora General Internacional del proyecto MN, con quienes se analiza el paradigma bajo el cual se gestionaron las políticas de desarrollo profesional en el programa EM y el proyecto MN respectivamente.
- **Formadores de docentes:** Uno de Nuevo León, coordinador de programas de formación para EM, y otro de la compañía patrocinadora de MN, asesor pedagógico de Promethean Co. UK y un investigador del mismo proyecto. Cada uno de los participantes expresará las estrategias diseñadas e implementadas para cada caso.
- **Directores:** Una de la escuela “José María Morelos” participante en el programa EM y uno de la escuela “Leopoldo Naranjo” participante en el proyecto MN y que a su vez tenía EM en su escuela. En estos casos se analiza la gestión escolar realizada en cada institución educativa para la implementación de los proyectos de desarrollo profesional en cada caso.
- **Maestros:** Un maestro con experiencia sólo con EM de la escuela José María Morelos y dos maestras de la escuela Leopoldo Naranjo, una de quinto grado que tenía EM y otra de sexto participante en el proyecto MN; la importancia de la participación de estas

dos docentes es que brindarán información respecto a la implementación de ambos casos en la misma institución, lo que permite observar la gestión realizada bajo la misma circunstancia y contexto.

Con esta selección de actores participantes se pretende observar las concepciones de gestión y la forma en la que diseñaron e implementaron las políticas, analizando la inclusión de EM y MN en los proyectos de las escuelas, en el trabajo cotidiano de los maestros en el aula, en el desarrollo de sus competencias para el uso de las TIC, así como sobre la participación de la comunidad.



Es importante señalar que se usarán los siguientes nombres para dirigirse a las respuestas obtenidas por los participantes de EM y MN, esto con el fin de garantizar la confidencialidad de sus respuestas:

Autoridad educativa EM y MN

Formadores de docentes de EM y de MN e investigador de MN

Directores de la escuela EM y de MN

Maestra Rosy trabaja con EM,

Maestra Cynthia trabaja EM en la escuela del proyecto MN.

Maestra Fabiola, trabaja con el proyecto MN

2. Instrumentos

Respecto los instrumentos utilizados para la recopilación de la información, arrojaron datos que si bien fueron subjetivos por contener los puntos de vista de los actores participantes, también fueron importantes para el presente estudio que requiere del conocimiento de lo que esos actores creen, conocen y realizan en su actividad cotidiana para implementar las políticas que son diseñadas. La importancia de esto radica en que son ellos precisamente los que poseen la información sobre su actuar frente a determinada política, los que proporcionan información novedosa que proviene desde el propio campo de acción de la escuela, de los formadores de docentes y de la autoridad educativa encargada de bajar una política nacional o internacional en el estado, lo cual es valioso para la presente investigación como para otras posteriores, ya que se parte de una realidad existente. Aunado a lo anterior, hay que reconocer ningún instrumento se encuentra ajeno a la subjetividad con que se mide la apreciación personal de los entrevistados.

Los instrumentos utilizados fueron:

- 2.1 Cuestionarios escritos mixtos con preguntas abiertas y cerradas
- 2.2 Entrevistas orales basadas en el cuestionario escrito

2.1 Cuestionarios

El cuestionario como instrumento de investigación es un instrumento clásico utilizado en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos, permite obtener información cualitativa y cuantitativa de manera rápida. Para la realización del presente estudio se elaboraron dos cuestionarios, uno para autoridades educativas y formadores e investigadores y otro para directivos y docentes. El cuestionario contiene preguntas abiertas y cerradas de elección múltiple, los cuales se basaron en las categorías: procesos de desarrollo profesional y paradigmas gestión de política social.

A continuación se presenta el temario y número de ítems por cuestionario:

Autoridad educativa y formadores de docentes (Anexo 3): 10 ítems relacionados tanto de EM como MN:

- Conceptualización de capacitación, desarrollo profesional y gestión
- Políticas de desarrollo profesional y proceso de implementación: diseño, toma de decisiones, financiamiento, cobertura
- Diseño de programas y materiales para el desarrollo profesional
- Relación de los programas con la escuela
- Logros, dificultades y perspectivas del desarrollo profesional

Directores y maestros (Anexo 4): 20 ítems relacionados tanto con Enciclomedia como con MN:

- Conceptualización de la gestión escolar
- Introducción a la escuela
- Elaboración del proyecto escolar: diseño, comisiones, evaluación y seguimiento
- Gestión del desarrollo profesional en la escuela
- Elaboración de materiales para el desarrollo profesional
- Trabajo del Consejo Técnico y diseño de estrategias para el desarrollo profesional
- Frecuencia de uso de los equipos
- Logros, dificultades y perspectivas del desarrollo profesional del programa.

La información que se obtenga de las respuestas a estos cuestionarios permitirá establecer comparaciones entre lo planteado en las políticas y lo realizado por los actores participantes.

2.2 Entrevistas orales

Se realizaron adicionalmente entrevistas que complementaron los protocolos establecidos en los cuestionarios escritos aplicados; lo anterior debido a que algunos participantes no dejaron clara la idea por escrito, por lo que se acudió a ampliar en forma oral las respuestas obtenidas.

2.3 Categorías de investigación

De acuerdo al objetivo que se persigue y con la finalidad de comprobar la hipótesis establecida en el presente trabajo:

Existe un mayor desarrollo de competencias docentes para el uso de la tecnología en el aula en la medida en que las escuelas ejercen de manera más amplia su autonomía en la gestión, como es el caso MirandaNet, mientras que a mayor centralización menor es el impacto, como es el caso de Enciclomedia.

De esta manera, la investigación pretende indagar sobre la forma en la que los diferentes agentes conceptualizaron y desarrollaron sus acciones, observando si se modificaron o conservaron los lineamientos, posturas legales y valores establecidos por la política diseñada para cada uno de los casos analizados.

Las categorías correspondientes a los paradigmas de gestión de política social analizadas en el capítulo anterior, son retomadas a fin de establecer una comparación entre lo definido teóricamente y los procesos implementados por los actores. De esta manera se indaga sobre sus concepciones acerca de la institucionalidad y su nivel de descentralización, la lógica en la toma de decisiones referida burocrática o por proyecto, el financiamiento estatal de oferta o cofinanciamiento de subsidio a la demanda; además los criterios de prioridad o expansión si fueron de arriba hacia abajo o focalizados, el enfoque en los medios o en los fines y el indicador utilizado para medir el éxito del programa o proyecto.

Categorías del análisis del proceso de gestión de políticas para el desarrollo profesional en el programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet



Fuente: elaboración propia

Al finalizar la revisión de las respuestas obtenidas en cada una de estas categorías se presenta un análisis general de las mismas, donde se establece una relación con el paradigma de gestión al que subyacen y con el paradigma bajo el que fueron diseñadas estas políticas.

3. Enciclomedia y Miranda Net: del discurso a la construcción categorial.

A continuación se presenta un análisis de las respuestas obtenidas por los grupos de actores participantes en cada una de las categorías, lo cual evidencia el tipo de gestión de políticas para el desarrollo profesional que caracterizó la implementación del programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet.

3.1 Institucionalidad

En este apartado se busca observar el tipo de institucionalidad que es manejado por los diversos actores quienes diseñan las políticas públicas y las implementan, para lo cual se plantean cuatro subcategorías: concepto de gestión, concepción de la formación profesional, surgimiento del programa/proyecto y política diseñada para la implementación.

3.1.1 Concepto de gestión

A. Autoridad educativa

Al ser cuestionados sobre lo qué es la gestión, las autoridades educativas reconocen *la gestión* como un proceso de toma de decisiones que tiene a la escuela como el centro, la cual debe contar con recursos financieros para realizar su proyecto de mejora de acuerdo a sus necesidades. En su discurso político de descentralización de lo estatal hacia la unidad escolar y dentro de la escuela a la construcción de procesos de mejora mediante la elaboración de un proyecto escolar, se hace referencia a la *Ley de Educación del Estado*, la *Agenda Estratégica 2007-2009*, las *Disposiciones generales para la organización y funcionamiento de las escuelas públicas y privadas de educación básica*, el *Programa Estatal de Desarrollo 2004-2009*, y el *Plan Nacional de Educación*. En cuanto a la gestión para el desarrollo profesional de Enciclomedia se comenta que las escuelas deben gestionar su capacitación y equipamiento.

En el caso de MN, la Directora de la asociación habla de una visión política de gestión que se construye con la participación de todos los involucrados, y la escuela y sus docentes como el centro de este proceso.

B. formadores/investigadores

Los formadores de docentes de ambos casos coinciden en que la gestión está relacionada con la elaboración del proyecto escolar y la definen como la serie de pasos a seguir para conseguir los recursos y realizar un programa o proyecto. No abundan en sus respuestas.

C. Directivos y docentes

Las directoras participantes definen la gestión desde la perspectiva escolar y la explican como una forma de planear y hacer eficiente el trabajo de la organización escolar para alcanzar un fin. A través del proceso de gestión se atienden las necesidades detectadas y se proponen estrategias de solución a problemas específicos de cada escuela. En las respuestas obtenidas de maestros y directores se observa un discurso de trabajo colaborativo en la elaboración del proyecto de mejora educativa del centro escolar, lo que deja ver que la política implementada por el Estado para el Proyecto Escolar (SENL 2001) está presente en el discurso de estos actores educativos y han hecho suyo en el planteamiento de sus proyectos al hablar de detección de problemas y diseño de estrategias de solución.

En opinión de las tres maestras participantes la gestión abarca aspectos de búsqueda de posibles soluciones a la problemática encontrada en la escuela. En estas respuestas se aborda la idea de delegación de responsabilidades a los integrantes de la escuela y de la toma de decisiones pedagógicas en la propia institución escolar. No existen diferencias entre las maestras participantes en cada caso.

Definición del concepto de gestión

	EM	MN
Autoridades educativas	Gestión descentralizada a la escuela mediante la toma de decisiones que tiene que asumir la propia institución	
Formadores de docentes	Organización en el Proyecto Escolar. Organización de los pasos a seguir para conseguir recursos para implementar programas o proyectos	

Directivos y Docentes Proyecto escolar, detección de problemas y diseño de estrategias de solución, lo que se constituye como fin del proyecto

Fuente: elaboración propia

En ambas respuestas de la autoridad educativa estatal se observa a la escuela como centro de la gestión en el discurso que manejan y del conocimiento de los documentos que enuncian esta postura, por lo que sus respuestas respetan la política educativa estatal y nacional establecida respecto a la gestión con énfasis en la escuela y su proyecto, misma que coincide con la autoridad de MN.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los diferentes actores, la definición de gestión la centran en la escuela bajo diferentes enfoques: a) las autoridades educativas mencionan la descentralización a la escuela en la toma de decisiones, b) los formadores de docentes se refieren a una gestión desde la definición tradicional, donde sólo era buscar recursos y gestionarlos (pedir) ante diferentes instancias que pudieran apoyar con los materiales o personal requerido para implementar programas y/o proyectos; c) los directivos y docentes lo centran en la elaboración del proyecto escolar, en donde en ningún momento se habla de alcanzar una visión que se tiene de la escuela, sólo se habla de detectar problemas y solucionarlos, convirtiendo la solución del problema en el fin del Proyecto Escolar.

3.1.2 De la capacitación al desarrollo profesional

Este punto sólo se revisa con las autoridades educativas y los formadores de docentes debido a que son los que toman decisiones sobre la forma en la que se realizarán estos procesos y diseñan la política que seguirán los actores encargados de implementarla.

A. Autoridades educativas

Para la autoridad educativa del estado, la *capacitación* consiste en una serie de cursos, talleres, diplomados, especializaciones y otros estudios de posgrado, que juntos se transforman en un proceso de desarrollo profesional. De esta manera, el desarrollo profesional de los docentes para el uso de EM consiste en “... *una oferta permanente de cursos, diplomados y asesorías presenciales para los docentes, en diferentes horarios y sedes de la Coordinación de Tecnología Educativa, los Centros de maestros o la Coordinación Técnico-pedagógica de primarias*”.

Para la autoridad de MN, la capacitación se refiere a actividades mecánicas, mientras que el desarrollo profesional es un proceso que se construye en comunidades donde todos aprenden de todos, donde a partir de sus necesidades se implementan programas de desarrollo profesional valorando el conocimiento de los integrantes de la escuela. Habla de un proceso de desarrollo continuo en una comunidad de práctica.

B. Formadores de docentes

La respuesta de la autoridad educativa del estado es compartida con los formadores de docentes que trabajan con EM, mientras que el investigador de MN expresa: *“MirandaNet, y en particular su directora, Christina Preston, prefieren hablar de “Dearrollo Profesional Continuo” “Continuous Professional Development”. Esta terminología invoca que se trata de docentes profesionales que se desarrollan de manera continua, y además que lo hacen a través de una comunidad de práctica”*.

Por otro lado, los asesores de la compañía participante en MN mencionan que el desarrollo profesional se da en la medida en la que se solucionan los problemas que enfrentan los docentes en su práctica y van avanzando hacia nuevos niveles de conceptualización alcanzados por la interacción con otros colegas y especialistas.

En dos de los casos de formadores de docentes analizados, se puede observar una concepción orientada más a la capacitación para la realización de una tarea en forma individual, a diferencia de la concepción del asesor de la compañía quien menciona que el desarrollo profesional se construye con la interacción de otros y del investigador MN que responde con lo que define la Directora del proyecto.

Concepto de formación

	EM	MN
Autoridades educativas	Serie de cursos, talleres, diplomados y posgrados que se acumulan en forma individual, bajo una oferta diseñada por expertos	Se construye en comunidades donde todos aprenden de todos, donde a partir de sus necesidades se implementan programas de desarrollo profesional valorando el conocimiento de los integrantes de la escuela

Formadores de docentes	Se da en la medida en la que se solucionan problemas que enfrentan los docentes en su práctica en interacción con otros colegas
-------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En las respuestas obtenidas se puede observar claramente la diferencia entre las concepciones que se tienen de desarrollo profesional, las cuales corresponden, de acuerdo a la teoría revisada para estos, al concepto de capacitación en el caso de EM y de desarrollo profesional en el caso de MN.

3.1.3 Forma en la que llega el programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet al estado y a las escuelas

A. Autoridad educativa

La autoridad educativa en el estado fundamenta su respuesta en *la política educativa para el uso de las TIC* en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y las estrategias del mismo plan, haciendo referencia a las indicadas en los puntos 11.1 y 11.2, relacionadas con la necesidad de equipamiento y uso de las TIC en la enseñanza y el aprendizaje en la educación del país. Ambas autoridades educativas participantes mencionan que EM es un programa del gobierno federal que surge como estrategia para tener una educación de calidad que responda a los nuevos requerimientos de la sociedad, que propicia una mayor equidad, desarrolla capacidades en los alumnos y permite el acceso a fuentes de información actualizada, así como nuevas herramientas para la construcción de aprendizajes con el apoyo de recursos tecnológicos, haciendo referencia a los objetivos del programa. Una de las dos autoridades menciona que la política educativa existente en torno al uso de las TIC en Nuevo León está basada en el Programa Estatal de Desarrollo 2004-2009, que busca convertir al estado y particularmente a Monterrey y su área metropolitana, en una sociedad del conocimiento en donde la tecnología tiene un papel preponderante. Además menciona que el *Programa Estatal de Desarrollo 2004-2009* (PED) fue construido en una consulta ciudadana en la que participaron docentes, directivos, supervisores, inspectores, autoridades educativas de distintos niveles e integrantes de la comunidad

interesados en una educación de calidad y coincidieron en la importancia de incorporar las TIC a la educación del estado.

Respecto a MN una de las autoridades estatales menciona que es un proyecto de investigación en el que participa el estado en coordinación con la asociación internacional del mismo nombre y el Comité Regional Norte de Cooperación con la UNESCO y que buscó fortalecer los esfuerzos realizados en la formación de docentes para impulsar el uso de las TIC en las escuelas del estado, como parte de la política establecida en el *PED 2004-2009*, mientras que la otra menciona que es un proyecto para usar los PEI sin mayor referencia al tema.

Sobre el surgimiento de MN en el estado, la Directora de esta asociación, menciona “*Los gobiernos nos invitan a realizar este tipo de programas porque tenemos muy buena reputación en la implementación de programas de tecnologías digitales para docentes. Actualmente tenemos proyectos en 50 países*”. Además menciona que estos proyectos surgen cuando existen “*socios que se interesan en compartir experiencias y habilidades que fincarán las bases para el desarrollo profesional, la innovación de las prácticas y el aprendizaje mediante el uso de las TIC*”. Este fue el caso de la invitación recibida por el CRNCUNESCO y la Secretaría de Educación, además de que tenemos socios comerciales interesados en conocer cómo desarrollan los docentes sus habilidades y conocimientos para el uso de los PEI. Respecto a EM, esta misma autoridad reconoce que es un esfuerzo nacional para llevar la tecnología a todo el país.

B. Formadores de docentes

Este grupo de actores menciona que EM es un programa Nacional que envía equipo directamente a las escuelas y recursos -aunque insuficientes- a los estados para apoyar su implementación. MN que surge como iniciativa de colaboración entre esta asociación internacional y el gobierno del estado, a fin de realizar investigación sobre la práctica de los docentes para el uso de los PEI.

C. Directivos

EM es un programa nacional que llega a las escuelas para ser aplicado en los grados de quinto y sexto de primaria. Consiste en equipamiento con una computadora, un proyector y un pizarrón interactivo que envían a las escuelas.

MN es un proyecto en el que la escuela pudo participar debido a que *“presentamos un proyecto de desarrollo de habilidades tecnológicas para el uso de los PEI en la escuela, que fue enviado a la asociación inglesa MN y seleccionado de entre los propuestos”*. La directora de la escuela señala que la participación fue voluntaria y que se comprometieron con los requisitos establecidos para participar. *“Una maestra fue la representante de la escuela con este proyecto pues era la que hablaba inglés y ella se encargó de compartir lo aprendido con el colegiado de docentes”*.

D. Docentes

EM es un programa nacional que envía equipo de cómputo, pizarrón interactivo y proyector, a las escuelas para quinto y sexto grados, aunado al software vinculado a los libros de texto y enlaces a sitios electrónicos.

MN es un proyecto internacional para el uso de los PEI y el desarrollo profesional que parte de las necesidades identificadas por los docentes y la comunidad en la escuela y es apoyado por una asociación internacional, formadores de docentes especialistas, por la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación de Nuevo León y el CRNCUNESCO. Elaboramos un proyecto en la escuela, el cual fue seleccionado de entre otros participantes por la Asociación MN y *“asumimos una serie de compromisos como colectivo docente tales como: permanecer en la escuela por dos años, hablar inglés, realizar un estudio de caso y presentarlo en diversos foros, asistir a talleres y certificarnos en el uso de los PEI”*.

Surgimiento de Enciclomedia y MirandaNet en el estado y las escuelas

	EM	MN
Autoridades educativas	Programa federal fundamentando su respuesta en los objetivos del programa. Se hace referencia a las necesidades expresadas por distintos actores en la política estatal y la forma en la que este programa es incorporado como parte de la misma.	Formó parte del planteamiento inicial de política sobre el uso de las TIC en Nuevo León. Es una propuesta internacional colaborativa con la Secretaría de Educación de Nuevo León y el CRNCUNESCO, además de socios comerciales de MN. Con el cambio de autoridades educativas no se hace referencia

		a ello. Fue una invitación del estado en el que se involucraron otros actores como CRNCUNESCO y una compañía comercial para un trabajo colaborativo.
Formadores de docentes	Programa federal fundamentado su respuesta en la función de lo que les corresponde como “ <i>capacitadores</i> ” en el estado y la necesidad de recursos para el desarrollo del programa.	Es un proyecto de investigación de formación docente para el uso de los PEI. Participan diversos sectores interesados en el desarrollo profesional para el uso de los PEI en el aula.
Directivos	Es un programa nacional que manda a 5° y 6° grados equipo tecnológico.	Es un proyecto se incluyó como parte del proyecto escolar al ser seleccionado por la asociación MN. Una maestra fue la representante de la escuela.
Docentes	Es un programa de equipamiento tecnológico que llega a 5° y 6° grados relacionado con el uso de los libros de texto en un PEI.	Es un proyecto internacional que apoya al desarrollo profesional de los docentes sobre el uso de los PEI. La escuela participó de manera voluntaria y fue seleccionada por la asociación MN por el proyecto que elaboraron y los compromisos asumidos por los docentes y la escuela.

Fuente: Elaboración propia

En síntesis se puede observar que mientras una autoridad estatal hace evidente un centralismo caracterizado por la dependencia del estado hacia las políticas nacionales, la otra plantea un proyecto propio del estado y la forma en la que las TIC son parte fundamental para el logro de los objetivos establecidos en el Programa Estatal de Desarrollo Estatal 2004-2009 que fue elaborado por una consulta ciudadana de donde parte la solicitud de utilizar las TIC en la educación. En el caso del surgimiento MN en el estado, una de las autoridades señala que forma parte de la política estatal, mientras que la otra no hace referencia a ello.

La Directora de MN menciona que fue una invitación del estado y que se involucraron además el CRNCUNESO y una compañía comercial.

Los formadores de docentes hacen referencia sólo a la parte de la política nacional y al presupuesto que les corresponde implementar pero sin referencia a una política, sólo mencionan que es nacional y que tienen que capacitar para implementarla. En el caso de

MN se habla de una investigación en la que participan los involucrados con las acciones que le corresponden a cada uno.

Los directivos y docentes sólo hablan de lo que les ha llegado EM a la escuela sin mencionar si responden a una política o no, por lo que no hay opción de participación, a diferencia de MN que es por la solicitud de los colectivos escolares.

3.1.4 Implementación del desarrollo profesional de Enciclomedia y MirandaNet

A. Autoridades educativas

El desarrollo profesional se ofrece a los docentes mediante una *oferta* continua de cursos a los que se pueden inscribir los maestros de quinto y sexto grados, los cuales son ofrecidos por la CTE y los Centros de Maestros. Además como parte de los cursos del Programa Nacional de Actualización Permanente al inicio del ciclo escolar se desarrollaron cursos específicos para el manejo de EM durante los primeros tres años. Todos los cursos y talleres tienen valor escalafonario o para Carrera Magisterial.

Para el *seguimiento* se dan “*asesorías presenciales que se realizan en los planteles escolares donde se le apoya al maestro en el uso de EM*”

La autoridad de MN menciona que el proceso seguido para el desarrollo profesional de los docentes se convierte en un foro innovador e inclusivo en donde participan todos los interesados, siendo ellos los que construyen la base del conocimiento. Los procesos se centran en la interacción entre educadores, investigadores, la industria y el gobierno como el corazón de los procesos de aprendizaje que sostienen y apoyan buenas prácticas educativas. Los aprendizajes y los talentos individuales se construyen a través del diseño de estrategias educativas, estrategias de investigación, de e-tutoría entre pares y de la construcción del aprendizaje colaborativo en donde la difusión y la publicación son elementos centrales para MN. Además menciona que la escuela debe empoderarse en la toma de decisiones para implementar los programas, proyectos o procesos que considere pertinentes para atender las necesidades de aprendizaje de sus alumnos y en particular sobre la introducción y uso de las TIC.

B. Formadores de docentes

En el caso de EM, los formadores de docentes mencionan que a través de las Oficinas Regionales se ofrecen cursos, talleres y diplomados que abordan aspectos técnicos y pedagógicos para el uso de esta tecnología. Los materiales elaborados son “*Manuales, cd con actividades diseñadas para los cursos, prácticas pedagógicas, guías didácticas, entre otros*”. La escuela no es considerada en la elaboración de los programas de capacitación.

En el caso de MN, existieron talleres internacionales para todos, los cuales sirvieron de base para arrancar el proyecto. La visita a la escuela de personal de la compañía patrocinadora del proyecto y la asesora técnico-pedagógica de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB), apoyaron las necesidades específicas de los docentes y orientaron el trabajo de gestión escolar. Otra estrategia de desarrollo profesional fue el intercambio y la formación de redes entre docentes participantes, visitas a otras escuelas para observar la práctica educativa con el uso de PEI y el uso de los sitios electrónicos sobre aspectos técnicos del pizarrón y actividades que se comparten por otros docentes.

Para los formadores de la compañía patrocinadora de MN, el *desarrollo profesional de docentes* para el uso de los PEI implica ir más allá de las cuatro paredes del aula mediante un programa interactivo de aprendizajes que abarca cursos en línea, colaboración y certificación de maestros de acuerdo a sus necesidades e intereses, solicitado de manera voluntaria, con lo que ayuda a los maestros a desarrollar capacidades y obtener certificaciones. Según esta compañía, el diseño de las estrategias es realizado por expertos en pedagogía y tecnología que parten el análisis de las necesidades manifestadas por docentes alrededor del mundo de manera presencial y en los foros electrónicos que se tienen en la página de la propia compañía¹³.

C. Directivos y docentes

Ambos directores mencionan que la formación recibida para EM ha sido en cursos estatales, a los que asisten los docentes de quinto y sexto grados. La maestra Rosy menciona que recibió los cursos en el centro de maestros y por la CTE.

La directora de la escuela con MN menciona que se diseñaron las acciones dentro de su Proyecto Escolar, para lo cual se formó una comisión de desarrollo profesional que era dirigida por la maestra Fabiola que participaba en el proyecto MN, quien en conjunto con la

¹³ www.prometheanlearning.com

maestra Cynthia, que trabajaba EM en quinto grado, diseñaban estrategias para que los docentes de la escuela usaran los PEI.

En la experiencia de las maestras, Cynthia y Fabiola del proyecto MirnadaNet, manifiestan que el Consejo Técnico jugó un papel muy importante en su formación para el uso de los PEI, tanto de EM como en MN, ya que tenían la oportunidad de intercambiar actividades y sitios de trabajo para los temas que planeaban. Además mencionan que el trabajo colaborativo permitió que el proyecto de ciudadanía global se trabajara en todos los grupos y que se turnaran para usar el PEI de EM o MN, razón por la cual todos los docentes de la escuela podían desarrollar sus propias habilidades para el diseño de actividades utilizando el PEI como herramienta en el trabajo pedagógico.

Las maestras Rosy y Cynthia coinciden en que su preparación para el uso de EM ha sido en cursos estatales y han tenido pocas oportunidades de trabajar con el PEI pues sólo observan y en alguna ocasión les toca interactuar con él.

Al cuestionar a los docentes sobre lo que han aprendido sobre el uso de EM, la maestra Rosy comenta que ha aprendido a usar los ejercicios de los libros de texto que vienen en EM y a abrir el sitio del maestro. Además menciona que trata de interactuar con el equipo para experimentar, aunque no tiene mucho tiempo.

Cynthia comenta sobre lo que ha aprendido para el uso de EM, *“es difícil decir porque no se que tanto sea lo que tengo que aprender... se abrirla, ver que traen los libros y abrir algunos links que vienen, además de usar el Sitio del Maestro”*. Respecto a MN comenta *“he aprendido, junto con la maestra, a usar algunas herramientas del pizarrón interactivo de MirandaNet y del que ella tiene de EM*. Además menciona que le gustaría tener el software del PEI de MN pues ofrece muchas posibilidades de diseño de actividades.

Fabiola comenta sobre su aprendizaje en MN que ha aprendido a usar las herramientas que tiene el PEI crear rotafolios para sus clases. *“Creo rotafolios con fotografías de los niños o de la comunidad, inserto notas de periódico o información del internet, usan el Activote para la clase y para evaluar y observar sus resultados y retomar lo que no queda claro, uso EM cuando requiero de algún apoyo específico de ella, aún sin haber asistido a un curso de los que ofrecen, entre muchas otras actividades”* menciona Fabiola.

Al preguntar a los docentes sobre lo que *falta de aprender*, para usar PEI como apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje la maestra con Encicomedia menciona que le falta indagar

sobre los contenidos y cómo planear su uso, mientras que la maestra Cynthia que trabaja con EM en la escuela MN comenta que le gustaría tener el software del otro PEI, pues con el que tiene considera *“me falta aprender sobre las herramientas y la creación de actividades en este pizarrón que tengo”*.

Fabiola comenta que le falta aprender sobre algunas herramientas específicas y menciona la necesidad de tener una computadora propia para indagar sobre ellas y planear sus clases.

Las tres maestras mencionan que los apoyos de EM que usaron fueron el “Sitio del Maestro” La maestra Fabiola de MN comenta que en su formación aprendió

“al usar el sitio de Promethean y el de world e-citizen para leer algunos artículos relacionados con las TIC’s y actividades realizadas por otros maestros, además otros materiales que se han entregado como apoyo al proyecto son memorias USB con presentaciones de los talleres y actividades desarrolladas por los compañeros de otros países, equipo de ActiVote para el aula, resúmenes de las investigaciones realizadas en MirandaNet”.

En el caso de MN, las maestras Cynthia y Fabiola mencionan que la asesoría recibida por los especialistas es compartida con los colegas en las reuniones de Consejo Técnico, además Fabiola como responsable de la comisión de desarrollo profesional para el uso de los PEI, comenta que entre todos los maestros de la escuela se trabaja sobre el manejo de las herramientas y actividades técnico-pedagógicas. Además comenta:

“he asistido a talleres internacionales de intercambio de experiencias y la certificación de la compañía Promethean para el desarrollo curricular con tecnología lo que me permite contar con recursos para solucionar algunos problemas que enfrentamos como escuela en el uso de los PEP”.

Ante la pregunta de *la frecuencia con la que usan* el pizarrón interactivo o EM responden que no con mucha frecuencia pues requieren de aprender a manejar el equipo, calibrar el PEI todos los días y a veces no vienen los contenidos que buscan.

En el caso de la escuela con MN, ambas maestras, la que trabaja con EM y con este proyecto, mencionan que lo usan todos los días y que es indispensable en su trabajo cotidiano. Además está disponible para ser usado por los alumnos si lo requieren.

Las sugerencias que realizan los directores en ambos casos para la formación de los docentes es:

- Estimular la capacitación y formación permanente
- Motivarlos con estímulo económico o en especie

Los maestros sugieren para la formación docente, en el caso de EM “que haya más cursos y tiempo para conocer el equipo”, mientras que en MN, Cynthia y Fabiola comentan que “*lo principal es un cambio de actitud por parte de los maestros y autoridades encaminado hacia la formación continua y autónoma*”.

Implementación de los procesos de formación

	Enciclomedia	MirandaNet
Autoridades educativas	Oferta de cursos y talleres valor en Carrera Magisterial y escalafonario	Foro innovador e inclusivo en donde participan todos los interesados, siendo ellos los que construyen la base del conocimiento. Trabajo entre pares Empoderar a la escuela en la toma de decisiones pedagógicas
Formadores de docentes	Estrategia en cascada de arriba hacia abajo Diseño de materiales por especialistas	Taller base a partir de necesidades detectadas Cursos, estrategias y materiales en línea Colaboración con otros colegas Certificación
Directivos	Cursos estatales Sugerencias: estimular la capacitación y formación permanente y motivarlos con estímulo económico o en especie	Incluyó el programa en su Proyecto Escolar Comisión en el Consejo Técnico para intercambio de estrategias y apoyos virtuales Sugerencias: motivarlos con estímulo económico o en especie
Docentes	Cursos estatales Sólo observan, faltan oportunidades de interactuar con el equipo Aprender a abrir los libros de texto y el “Sitio del Maestro” Falta indagar sobre los contenidos y saber planear Usa con muy poca frecuencia debido a errores técnicos Sugerencias: más cursos y más tiempo para conocer los equipos.	Intercambio de actividades y estrategias en el Consejo Técnico Desarrollo de habilidades para el uso de los PEI en el Consejo Técnico Escolar Aprendieron a elaborar rotafolios de acuerdo a la clase planeada y los intereses de los niños Acompañamiento en el aula por especialistas en asuntos pedagógicos, de gestión y técnicos Formación de redes Observación a otros docentes Estudios de caso Participación en foros Usan Enciclomedia en aspectos muy específicos sin formación para ello

Falta aprender sobre algunas herramientas muy específicas.

Lo usa todos los días y está disponible en cualquier momento para el maestro o los alumnos. Indispensable en el trabajo cotidiano.

Sugerencias: cambio de actitud de maestros y autoridades hacia una formación continua y autónoma.

Fuente: Elaboración propia

En este punto se detectan dos formas de concebir los procesos de desarrollo profesional: uno que parte desde la perspectiva de *capacitación*, de creación de cursos, talleres y diplomados por expertos en el tema, los cuales son ofrecidos a todos por igual y en espacios seleccionados para que asistan los docentes como es el caso de EM. En este mismo caso, tanto el maestro como el director mencionan que requieren más cursos. Se puede observar una dependencia de los que “si saben” y del Estado pues tanto los maestros como los directores y el formador estatal consideran que se debe seguir “ofertando”, característica de las políticas sociales dominantes.

El proceso de desarrollo profesional de MN surge de la identificación de necesidades en propia escuela, en la valoración de los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta la comunidad educativa y la capacidad de las autoridades educativas de responder a las necesidades manifiestas por esas comunidades. En este caso los docentes comentan que el Consejo Técnico fue un espacio de formación para ellos y el resto de los maestros al compartir experiencias, actividades y materiales. Además comentan que lo principal es el cambio de actitud de los maestros y autoridades encaminado a la formación continua y autónoma, empezando este proceso con una formación inicial de docentes. Las características desarrolladas por los docentes ante esta forma de trabajo condujeron al empoderamiento en la toma de decisiones y análisis de sus propias necesidades, construyendo a partir de su propia experiencia e iniciativa con apoyos interinstitucionales, intercambios con otros docentes y estudiando la propia práctica.

Otra situación que llama la atención de los maestros es que el docente que se prepara para EM piensa que le falta conocer los contenidos, mientras que los maestros que participan en

la escuela MN han descubierto que existen otras herramientas que pueden manejar para crear sus propias actividades independientemente de las prediseñadas por EM.

Es pertinente mencionar en este punto que los PEI con los que cuenta el estado en EM son de varias marcas comerciales, razón por la cual cuentan con software diferente lo que implica formación docente para el uso de las herramientas de cada uno de ellos. La maestra Cynthia que trabaja en la escuela MN comenta que le gustaría contar con el software del pizarrón de MN, e incluso menciona que lo copió en su computadora para poder crear materiales variados, sin embargo lo tuvo que quitar pues se requiere del pago de derechos para su uso. La formación que se da en el estado es sólo para el uso de las herramientas de EM que se basan en los libros de texto digitalizados y enlaces a algunos sitios que los expertos consideraron como pertinentes.

3.2 Lógica en la toma de decisiones

En este punto se revisa la decisión tomada por cada actor para ser implementado EM y MN.

A. Autoridades educativas

De acuerdo a las autoridades educativas del estado, el programa EM se implementó en las escuelas en la medida en la que llegaron los equipos a las instituciones educativas. La instalación del equipo fue realizada por las compañías comerciales que vendían los equipos y en muchos casos, por la Coordinación de Tecnología Educativa del Estado (CTE).

Simultáneamente se realizaron reuniones por cada Oficina Regional del estado (12 en total), en donde participaron la Secretaria de Educación, el Subsecretario de Educación Básica y personal de la CTE, quienes presentaban los propósitos de la política estatal para el uso de las TIC, del programa EM, su estructura, contenidos y algunos ejemplos de actividades realizadas con un PEI ante los asistentes, quienes fueron directores y maestros de quinto y sexto grados que observaron su uso.

Respecto a MN, inició con una entrevista con la Directora Internacional de la asociación MN y la presentación de la propuesta de trabajo en diciembre de 2004. Después se envió la convocatoria a las escuelas para que presentaran su proyecto en aquellas que contaban con maestros que hablaran inglés y estuvieran en zonas urbano-marginadas como primer requisito de participación y se visitaron las escuelas inscritas. Las escuelas enviaron sus

proyectos a la asociación inglesa y ésta seleccionó a tres escuelas que participaron en procesos de desarrollo profesional de acuerdo a sus necesidades y apoyados con especialistas en el uso del PEI, quienes además certificaron a los docentes participantes. También se realizaron intercambios de experiencias y formación de redes de colaboración con otros colegas, estudios de caso donde se reflexionó sobre la propia práctica, diseño de estrategias para el trabajo colaborativo en la escuela, diseño de actividades innovadoras que involucran el uso de los PEI relacionados con los contenidos curriculares de ciudadanía, uso de sitios electrónicos para desarrollo profesional e intercambio de materiales y experiencias educativas, presentación de los estudios de caso y resultados de la transformación de prácticas educativas en diversos foros nacionales e internacionales.

B. Formadores de docentes

Los formadores de docentes de EM señalan que una vez realizada la presentación del programa, *“los Centros de Maestros fueron designados por la SEP federal para actualizar y capacitar al docente”*, pero *“desde el 2004 que apareció EM la CTE no ha dejado de capacitar y actualizar al docente en el uso de este programa”*.

El caso MN el desarrollo profesional inicia con un taller internacional que sirvió de base para el trabajo futuro del proyecto. El desarrollo profesional se construyó con la participación de todos los actores y sus necesidades individuales y se realizó en diferentes escenarios: la propia escuela, talleres internacionales, reuniones en la Subsecretaría de Educación Básica, en sitios virtuales, entre otros.

C. Directores y docentes

En el caso EM inició con el equipamiento tecnológico en la escuela y después con la presentación del proyecto y el curso que se les ofreció a los docentes para su uso.

En el caso de MN en la escuela, el directivo y docentes participantes mencionan que el proyecto inició desde su discusión para participar y la elaboración del proyecto, el cual fue enviado a la Subsecretaría de Educación Básica y después de ahí a la asociación MN. Una vez seleccionada la escuela la maestra que hablaba inglés asistió al primer taller internacional mientras se instalaba el equipo en su salón de clase. Cuando la maestra regresó, formó parte de la comisión de desarrollo profesional y ciudadanía global que era el

tema base para usar el PEI. Esta comisión diseñó actividades que se compartieron con el resto de los compañeros de la escuela y se trabajó sobre ellas, socializando conocimientos y habilidades desarrolladas para el uso de los PEI con los docentes que trabajaban con EM y con el resto del personal de la escuela. Además el PEI se usaba en las reuniones de Consejo Técnico y con padres de familia, entre otras actividades que se realizaron en la escuela. El equipo de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) apoyó en aspectos técnico-pedagógicos y de gestión que eran solicitados por la propia escuela en reuniones mensuales, mientras que la compañía patrocinadora enviaba personal a la institución para atender las necesidades específicas en cuanto al diseño de materiales con el PEI y solución de problemas técnicos. El investigador por su parte tomaba evidencias de lo que sucedió en el proceso de transformación de las prácticas educativas en el aula y los procesos que sucedieron alrededor.

Finalmente se presentaron los resultados en visitas de docentes, directivos y autoridades internacionales realizadas a las escuelas en los países participantes, se presentaron los estudios de caso en foros internacionales y se publicaron en el sitio de MN.

Debido al cambio de autoridades educativas en el estado no se le dio continuidad al proyecto.

Lógica en la toma de decisiones de Enciclomedia y MirandaNet

	EM	MN
Autoridades educativas	Implementaron una política nacional. Hicieron adecuaciones a los programas de desarrollo profesional	Se solicitaron proyectos a las escuelas, los cuales fueron seleccionados de acuerdo a requisitos establecidos como hablar inglés y estar en zonas urbano-marginadas.
Formadores de docentes	Programa nacional que se replica en el estado y se diseñan estrategias locales para cumplir con la responsabilidad generada a nivel nacional para capacitar sobre su uso	Proyecto internacional en el que la responsabilidad es compartida por los distintos actores involucrados en el desarrollo profesional y en distintos escenarios.
Directivos y docentes	Programa que llega a la escuela sin opción de implementación	Proyecto voluntario que parte del interés de la escuela, se desarrolla de acuerdo a las necesidades e intereses de la escuela y la comunidad y es apoyado por diversos actores e instituciones locales e

Las respuestas obtenidas sobre la llegada del programa EM y el proyecto MN la lógica en la toma de decisiones, de acuerdo a los actores participantes, fue diferente; mientras que EM es un programa diseñado desde la centralidad y es obligatorio, MN es voluntario y hay que presentar un proyecto de la escuela que concursa con otros para ser incluido. El desarrollo profesional en EM es central, realizado por expertos y replicado en el estado, quien vuelve a centralizar el proceso al diseñar estrategias desde la CTE, con una oferta especializada y homogénea para todos.

En el caso MN la participación es voluntaria, por concurso y participan diversos sectores en el diseño, implementación y financiamiento, pues existe un interés de cada uno de ellos en particular que es compartido sobre desarrollo profesional de los docentes para el uso de los PEI.

En el caso EM se puede observar un paradigma *dominante* en la implementación de las políticas, donde el “*Estado sabe*” y decide lo que deben hacer los demás. En este programa no existen opciones de implementación debido a que el equipamiento de las escuelas es obligatorio para todos y viene designado desde el centro hacia todos los estados, municipios y localidades, sin importar su condición o infraestructura.

En el caso de MN, existe una institucionalidad *emergente* que considera la participación de los diversos actores en la elaboración de los proyectos y la generación de conocimiento. En este proyecto, la lógica en la toma de decisiones está dada por la participación en proyectos y voluntaria de diversos actores y sectores quienes deciden, su implementación, donde además, la formación es responsabilidad de todos y la capacidad de innovación está diseminada en toda la comunidad educativa involucrada.

3.3 Financiamiento

A. Autoridades educativas

Según las autoridades educativas, el financiamiento de EM proviene de un presupuesto nacional destinado al programa. “*A nivel nacional se compraron los equipos, razón por la cual en Nuevo León tenemos tres marcas diferentes de PEI*”, que funcionan diferente y se encuentran en lugares muy diferentes también, ya que fueron asignados desde la

centralidad. Esto propicia la falta de optimización de las herramientas que tiene cada una de las marcas de PEI, pues se requieren habilidades diferentes para el manejo propio de cada uno y en el proceso de capacitación con EM sólo se trabaja lo que tiene preestablecido el programa. Las escuelas no pueden decidir sobre el tipo de PEI que les envían.

La Directora de MN comenta que el proyecto fue cofinanciado por la asociación, la compañía patrocinadora y el gobierno del estado, quienes en sus áreas de competencia buscaron el logro de los propósitos relacionados con el desarrollo profesional de los docentes. *“Se trata de un desarrollo profesional de los docentes subsidiado con fondos y asesoramiento de distintos sectores para llevar a cabo experiencias en las que pongan en práctica innovaciones pedagógicas y didácticas, propuestas diseñadas por ellos mismos, en lo individual o en el colectivo de docentes; son apoyos para aspectos relacionados con investigación sobre el desarrollo profesional”.*

B. Formadores de docentes

En el caso de EM, los formadores de docentes mencionan que los procesos de capacitación se realizaron con fondos del Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Educación y la Coordinación de Tecnología Educativa. Los que están financiados son los cursos y talleres relacionados con Carrera Magisterial. Los materiales que se elaboraron como CD y manuales fueron pagados con presupuesto de la CTE del estado.

En el caso MN, de acuerdo con el investigador del proyecto, el proyecto se financió de la siguiente manera:

- MirandaNet: Pizarrón Electrónico, proyector, y gastos de transportación. Capacitación en el uso del Pizarrón Electrónico
- Secretaría de Educación de Nuevo León: Computadoras, mobiliario, seguridad, asesor técnico-pedagógico y para la gestión del Proyecto Escolar.
- Comité Norte UNESCO: Diseño de investigación, coordinación de recolección de datos, asesoría en la conformación de casos.

C. Directivos y docentes

En el caso EM, los directivos coinciden en que pagaron la protección instalada para sus equipos y la renovación del cableado e instalaciones eléctricas en el salón para que pudieran ir a instalar los equipos.

En el caso MirndaNet no representó gasto para la escuela y el presupuesto para su realización surgió de MN, la compañía Promethean y la Subsecretaría de Educación Básica.

Financiamiento

	EM	MN
Autoridades educativas	Central	Cofinanciamiento de distintos sectores
Formadores de docentes	Estatad	Cofinanciamiento de distintos sectores
Directivos y docentes	Central/Escuela en seguridad e instalación eléctrica	MN, Compañía patrocinadora, Subsecretaría de Educación Básica.

Fuente: elaboración propia

3.4 Criterios de prioridad y expansión

La prioridad y expansión de EM y MN en la política diseñada para su implementación son diferentes, pero ¿qué pasa en la realidad de los actores encargados de su implementación?

En esta sección se analiza la expansión del programa de acuerdo a las autoridades educativas y del desarrollo profesional y su proceso con el resto de los actores participantes.

A. Autoridades educativas

La autoridad educativa estatal comenta que EM es un programa que está diseñado para llegar a todas las escuelas de educación primaria en esta primera etapa y que después llegará a secundaria y por último a preescolar. Con ello se busca la universalización de la oferta y la equidad en el país al propiciar que la tecnología llegue a todas las escuelas sin importar su condición económica y de manera escalonada.

La Directora de MN comenta que es un proyecto focalizado a las comunidades urbano-marginadas y a aquellas escuelas que quieren participar de manera voluntaria y cumplir con los requisitos establecidos para ello.

B. Formadores

Los formadores del estado comentan que el programa de capacitación inicialmente se ofreció sólo a maestros de quinto y sexto grados, de acuerdo a lo marcado a nivel nacional por el programa EM, sin embargo después se abrió a maestros de otros grados interesados en el tema, quienes fueron incluidos en la invitación a los cursos de capacitación desarrolladas en el estado.

En el caso MN, la formación se dirigió a los maestros asignados por los colectivos de docentes que hablaban inglés, quienes compartieron lo aprendido en su comunidad educativa, de acuerdo con el investigador de MN. Los formadores de la compañía certificaron a los docentes que participaban en representación de la escuela para que fuera socializado en su colectivo escolar.

C. Directores y docentes

La Directora de la escuela con EM menciona que los cursos fueron dirigidos a las maestras que tenían quinto y sexto grados.

Según la directora en la escuela MN, la asesoría la recibió la maestra Fabiola y ella era la encargada de la comisión del proyecto y en conjunto con la maestra Cynthia que trabajaba con EM, detectaban las necesidades de formación y diseñaron estrategias para compartirlas con los docentes de la escuela y en la zona respecto al uso de los PEI.

Las maestras Rosy de EM y Fabiola y Cynthia de la escuela con MN coinciden con las respuestas dadas por las directoras.

Crterios de prioridad y expansión

	EM	MN
Autoridades educativas	Universalización de la oferta con criterios de expansión progresiva a otros grados y niveles educativos	De acuerdo a la demanda de las escuelas que quieren participar de manera voluntaria
Formadores de docentes	Oferta de estrategias de capacitación a interesados en participar	Curso inicial de base, de acuerdo a las necesidades manifestadas por los docentes a las distintas instancias de formación.
Directivos y docentes	Oferta focalizada a los grupos de 5° y 6° grados	Gestión para responder a las necesidades de los docentes de la escuela y compartido con el colectivo

Fuente: elaboración propia

Para las autoridades educativas en el caso EM lo que importa es llegar a todas las escuelas del país, bajo un esquema de ampliación progresiva, buscando con ello una equidad entendida como brindar las mismas oportunidades a todos.

En el caso MN la cobertura se entiende como la capacidad de atención y la participación voluntaria de las escuelas.

Los formadores hablan de un programa de capacitación diseñado por los especialistas en el estado, quienes lo ofrecen a los docentes, mientras que en MN la formación se construye con la participación de todos y se expande en la medida que el conocimiento construido se comparte.

Los docentes y directivos de EM mencionan que la capacitación se focalizó a los docentes de quinto y sexto grados debido a que son los que cuentan con el equipo, mientras que en MN hablan del proceso de gestión realizado en la escuela para el desarrollo profesional, en donde existe una comisión encargada de que el conocimiento circule en la institución y aún fuera de ella.

3.5 · Enfoque e indicadores utilizados

A. Autoridades

En el caso EM, tanto las autoridades educativas dejan la evaluación al proceso realizado a nivel nacional: *“Realizamos por tres años consecutivos un levantamiento de datos de una encuesta que se llamó Levantamiento de Datos Nacional de EM lo realizó la SEP del 2004 al 2007 se llevó a cabo, los resultados fueron publicados a nivel nacional”*.

En los informes de gobierno estatal se reporta de EM cantidad de equipos, inversión, escuelas, cursos elaborados y maestros capacitados, lo que evidencia un enfoque centrado en los medios.

La Directora de MN manifiesta que usan los indicadores de medición Daly and Pachlers que evalúan el desarrollo profesional continuo de los docentes mediante los siguientes indicadores: aprendizaje entre pares/compartir habilidades, aprendizaje en pequeños grupos, aprendizaje informal, vínculos entre el desarrollo profesional y la práctica, base pedagógica acertada y reflexión, trabajo y formación de maestros recién certificados, equipo propio, tiempo de uso, tutoría y acompañamiento, observación de la práctica, redes

y comunidades de práctica, uso de portafolios y sitios electrónicos. Lo anterior para observar la transformación de las prácticas de los docentes en el uso de los PEI, por lo que el enfoque es en los fines que se persiguen con el proyecto.

B. Formadores de docentes

Los formadores de docentes estatales se centran sus informes en el equipamiento de las escuelas, en las personas capacitadas, en los cursos diseñados, en las personas que asisten a los cursos que se ofertan, además menciona que se mide el impacto *“cuando se da seguimiento a un maestro que usa EM en el aula, lo cual realiza otra área de la CTE”*. Aunque este indicador pareciera que se fija en el impacto que tienen las acciones para el uso de EM en el aula, no es considerado dentro del diseño de estrategias de capacitación, de acuerdo a lo manifestado por el formador, pues depende de otra área de la misma CTE.

En el caso MN, los indicadores se centran en el uso del PEI y el formador de la compañía patrocinadora evalúa los avances en su uso y certifica a los docentes. Por otro lado, el investigador señala que el programa es exitoso *“Cuando se produce un cambio en las formas de participación de un miembro de una comunidad de práctica”*.

C. Directivos y docentes

En el caso EM, la directora y la maestra comentan que no hay evaluación del programa.

En el caso MN, tanto la directora de la escuela como las maestras mencionan que *“se considera el seguimiento de las acciones programadas en la comisión de desarrollo profesional dentro del Proyecto Escolar, en donde se marca lo que debemos realizar y lo que hicimos. A partir de lo alcanzado se retoman actividades o se modifican si no dan resultado”*.

Enfoque e indicadores

	EM	MN
Autoridades educativas	En los medios Indicadores cuantitativos	En los fines Indicadores de desarrollo y construcción de comunidades de práctica
Formadores de docentes	En los medios Indicadores cuantitativos	En los fines Indicadores de práctica pedagógica. Certificación

Directivos y docentes	No existe	En los fines Indicadores diseñados en la comisión del Consejo Técnico por la comisión responsable.
-----------------------	-----------	---

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto, en el caso EM se centra la evaluación en las cantidades de inversión, maestros capacitados, cursos realizados, es decir, en los medios, mientras que en MN la evaluación se realiza en los fines, pues se analiza lo propuesto y su realización.

4. Análisis de resultados

La forma de gestionar la política se enmarca dentro de paradigmas definidos como *dominante*, que es la manera tradicional de hacer política y *emergente* que es la propuesta que reconoce la existencia de una pluralidad de actores y sectores que intervienen en el diseño y aplicación de las políticas, considerando el contexto institucional y su organización, así como el impacto que los programas y proyectos producen en la población a que están dirigidos.

Bajo los indicadores de estos paradigmas se analizan las respuestas obtenidas de los actores que implementaron las políticas diseñadas para el desarrollo profesional del programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet, considerando su institucionalidad, la lógica en la toma de decisiones, el financiamiento, los criterios de prioridad y expansión, el enfoque y el indicador de resultados utilizado.

4.1 Institucionalidad

Los cambios generados por la globalización fueron acompañados de un paradigma alternativo de política social donde las condiciones institucionales y organizacionales son necesarias para obtener resultados adecuados bajo el término de gestión social (Cohen y Franco, 2005: 9) La institucionalidad se observa en la forma en la que se delegan o no las oportunidades de participación en la toma de decisiones y el nivel de centralización o descentralización con el que se diseñan e implementan las políticas.

Tanto en EN como en MN las autoridades educativas manifiestan en su discurso una descentralización en la toma de decisiones que tiene que asumir la propia institución educativa, donde la gestión debe partir de la escuela y sus proyectos, de la detección de necesidades y propuestas de solución a las mismas. De esta manera la institución escolar se fortalece bajo este discurso y los actores educativos adquieren mayor importancia en el papel que desempeñan. En estas respuestas se ve una congruencia entre el discurso político que emana de documentos oficiales en torno a la gestión y las concepciones que tienen los actores participantes, sin embargo los formadores, tanto de EM como MN, no coinciden con el discurso oficial y dirigen la conceptualización de la gestión hacia aspectos administrativos, básicamente a conseguir recursos para equipar a las escuelas. Por otro lado, las directoras y maestras participantes dirigen su atención a la elaboración del proyecto escolar, enfatizando en la detección de problemas y diseño de estrategias de solución a los mismos, convirtiendo estos dos aspectos en un fin en sí mismos, sin una visión global de lo que se busca como institución escolar.

Por otro lado, mientras en EM se consideran proceso de capacitación para su uso, en MN se habla de un desarrollo profesional.

EM surge a nivel central y los actores fundamentan sus respuestas de acuerdo a las políticas y normativa planteadas para el programa. Para que este programa se incorpore a las escuelas es necesaria la *capacitación*, por lo que se diseñaron programas nacionales y estatales por parte de expertos que se incorporan a programas de estímulos para docentes como Carrera Magisterial y Escalafón. MN es un proyecto que parte de la escuela y sus necesidades y de un Programa Estatal de Educación en donde se manifestaron las necesidades de los diferentes actores educativos. El proyecto MN surge de una colaboración interinstitucional, con carácter voluntario y con requisitos de participación, por lo que las escuelas que lograron cumplir con ellos se incorporaron al proyecto. Entre los requisitos se encuentran presentar un proyecto de desarrollo tecnológico en la escuela como principal, estar ubicados en áreas urbano-marginadas y asegurar su participación por dos años como mínimo. El interés surgió de la propia organización escolar quienes decidieron participar.

Respecto a la gestión del desarrollo profesional, en el caso EM se observa que las repuestas de los participantes giran en torno a un fuerte centralismo federal y estatal en el diseño de

estrategias que son reproducidas en forma de cascada de arriba hacia abajo, mientras que en MN se habla de una construcción donde participan todos los interesados y empoderan a las escuelas en la toma de decisiones. En este punto las directoras participantes en ambos casos hablan de dar estímulos económicos o en especie a los maestros participantes en estos programas y solicitan mayor número de cursos, es decir, siguen esperando las respuestas desde fuera de la institución. Los aprendizajes que manifiesta la maestra que trabaja con EM se relacionan básicamente con conocer contenidos y saber planear y usa el PEI en raras ocasiones. Las maestras que trabajan con MN enuncian que han aprendido a crear recursos con las herramientas del PEI vinculados a los intereses y necesidades de los alumnos. Hablan de una formación de redes, aprendizaje entre pares, trabajo en el Consejo Técnico, diseño de estudios de caso, como estrategias de aprendizaje y el uso del PEI es cotidiano y hasta necesario para ellas y sus alumnos.

4.2 Lógica en la toma de decisiones

En el caso de EM es claro que la lógica en la toma de decisiones es burocrática para responder a una política nacional central, que tiene que ser incorporada al estado y a las escuelas de manera obligatoria, sin considerar su infraestructura ni condiciones de contexto. En el caso MN la lógica en la toma de decisiones responde a un proyecto que parte desde la escuela y sus necesidades, así como de las responsabilidades que adquieren los diversos actores involucrados para responder a la escuela y sus docentes.

4.3 Financiamiento

El financiamiento en EM proviene del erario público y las escuelas participaron en la seguridad del plantel y en algunos casos en mejorar la instalación eléctrica del plantel. Lo fuerte de este financiamiento surge bajo un paradigma dominante, mientras que se muestran algunos rasgos del emergente al dejar en manos de las escuelas el cuidado del equipo.

En el caso de EM existe un co-financiamiento en el que intervienen fondos del estado, la asociación MirandaNet y la compañía patrocinadora.

4.4 Criterio de prioridad y expansión

En el programa EM se busca la universalización de la oferta con expansión progresiva tanto en el equipamiento como en los programas de *capacitación*. Según Franco y Queirolo (2006: 10) “El paradigma dominante defiende el universalismo, entendido como una oferta homogénea de bienes y servicios con un destino determinado, abierta a todos, mientras que el paradigma emergente busca, en cambio, la universalización de la satisfacción de las necesidades de las personas”

El caso de MN la prioridad es atender las necesidades particulares de desarrollo profesional y su expansión depende de la demanda y posibilidades de atención.

4.5 Enfoque e indicadores

El enfoque en el programa EM se basa en los medios y en indicadores cuantitativos que expresan cantidades (equipos entregados, docentes capacitados, materiales elaborados, entre otros). En Mn el enfoque es en los fines y los indicadores se basan en una escala que evalúa la transformación de la práctica educativa de los docentes, en la realización e impacto de tareas programadas en el Consejo Técnico, en procesos de certificación.

5. Logros, dificultades y prospectivas del desarrollo profesional para Enciclomedia y MirandaNet

A continuación se presenta un resumen de los logros, retos y dificultades señalados por los protagonistas de la implementación de las políticas para el desarrollo profesional de EM y MN

5.1 Logros

En síntesis, los logros que mencionan los diversos actores en el caso de EM:

- Equidad al llegar esta tecnología a todas las escuelas del estado
- Fuentes de información actualizadas
- Herramientas multimedia para la construcción de conocimientos
- Innovación y adecuación de la escuela a la vida cotidiana
- Desarrollo de habilidades cognitivas y competencias comunicativas
- Mayor interés de los alumnos

- Clases interesantes
- Mejor planeación docente
- Diseño de materiales para el desarrollo profesional y demanda nacional de los mismos
- Gran cantidad de materiales al alcance de la mano de los docentes

MirandaNet

- Maestros orgullosos de su trabajo
- Maestros preparados para publicar y compartir experiencias exitosas
- Maestros que utilizan la tecnología en el aula como forma de trabajar cotidianamente
- Transformación e innovación en la enseñanza y el aprendizaje
- Mejora en la planeación del trabajo docente
- Maestros que crean sus propios recursos
- Diversidad de recursos
- Trabajo en el aula más enriquecedor
- Mayor interacción con el conocimiento a través de las TIC
- Mejora en el nivel de logro educativo
- Alumnos más sensibles a las problemáticas sociales de la comunidad
- Disminución del ausentismo
- Trabajo colaborativo en la escuela y autonomía en la toma de decisiones curriculares

5.2 Retos

A. Autoridades educativas

Los retos identificados por las autoridades educativas se centran principalmente en la capacitación de docentes, financiamiento de operación, mantenimiento de los equipos, que cada docente cuente con su propio equipo. Además otro reto es que los docentes usen el equipo de EM de manera innovadora y no para reproducir metodologías tradicionales donde el maestro da la clase.

La autoridad de MN comenta que el **reto** que enfrentan los docentes es la falta de oportunidades de formación, de incorporación de las innovaciones al trabajo educativo y generar un compromiso crítico y exploratorio de la práctica educativa.

Además menciona que es necesario aprender de manera diferente, en situaciones basadas en la búsqueda de soluciones para la vida real, “*un programa diseñado por expertos no es la mejor manera de aprender el uso de las tecnologías*”. Es necesario encontrar formas más efectivas para que los profesores se apropien y tomar el control de la tecnología digital con eficacia

B. Formadores de docentes.

El gran **reto** que se enfrenta por los formadores estatales es capacitar y asesorar de manera permanente a los docentes que cuentan con equipos de EM ya que con la introducción del programa “Habilidades para todos” en 2008, se restringen los apoyos a nivel nacional para este programa.

En el proyecto MN, el reto es consolidar una cultura de desarrollo profesional en la escuela, la cual se mantenga aún que las personas se cambien.

C. Directores y docentes

Para ambas directoras de las escuelas, el reto de EM es el mantenimiento de los equipos y la configuración del software, además de desarrollar una cultura de cuidado en los alumnos para mantener en buen estado los equipos. Aunado a esto, la falta de capacitación para los docentes.

Los comentarios de las maestras en cuanto a los retos de EM y MN son también el mantenimiento de equipos, su configuración y la capacitación.

En síntesis, los retos identificados por los diversos actores son:

Enciclomedia:

- Que no se use de manera tradicional como ejercicios del libro de texto
- Capacitación adecuada y pertinente a las necesidades de los docentes y tiempo para planeación
- Actualización, mantenimiento y reposición de equipos
- Continuidad en los apoyos debido al cambio de estrategia nacional hacia el programa “Habilidades para todos”

MirandaNet:

- Falta de oportunidades de formación docente
- Modelos de aprendizaje y evaluación para responder a la transformación sociocultural y educativa.
- Adquisición de los docentes de equipos de cómputo personales para facilitar la planeación y exploración de materiales.
- Configuración, actualización y mantenimiento de equipos

De acuerdo a las respuestas dadas por los que todos los actores, tanto en el programa EM como en el proyecto MN se puede concluir que los principales retos en cuanto al uso de las TIC son:

- Compromiso para su uso
- Formación continua de los docentes
- Mantenimiento y actualización de los equipos
- Continuidad del programa EM y ampliación del proyecto MN en cada cambio de autoridades educativas.

De acuerdo con la

5.3 Prospectiva a futuro

A. Autoridades educativas

Es necesario que existan apoyos y atención para el mantenimiento de los equipos; que EM y cualquier otra tecnología que esté al alcance de los niños y los maestros, sea empleada como un medio para desarrollar las competencias requeridas por los alumnos para desempeñarse en la sociedad actual y futura. EM y MN y otros esfuerzos que se realizan en torno a las TIC's en la educación, pueden ser una puerta de acceso a una realidad que se vive y como forma de vincular a la escuela con la sociedad, la economía y la producción intelectual.

La Directora de MN piensa que EM continúa y que MN puede iniciar su operación en México mediante acuerdos gubernamentales ya que hay socios en nuestro país que continúan aportando ideas y conocimiento. Se requiere de voluntad para realizar un trabajo conjunto y colaborativo.

B. Formadores de docentes

En EM es la cobertura en los procesos de capacitación y los apoyos que se destinen para ello. En el caso de MN es la falta de tiempo para consolidar la cultura de desarrollo profesional en la escuela.

C. Directoras y docentes

En el caso de la escuela sólo con EM, la directora espera que *“todos los maestros contarán con EM y que les dieran el mantenimiento adecuado.”* Es necesario que atiendan nuestras solicitudes de apoyo tecnológico.

La directora de MN menciona que: sus expectativas de los programas no son muchas ya que he observado que no hay apoyos para que continúen funcionando los equipos. Faltan estrategias de capacitación para los docentes. La maestra del proyecto MN se cambió de escuela y la computadora no funciona, por lo que el proyecto no está funcionando más en la escuela. Respecto a EM, *“no se da mantenimiento a los equipos y la capacitación no es suficiente”*.

Por otro lado, las expectativas que tiene la maestra en el caso de EM es que continúe integrándose el programa a otros grados. La maestra Cynthia señala que *EM es una herramienta muy útil, lamentablemente no todos los maestros ni comunidades educativas (padres y alumnos) están conscientes de ello, por lo que en ocasiones no son utilizadas adecuadamente o las aulas no cuentan con las condiciones necesarias para mantener en buen estado dichos equipos. Considero que con compromiso, responsabilidad y una actitud positiva hacia la actualización se puede aprovechar esta herramienta como se debe.* Respecto a MN comenta que le gustaría que se autorizara un mayor presupuesto para llevar a cabo el proyecto en más escuelas y de diferentes niveles socioculturales y económicos, para permitir un estudio más enriquecedor.

Fabiola, responsable del proyecto MN comenta que EM es un programa sumamente provechoso, pero que desafortunadamente no le ve mucho futuro. MN es conocido por pocas personas, por lo cual no le auguro mucho tiempo de vida. Además cuando los maestros nos cambiamos de escuela no contamos con el equipo necesario para seguir adelante. *“Me gustaría que el equipo con el que trabajé estuviera en la escuela en la que ahora trabajo para continuar con la forma en la que aprendí a trabajar con él ya que se volvió una herramienta indispensable en mi trabajo cotidiano”*.

6. Análisis general

En el siguiente cuadro se pueden observar las características de la gestión que subyace al discurso y análisis de respuestas obtenidas por los distintos protagonistas en el diseño e implementación de las políticas de desarrollo profesional en EM y MN.

Paradigmas Gestión de Política Social desde la perspectiva de los actores

Indicadores / Paradigmas	Dominante	EM	MN	Emergente	EM	MN
Institucionalidad I	Monopolio estatal: <ul style="list-style-type: none"> Financia Diseña Implementa Controla Funciones unificadas 	✓		Pluralidad de subsectores: <ul style="list-style-type: none"> Estatal Privado-comercial Filantrópico Informal		✓
Institucionalidad II	Centralismo	✓		Descentralización		✓
Lógica de toma de decisiones	Burocrática <ul style="list-style-type: none"> Estrategias macro “El Estado sabe” Asigna recursos vía administrativa Usuario sin elección 	✓		Proyectos Asignación competitiva Licitaciones Usuario propone La capacidad de innovación está diseminada por toda la sociedad y debe aprovecharse (fondos de inversión social)		✓
Financiamiento de recursos I	Estatal	✓		Cofinanciación <ul style="list-style-type: none"> “Lo que no cuesta no vale” Recuperación de costos: “el que puede debe pagar” Riesgo: marginar a los pobres		✓
Financiamiento II Asignación de recursos	De la oferta Falta de competencia	✓		Subsidio a la demanda <ul style="list-style-type: none"> Competencia Libertad de elegir ¿el consumidor tiene información suficiente?		✓
Objetivo buscado	Universalismo de la oferta (alto costo, bajo impacto) Oferta homogénea disponible favorece a los informados y organizados	✓		Universalidad de la satisfacción Tratar desiguales a los que son desiguales en la sociedad		✓

Indicadores / Paradigmas	Dominante	EM	MN	Emergente	EM	MN
Criterios de prioridad y expansión del sistema	Ampliación progresiva de arriba abajo (acceso segmentado) Ergo: a menor gasto social, menos equidad”	✓		Primero los más necesitados (Instrumento: focalización)		✓
Población objetivo	Clase media Grupos organizados			Equidad	✓	✓
Enfoque	En los medios <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura social • Gasto corriente 	✓		En los fines Magnitud del beneficio que recibe la población según objetivos fijados		✓
Indicador utilizado	Gasto público-social	✓		Relación costo-impacto		✓

Fuente: Franco, R. (1996:6) Los paradigmas de política social en América Latina. CEPAL.
Relación con indicadores, Enciclomedia (EM) y MirandaNet (MN): construcción propia

De acuerdo al análisis de las respuestas, se puede observar que el programa EM fue gestionado, de acuerdo a los actores involucrados en el diseño e implementación de la política pública para el desarrollo profesional de los docentes, en la mayor parte de los indicadores bajo un paradigma dominante, aunque en el discurso de los actores se presentan algunas características del emergente como es el caso de la búsqueda de la equidad, aunque entendida como universalización que implica alto costo y bajo impacto, pues la oferta para atender a todos es muy cara y el abaratamiento implica una menor calidad. “una oferta homogénea para situaciones heterogéneas solamente incrementa las diferencias originales, pues responde a las necesidades de cierto grupo de población, pero no será adecuada para otros por razones culturales o socioeconómicas” (Franco, 1996: 18), por lo que pierde peso la visión emergente de gestión.

Este proceso de universalización generó, en el caso del equipamiento de EM en Nuevo León, que llegaron PEI que no cuentan con software propio ya son pintarrones adaptados para ser interactivos, situación que afecta cuando la maestra de EM en la escuela con MN solicita el software del otro pizarrón que si cuenta con él y tiene una mejor calidad, pues ofrece mayores posibilidades de creación y vinculación de las actividades al quehacer educativo en su grupo. Además, la universalización de la oferta implica que los cursos y

talleres sean dirigidos a grupos muy amplios, lo que propicia que no puedan interactuar con los equipos.

El discurso de las autoridades educativas del estado se basa en las políticas nacional y estatal para el uso de EM y para la realización del proceso de capacitación de los docentes para su uso, al igual que la definición que hacen sobre la gestión. Es notable el dominio del discurso político, el cual se sigue como viene diseñado por especialistas.

El caso MN se observa que se gestionó bajo un paradigma de políticas emergente en todos los indicadores.

En la profesionalización de los docentes se observan dos perspectivas muy claras: una orientada al desarrollo individual y acumulable para el manejo de la herramienta como es EM y la otra para la formación de comunidades de aprendizaje donde se comparte el conocimiento para la construcción de estrategias pedagógicas, como es el caso de MN.

Mientras en EM se habla de *capacitación* en los discursos de los diferentes actores, mientras que en MN de un *desarrollo profesional continuo*.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

1. El problema

A partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa en México se han impulsado una serie de reformas orientadas a la introducción de nuevas formas de gestión del Sistema Educativo Nacional que plantean relaciones renovadas entre las autoridades federales y estatales, entre las estatales y regionales y entre estas y las escuelas. Han pasado más de diez años de la firma de este acuerdo y aun que los documentos oficiales como el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional de Educación y los respectivos plan y programas estatales de los gobiernos subsecuentes, describen la necesidad de una descentralización hacia la escuela a fin de empoderarla impulsando su autonomía, lo cierto es que a la hora de diseñar las políticas para llevarlas a cabo muchos procesos no corresponden con este propósito y son diseñados bajo un paradigma tradicional de gestión en donde la escuela depende de las decisiones que se toman desde fuera de ella para desarrollar su función educativa. De esta manera la gestión de políticas educativas representa un desafío para quienes las diseñan y las implementan debido a la existencia de antiguas estructuras y tradiciones administrativas que no se han terminado de acoplar a las estructuras más recientes orientadas a la gestión del sistema educativo (Reymers, 2005:31,32), pues en el intento por descentralizar funciones, en el caso de Nuevo León, la burocracia se hizo más compleja al tener que responder a una doble demanda: la nacional y la estatal .

“Los procesos de descentralización y desconcentración de funciones iniciados con el ANMEB propusieron un único modelo de gestión, lo cual derivó en priorizar los medios más que los fines, convirtiéndose en prácticas que evidenciaron la burocratización del sistema, la regulación de rutinas, autoridad, control y rigidez, forjadas bajo un modelo administrativo más que de gestión” (Braslavsky, 1999: 27). Así, la gestión escolar se transformó en una serie de indicaciones, formatos y requisitos con los que hay que llevar y traer para cumplir, lo cual genera hasta la actualidad, un requisito con el que las escuelas y sus docentes acatan, que aparenta que la política establecida tiene éxito al ser evaluada por la entrega puntual de todos los documentos y el llenado correcto de los mismos, no siendo así por su pertinencia o impacto. Las guías que representan los manuales y su normativa

para la gestión escolar en el estado son tomadas como ley por las autoridades educativas en sus distintos niveles y exigidas como obligatorias a pesar de que se presentan como sólo una guía. Las copias de estos documentos dicen ser a petición de la autoridad educativa, sin embargo se entregan varias yendo desde la copia para el inspector/supervisor, el jefe de sector y la Oficina Regional. Estos documentos no son analizados por alguien y sólo pasan a formar parte del cúmulo de documentos que se encuentran en las diferentes instancias administrativas de la SENL, o bien en el mejor de los casos, alguien necesita información y acude a consultar los menos deseables. Esta situación deja clara la verticalidad del sistema educativo y se convierte en una receta de gestión que reemplaza la reflexión sobre la realidad concreta en la cual se opera, con la que se cumple y deja de lado el valor que tiene el significado del análisis de su realidad, del trabajo colaborativo y del planteamiento real de estrategias de mejora por los protagonistas del proceso.

Aunado a lo anterior, en las escuelas los docentes enfrentan nuevos retos marcados por las continuas reformas educativas, la introducción de las tecnologías de información y comunicación al proceso enseñanza-aprendizaje, la implementación de programas nacionales y estatales diseñados por especialistas para ser implementados en la escuela y otros propuestos por organizaciones civiles que debe incorporar a su tarea cotidiana; además debe desarrollar las competencias de sus alumnos marcadas en el currículum escolar y las profesionales requeridas para implementar todo lo anterior. Conocer y poner a prueba nuevas formas de desarrollo profesional basadas en un proceso de gestión que parte de la escuela, sus docentes y sus necesidades, marcaría el inicio de una gestión de tipo emergente donde las escuelas y su organización tienen la oportunidad de analizar sus necesidades, posibilidades, recursos, de descubrir los apoyos a los que tienen acceso, de seleccionar lo que realmente requieren de la oferta de formación que ofrece la autoridad educativa, todo lo anterior para formar una verdadera comunidad donde todos aprenden permanentemente de todos y donde se rinden cuentas sobre lo logrado. De esta manera, el desarrollo profesional continuo de los docentes estaría rompiendo estructuras tradicionales y dando una nueva oportunidad al desarrollo profesional docente, dejando a un lado la verticalidad en la gestión y la imposición de la autoridad, permitiendo que la escuela tome decisiones de profesionalización fundamentadas y oportunas.

2. Resultados e implicaciones de política pública

El análisis de políticas públicas permite sustentar la toma de decisiones en torno al diseño de nuevas políticas, con lo que se pretende evitar repetir o agrandar los errores del pasado. La gestión en educación, a diferencia de la administración educativa, promueve procesos que impulsan una mayor interacción entre los diversos actores, descentralización hacia las unidades mínimas del sistema y participación de la comunidad, lo que genera mayor autonomía de las instituciones en la toma de decisiones orientada a mejorar la calidad de los resultados educativos (Sander, 1996). Los paradigmas de gestión de políticas públicas sociales ofrecen una serie de indicadores que permiten analizar el tipo de gestión que prevalece, los cuales se muestran en el siguiente cuadro en donde se realiza una comparación entre las características del diseño de las políticas para el desarrollo profesional de los docentes del programa Enciclomedia y del proyecto MirandaNet y su implementación, reflejada esta última por las creencias y concepciones de los diferentes actores involucrados en este proceso de acuerdo con el análisis de las respuestas obtenidas. Las características de cada indicador corresponden a las descritas por Franco y Queirlo (1996), expuestas en el capítulo II.

**Paradigmas de gestión de políticas sociales
Comparación entre el diseño y la implementación
del programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet**

Paradigma Programa	Diseño						Implementación					
	Dominante		Emergente		Mixto		Dominante		Emergente		Mixto	
	EM	MN	EM	MN	EM	MN	EM	MN	EM	MN	EM	MN
Institucionalidad	X			X			X			X	x	
Lógica en la toma de decisiones	X			X			X			X	x	
Financiamiento	X			X			X			X		
Criterios de prioridad y expansión	X			X			X			X		
Enfoque	X			X			X			X		
Indicador utilizado	X			X			X			X		

X mayor peso

x menor peso.

EM: Enciclomedia MN MirandaNet

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se observa que no hay diferencia entre las políticas propuestas e implementadas por los actores en ambos casos. Así se advierte que Enciclomedia sigue manteniendo un paradigma dominante en su diseño e implementación, aunque al llegar al

estado toma ciertos aspectos de discurso emergente por parte de las autoridades educativas en lo que corresponde a institucionalidad al mencionar que la escuela es lo central, tal como se enuncia en la normativa estatal y su política para el tema de gestión escolar. Además en el diseño de su proyecto de desarrollo profesional se elaboraron materiales que pueden ser usados por los propios docentes de acuerdo a sus necesidades, lo cual no sucede debido a la política de capacitación que se tiene en la que se promueve que los docentes esperen los cursos para que les expliquen cómo usar estos materiales, lo cual inhibe la autoformación que pudiera darse por el diseño que tienen y el propósito con el que fueron diseñados. Si bien es cierto que el programa Enciclomedia contempla una serie de acciones y recursos como el *Sitio del Maestro*, los paquetes didácticos y el *Diplomado de Herramientas Tecnológicas*, lo cierto es que los docentes esperan que se les den instrucciones para usarlos y los asesores propician que se de de esa manera, aunado a que los materiales requeridos sólo se dan en los cursos que preparan los formadores y a los que tienen acceso como espectadores. Respecto al acompañamiento que se enuncia en el programa, los actores no dan cuenta de ello, aunado a que la gestión es entendida desde una perspectiva administrativa de búsqueda de apoyos y no como un proceso de diseño estratégico para la organización y funcionamiento de la escuela.

Lo anterior confirma que la institucionalidad es centralista y la lógica en la toma de decisiones depende del Estado en el diseño, pero aún más en la implementación, característico de un paradigma tradicional. Aunque el diseño tiene algunas características de tipo emergente como es el caso de los materiales de autoayuda y para trabajar en reuniones del Consejo Técnico de la escuela que pueden ser retomadas con un orden en las escuelas, lo cierto es que estos materiales fueron diseñados por especialistas y en la implementación se acabó de controlar su contenido y ejecución.

En el caso de MirandaNet tanto en su diseño como implementación se observa que corresponde a un paradigma emergente, sin embargo algunas respuestas dadas por directores como las sugerencias que hacen de mayor número de cursos y estímulos externos para los docentes participantes y la concepción de gestión que tiene uno de sus actores muestran algunos indicios del viejo paradigma, lo que permite observar que aún no se ha logrado el propósito de transformar la escuela en una comunidad que gestiona su aprendizaje y por lo tanto no se ha consolidado una cultura de desarrollo profesional. Esto

se hace evidente cuando se visitó la escuela en 2009 y el aula en la que está el equipo de MN se había transformado en bodega pues la maestra se cambió y la directora no dio importancia ni continuidad al trabajo logrado, pues de cierta manera no logró comprender que el proyecto era de la escuela y no de una sola maestra. A diferencia de esta situación, la maestra que se cambió de escuela solicitó que se instalara este equipo en su nuevo espacio de trabajo pues ya no concibe su práctica sin esta herramienta. Por otro lado, la maestra que trabajó con Enciclomedia en la escuela de MirandaNet transformó sus prácticas y en sus respuestas se observa la necesidad de seguir en su proceso de desarrollo profesional bajo esquemas diferentes.

La información hasta aquí obtenida permite contestar la pregunta de esta investigación:

¿Bajo qué paradigma de políticas públicas se gestionó y se implementó el desarrollo profesional de los docentes en el programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet y cuál fue su resultado?

La respuesta que se tiene de acuerdo al análisis realizado indica que la forma en la que se diseñaron las políticas y se implementaron fueron las mismas: EM bajo un paradigma dominante y MN bajo uno emergente. El resultado de estas políticas en el desarrollo profesional de los docentes participantes impactó en el uso de los PEI en el aula; mientras la maestra de EM buscaba cursos para aprender más y casi no usaba el equipo, la maestra de MN creó materiales educativos acorde a las necesidades de los proyectos que se trabajaban y ya no concibe su práctica sin esta herramienta, al igual que la maestra que compartió la experiencia de formación con ella.

2.1 Gestión del desarrollo profesional

Los procesos seguidos para el desarrollo profesional presentaron características acordes a la forma en la que se gestionaron las políticas en cada caso.

En el programa Enciclomedia la gestión se realizó bajo un paradigma dominante, caracterizado por decisiones tomadas, financiadas, implementadas y evaluadas desde las autoridades educativas centrales tanto a nivel nacional como estatal. La participación de los

docentes en el diseño de estrategias que parten de la escuela es escasa y siguen esperando instrucciones y cursos de capacitación para trabajar con este programa.

El proyecto MirandaNet se gestionó bajo un paradigma emergente, que rescata la institucionalidad de la escuela al partir del propio contexto escolar, de la iniciativa a responder a una convocatoria, de plantearse desde su proyecto escolar, al ser financiado de manera compartida público-privado, evaluado por los propios participantes desde dentro de la escuela mediante estudios de caso, de las necesidades de formación planteadas y del diseño de estrategias compartidas por toda la escuela. En este caso, el liderazgo fue horizontal mientras duró el proyecto en la escuela, sin embargo, el tiempo en el que se implementó no fue suficiente para que la escuela se apropiara de la cultura que se promovió, producto del cambio de la maestra responsable y el término del proyecto simultáneamente. La gestión de las escuelas participantes en la muestra se presenta en dos vertientes: la participante en Enciclomedia sigue dependiendo de las indicaciones de la autoridad, mientras que la de MirandaNet ha alcanzado “cierto” grado de autonomía en la toma de decisiones, lo cual se demuestra en la participación solicitada, en el trabajo realizado por los maestros, en el seguimiento realizado en el Consejo Técnico, en las solicitudes de desarrollo profesional basadas en necesidades específicas y el conocimiento compartido con otros maestros de la escuela, haciendo que el conocimiento circule entre ellos y haya indicios de la formación de una comunidad que aprende.

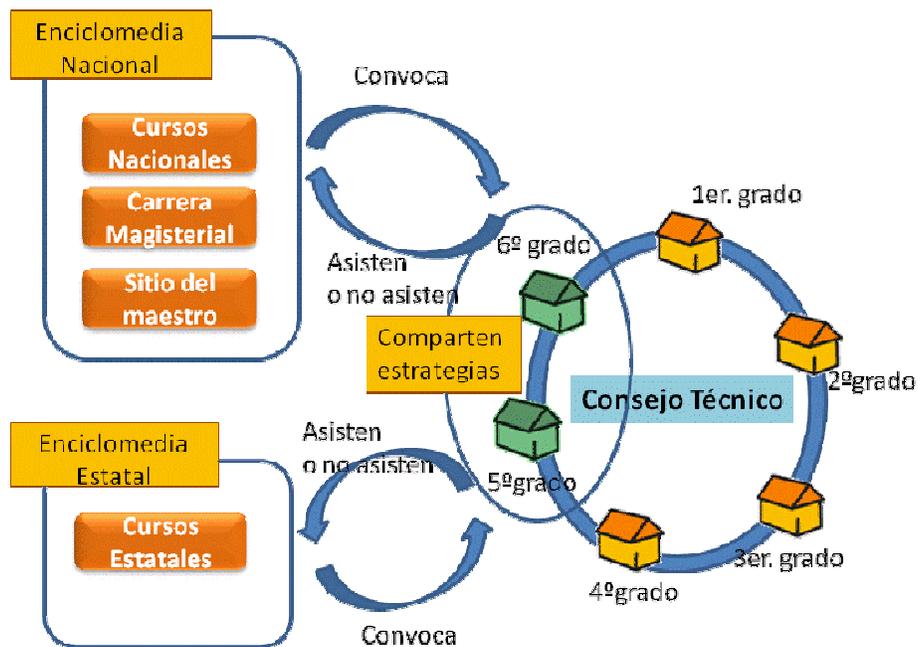
En el caso de las autoridades educativas, se observa que en la implementación de Enciclomedia existió un discurso centrado en las escuelas y la toma de decisiones, pero a la vez menciona que debe seguir con los lineamientos nacionales. En contraparte la directora del proyecto internacional menciona que la escuela debe empoderarse en la toma de decisiones y elaborar en la propia institución los programas de desarrollo profesional que se implementen bajo una cultura de detección de necesidades y colaboración.

El desarrollo profesional de los docentes en el programa Enciclomedia fue gestionada desde arriba hacia abajo, por los que “si saben”, quienes diseñan e implementan los programas. Los procesos de formación bajo un paradigma dominante o tradicional producen resultados limitados debido a que los docentes no hacen suyo el conocimiento ya que acuden a recibir los resultados de un esquema en el cual no participaron en su elaboración, en el que se “enseñan” a manejar la tecnología sin tener equipo con el cual interactuar y viendo como lo

hace el experto, existiendo una falta de conexión con la realidad, sin opción al cambio pues se deben repetir esquemas aprendidos, los cuales no ha sido posible completar pues se siguen solicitando más y más cursos basados en la exploración de la herramienta más que en su aplicación pedagógica.

El proceso seguido por la escuela participante en la muestra del programa Enciclomedia se grafica de la siguiente manera de acuerdo a lo expresado por los actores participantes:

Proceso de capacitación de acuerdo a los actores participantes en Enciclomedia



Fuente: Elaboración propia

En el proceso se puede observar el diseño de cursos y estrategias a nivel nacional o estatal, quien convoca a los cursos a los maestros de los grados correspondientes, quienes pueden o no compartir estrategias entre ellos o con sus compañeros, de lo que no existe evidencia en las respuestas obtenidas. Según la información proporcionada por el formador de docentes entrevistado, la instancia formadora en el estado es la encargada de implementar estos cursos, a los cuales los docentes deciden asistir o no. En la escuela existen comisiones de trabajo, sin embargo ninguna relacionada con Enciclomedia, ni está incluido el tema en el proyecto de la escuela, sin embargo la maestra entrevistada comenta que ella y la otra maestra que también trabaja con Enciclomedia en la escuela comparten estrategias y las

comentan en el Consejo Técnico. La directora de la escuela comenta que le da seguimiento a las acciones diseñadas por las docentes que tienen el programa sin embargo no aclara la forma en la que lo hace.

Las maestras buscan apoyos externos en el *Sitio del Maestro* de Enciclomedia, tratando de encontrar respuestas a sus dudas, sin embargo no la utilizan mucho porque no tienen experiencia en el manejo de la computadora ni del sitio.

En el caso MirandaNet la gestión de la formación se realiza por los propios profesores dentro de la escuela y en su trabajo en el aula a partir del análisis y reflexión de su propia práctica, lo cual es la política de formación continua de este proyecto. La importancia del empoderamiento de la escuela en el proceso de desarrollo profesional radica en que, de acuerdo con las necesidades que se tienen de formación y que han sido compartidas por los miembros de la escuela, se plasman en un programa de desarrollo profesional, al cual se le realiza un proceso de seguimiento y evaluación en el Consejo Técnico para revisar la pertinencia de ajustes a fin de lograr las metas establecidas. Si se quisiera graficar este proceso quedaría de la siguiente manera:



*Ambientes para el aprendizaje se refiere a oferta en los procesos de formación

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se observa cómo se detectan las necesidades a partir del propio proyecto escolar en el Consejo Técnico de la escuela. Una vez que se obtienen las necesidades, se diseña un plan de trabajo que incluye objetivos, estrategias, metas y acciones, las cuales se calendarizan. Con el plan elaborado se organizan comisiones que son las encargadas de llevar el seguimiento de la aplicación de las acciones diseñadas y de buscar los apoyos necesarios. Además son las encargadas de realizar un inventario de cursos y talleres que se ofrecen en torno al tema que desarrollan. Se llevan a la práctica las acciones diseñadas en cada salón de clase y el director de la escuela o el asesor acuden al aula en una visita de acompañamiento y/o asesoría, en la cual registra lo observado; el registro sirve de insumo para trabajarse en la siguiente reunión de Consejo Técnico, en donde se discuten las observaciones y los avances en el trabajo realizado. Este proceso fue el realizado en la escuela “Leopoldo Naranjo” participante en el proyecto MirandaNet. Dentro de este proceso es importante resaltar la importancia del liderazgo de la maestra que implementó el proyecto en su salón de clase en la comisión de desarrollo profesional hasta alcanzar el empoderamiento de los docentes en la toma de decisiones respecto a su propio desarrollo. Además la solicitud hecha a las autoridades por la maestra que trabajó con Enciclomedia en la escuela MirandaNet para que cambien su concepción de formación hacia una más autónoma y colaborativa, aunado a una formación inicial que incluya a las TIC como herramientas de trabajo para el aula muestran esa transición hacia nuevas formas de gestión.

La política propuesta para el desarrollo profesional en el caso de MirandaNet mediante un proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información que poseen los docentes de la escuela, o que buscan en otras instancias, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de la organización escolar y de la oferta educativa de formación docente, orientado a potenciar las competencias necesarias, lo que genera valor a la escuela como institución y a los alumnos en el desarrollo de sus competencias.

Los participantes en el proyecto MirandaNet investigan, forman redes de apoyo mutuo internacionales y en la escuela, solicitan apoyo a los formadores en la medida en la que

enfrentan dificultades para el manejo del equipo tecnológico, su uso pedagógico y el diseño de actividades, además la maestra participante en MirandaNet promovió el uso de los equipos de Enciclomedia instalados en la misma escuela.

“De no haber cambiado las autoridades educativas del estado, los resultados habrían sido compartidos, sin embargo la nueva administración no estuvo interesada en conocer la investigación realizada en el estado”¹⁴, lo que muestra de nueva cuenta que no existe continuidad en la toma de decisiones políticas y que los programas adquieren un nombre e importancia de acuerdo a las personas que llegan al poder.

2.2 Logros, retos y prospectivas

En el diseño del programa Enciclomedia se enfrentan como principales retos para la transformación hacia una gestión bajo un paradigma emergente: la descentralización de los procesos de licitación, control, formación docente y evaluación de resultados de formación docente, aunado al mantenimiento de los equipos y actualización del software debido a que los libros de texto cambiaron con la reforma educativa y eran la principal acción que se promovió para usar el programa y el PEI. Otro de los retos que se pueden deducir de la información analizada es el cambio en la autoridad educativa y los cambios que sufren las políticas públicas y las decisiones que toma la nueva autoridad sobre un programa o proyecto.

Los logros en el diseño están centrados en la promoción del uso de la tecnología y materiales educativos virtuales e interactivos de manera extensiva a todo el país, lo cual no implica equidad.

De acuerdo con los participantes en la investigación, los principales logros en la implementación giran en torno al equipamiento de las escuelas con tecnología de punta y la oportunidad que se les da a los alumnos de interactuar con ellas. Además el contar con una gran cantidad de materiales multimedia e interactivos y la innovación en las clases con el uso de las TIC, propiciaron mayor interés de los alumnos por asistir a clase y aprender utilizando la tecnología.

¹⁴ Entrevista con Christina Preston, Directora de la Asociación MirandaNet en enero de 2008.

Los retos enunciados por los diferentes actores de ambos casos coinciden en las oportunidades de desarrollo de competencias profesionales, el mantenimiento de los equipos y la planeación de su uso en el aula.

En el caso MirandaNet, tanto en su diseño como implementación prevalece un paradigma emergente, por lo que el principal reto se centra en la evaluación de resultados y su impacto en el nivel de logro educativo alcanzado por los alumnos, el cual no es considerado como indicador de la transformación de la práctica educativa.

Las perspectivas que tienen los diferentes actores sobre el programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet no son muy alentadoras debido a que el cambio de docentes de una escuela a otra, la voluntad política de dar continuidad a los programas y/o proyectos, así como la falta de mantenimiento de los equipos y de seguimiento y evaluación de resultados, propician que no se tenga mucha credibilidad por parte de los docentes.

3. Comprobación de la hipótesis

La hipótesis planteada en el presente estudio es:

Existe un mayor desarrollo de competencias docentes para el uso de la tecnología educativa en el aula en la medida en que las escuelas ejercen de manera más amplia su autonomía en la gestión, como es el caso Mirandanet, mientras que a mayor centralización menor es el impacto, como es el caso de Enciclomedia.

De acuerdo al análisis anterior se considera que la hipótesis es verdadera en cuanto a que existe un mayor desarrollo de competencias docentes para el uso de la tecnología educativa en el aula en la medida en que las escuelas ejercen de manera más amplia su autonomía en la gestión, como es el caso MirandaNet, mientras que en Enciclomedia los maestros tuvieron una formación distinta que depende de las decisiones tomadas de manera central, desde fuera de la escuela, por lo que no hacen suyo el proyecto.

Respecto al desarrollo de competencias docentes para el uso de las TIC, se observa en el proyecto MirandaNet un proyecto de desarrollo profesional colaborativo que se construye con la interacción de otros colegas, mientras que en el estado para el programa Enciclomedia se presenta un panorama de cursos y otras estrategias individuales de capacitación. En este sentido, no existe una visión de formación continua, sino de “cursos para el manejo de”, que en ocasiones no tienen relación con la realidad vivida en la escuela.

En este punto destaca la respuesta obtenida de la maestra Cynthia: *el cambio de actitud de los maestros y autoridades encaminado a la formación continua y autónoma*. Se trata de generar una cultura de desarrollo profesional continuo en la escuela, de una cultura escolar para el desarrollo profesional en la que independientemente de quien llegue como director, supervisor o docente, se realice una gestión orientada tener una visión conjunta, detectar necesidades y buscar alternativas de solución para lograr una autoformación al interior de la institución escolar sin necesidad de esperar a que alguien nos ofrezca un curso, taller, diplomado que solucione las problemática que aún no hemos descubierto y que al ver la oferta se nos ocurre asistir a ellos. Se trata de un desarrollo profesional continuo bajo esquemas de gestión que involucren a todos los actores escolares, que los nuevos aprendizajes se traduzcan en prácticas, que exista un acompañamiento y compromiso de la escuela en su conjunto por el desarrollo profesional de los docentes

Además se observa que se obtuvieron mejores resultados en la formación cuando los docentes analizaron su práctica y la compartieron con sus compañeros, tal como sucedió en la escuela de MirandaNet.

Algo que se puede observar claramente respecto a MirandaNet es que es la escuela finalmente no alcanzó a que el tiempo en el que se trabajó el proyecto no fue el suficiente para desarrollar las estrategias necesarias para que el proyecto siguiera funcionando, y que los apoyos por parte de la SENL fueron proporcionados mientras duró el proyecto y después no se responsabilizaron por atender las necesidades de funcionamiento del equipo. Además es necesario reconocer que los estímulos que recibieron los maestros que participaron en este proyecto influyeron en el desempeño de los mismos, aunado a la rendición de cuentas que debían realizar ante la instancia formadora y los diferentes actores que solicitaban muestras del cambio, como fueron los estudios de caso de cada docente, las demostraciones a diversos actores políticos y educativos y el intercambio que debían realizar con sus colegas.

En ambos casos existieron errores técnicos y políticos, los cuales se enumeran a continuación:

Programa	Errores Técnicos	Errores políticos
----------	------------------	-------------------

Enciclomedia	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de procesos de supervisión. • Falta de indicadores de eficiencia y calidad. • No hay procesos de seguimiento y evaluación del impacto. • Falta de políticas de mantenimiento del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización del programa de formación continua, sin considerar a la escuela y sus necesidades. • Duplicidad de funciones en instancias formadoras estatales debido a la estructura organizacional de la Secretaría de Educación de Nuevo León. • Falta de un programa que articule la formación continua. • Dependencia de decisiones centrales
MirandaNet	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de indicadores de eficiencia y calidad. • No hay procesos de seguimiento y evaluación del impacto en los aprendizajes escolares • Falta de políticas de mantenimiento del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de autoridades educativas y falta de interés en el tema • Falta de interés del directivo escolar para continuar con el trabajo realizado en la escuela con maestros de nuevo ingreso.

Aciertos

Programa	Aciertos Técnicos	Aciertos políticos
Enciclomedia	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de las TIC en el aula 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de las TIC en todas las escuelas
MirandaNet	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión compartida con particulares y Secretaría de Educación • Alta calidad del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración internacional e interinstitucional • Impulso a la gestión escolar y a la autonomía de las escuelas • Diseño de un programa de desarrollo profesional acorde a necesidades de los docentes y compartido por el colectivo escolar • Formación de redes • Rendición de cuentas

Fuente: Elaboración propia

Estos aciertos y errores presentan una panorámica obtenida de las respuestas de los diversos actores participantes en este estudio.

4. Nuevas preguntas

La experiencia obtenida del presente estudio permite reflexionar sobre la forma en la que se pueden gestionar las políticas públicas en educación para hacerlas pertinentes a las necesidades reales de sus actores y desarrollar en ellos una coresponsabilidad en su implementación. De esta manera se deben buscar las estrategias que aseguren los procesos de gestión en las escuelas para garantizar su autonomía en la toma de decisiones fundamentadas, buscando con ello la mejora en los procesos educativos. Además es necesario reconocer la realidad que prevalece en el sistema educativo del estado para con ello diseñar, en conjunto con los actores involucrados, estrategias que respondan verdaderamente a sus requerimientos.

Por otro lado, existen obstáculos en el sistema educativo que impiden transitar hacia nuevas formas de gestión para el desarrollo profesional de los docentes, algunos de los cuales fueron enunciados a lo largo de este trabajo, por lo que es necesario identificarlos para actuar sobre ellos.

Además es necesario reconocer la realidad que se vive en las escuelas en los procesos de gestión y dar oportunidad a que diseñen sus propios caminos, alejándolos de la cultura del cumplir y mentir, acercándolos más a una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas.

También es necesario asegurar un proceso sustentable en la educación, lo que implica el análisis y reflexión permanente, búsqueda de soluciones y puesta en marcha de innovaciones que son evaluadas, sobre cuyos resultados se toman decisiones que cambian en la medida que se identifican nuevas formas de actuar, en la propia escuela donde sucede el hecho educativo y no desde fuera.

En todas estas acciones, una gestión responsable, donde se diseñan programas de atención a las necesidades a partir de las posibilidades y recursos que se tienen, se buscan o construyen, bajo esquemas de trabajo colegiado y colaborativo en una comunidad que aprende y con apoyos financieros de los propios programas de gobierno, tales como el PEC, y de personas interesadas en el desarrollo educativo de la comunidad, permitirán que la escuela se empodere y tome decisiones fundamentadas y financiadas no solo por el gobierno, no solo esperando a ver que nos dan.

Por otro lado, los docentes deben estar conscientes de su responsabilidad y compromiso que han adquirido como profesionales de la educación y deberán actuar con ética profesional en sus ámbitos de competencia.

Si sabemos que la sociedad cambia y que la vida de la escuela debe estar vinculada a ella, es necesario que se incorporen elementos de uso cotidiano como son las TIC en los procesos de enseñar y aprender, no sólo como objetos de estudio en sí mismos, sino como verdaderas herramientas para el aprendizaje permanente.

Ante este panorama de cambio, surgen las preguntas:

¿Cómo pueden diseñarse alternativas para transitar de un paradigma de gestión tradicional a uno emergente que verdaderamente empodere a la escuela en la toma de decisiones? ¿Está dispuesta la autoridad estatal a que esto suceda?

La conclusión final que se obtiene de este estudio es que en la medida en que los diseñadores de políticas públicas propician procesos de descentralización hacia la escuela, la empoderan en toma de decisiones, y la escuela se apropia de los procesos que parten de su contexto y necesidades, más fácilmente se propicia una transformación de los centros escolares orientada a la mejora en la calidad educativa.

El desafío del cambio a gran escala no depende de obtener un modelo y aplicarlo a todos por igual, implica elaborar una metodología abierta basada en grandes líneas que cada institución pueda retomar desde su propio contexto, considerando que este cambio se construye en la propia comunidad de práctica. Para que el cambio se produzca se requiere de una transformación profunda en las formas de pensar y actuar de la autoridad educativa, de los docentes y de las escuelas como comunidades de aprendizaje para generar estrategias que impulsen la innovación en las formas de hacer políticas e implementarlas. Si se diseñan políticas desde una perspectiva tradicional y los docentes están inmersos en una visión tradicional de la educación, será muy difícil que las escuelas cambien su forma de trabajar. Si se diseñan políticas educativas basadas en el paradigma emergente, las escuelas tendrán la oportunidad de experimentar y construir nuevas formas de trabajo, convirtiendo a esta institución en el centro del cambio responsable, que rinde cuentas a la sociedad y a la autoridad. En el caso del desarrollo profesional de los docentes, las políticas hasta ahora implementadas requieren ser complementadas con medidas de demanda, en las cuales la

escuela y sus actores son partícipes del cambio que documentan con sus reflexiones, cuyos resultados puedan llegar hasta las autoridades educativas y hacia el centro del poder, ya sea para diseñar nuevas políticas educativas, o para fines normativos.

Además es necesario introducir la rendición de cuentas de las instituciones hacia la comunidad, en donde realmente se expresen los resultados obtenidos de los trabajos realizados, lo que puede generar por una parte, que se apoye a la institución en los requerimientos justificados y fundamentados, y por otra, que sea reconocida por el trabajo realizado. En el caso MirandaNet se rindieron cuentas de la transformación de la práctica educativa de los docentes y su colectivo escolar mediante estrategias que a la vez permitieron el reconocimiento de los esfuerzos realizados, mientras que en Enciclomedia lo importante fue alcanzar los puntos obtenidos por la asistencia a cursos y en beneficio personal.

Transitar hacia nuevas formas de hacer políticas para el desarrollo profesional es una tarea difícil, pues como se ve en las experiencias analizadas en el presente documento, no sólo depende de su diseño, el cual no puede ser igual para todos pues cada escuela, cada región tiene sus características y necesidades particulares. La forma en la que son interpretadas y puestas en marcha, los recursos destinados a la implementación, los contextos y la responsabilidad que es asumida por los implementadores, hará que tenga éxito o no una política.

En estos casos analizados, que tienen puntos de partida y concepciones diferentes del desarrollo profesional, lo cual se manifiesta en los discursos y acciones desarrolladas por los participantes, cambiaron su resultado ante situaciones no consideradas como los intereses particulares de los docentes. Esto propició que los esfuerzos construidos en el colegiado de docentes se diluyeran al salir las maestras que habían logrado un cambio y que se habían apropiado del uso de las TIC como una forma de trabajo cotidiano en la escuela, la falta de continuidad del proyecto en la escuela, al considerar que el proyecto terminó, porque ya no lo consideraron como propio y su llegada a otras instituciones que no cuentan con los equipos. Aunado a esto, se menciona la falta de interés de la nueva autoridad educativa, de presupuesto de la propia asociación para concluir con el proyecto y consolidarse en la escuela y el liderazgo directivo que cambió en cuanto las maestras que lideraban el proceso salieron de la institución.

En el caso Enciclomedia, al tratar de universalizar la oferta, la cobertura y la obligatoriedad de mismo, se perdió la calidad a la que se aspiró, entre otros factores como la toma de decisiones centrales, el enfoque sobre el que se trabajó, aunado a un cambio de gobierno que consideró los resultados de las evaluaciones realizadas al programa y tomó decisiones sobre el mismo.

Es necesario establecer mecanismos que aseguren la continuidad de las políticas que implementan los gobiernos, los contextos y población hacia la que va dirigida, la forma en la que pueden delegar responsabilidades a las instituciones escolares y solicitar cuentas sobre los resultados desde una perspectiva de transformación de las prácticas educativas en la institución escolar, no sólo de los resultados obtenidos en una prueba, sino sobre los proyectos que elaboran las instituciones, su seguimiento y sus resultados.

Es necesario cambiar las formas de concebir la educación para poder implementar políticas educativas que la transformen.

Referencias Bibliográficas

- AE. *Agenda Estratégica de Educación* (2004-2009). Gobierno del Estado. Secretaría de Educación de Nuevo León.
- Aguilar, Luis F. (1997), “*Estudio Introductorio*”, en Giandomenico Majone, Evidencia, Argumentación y Persuasión en la Formulación de Políticas, México: FCE, pp. 13-34
- Aguilar, Luis. (2004). *Políticas públicas en México*. Revista de Sociología, año 19, número 54. México.
- Aguilar, L. (2005) *Gobernanza y Gestión Pública*, Fondo de Cultura Económica, pp 80
- Aguilar, L. (2007). El aporte de la política pública y la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. Conferencia. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana,
- Amador, R. (coord.) (1995). “*Medios educativos y nuevas tecnologías*”, en M. Rueda (coord.) *Procesos de enseñanza y aprendizaje I*, México. COMIE.
- Ansolabehere, K y Del Tronco, J. (2007) “*Las reformas estructurales y sus resultados en América Latina*”. Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México.
- Ansolabehere, K y Del Tronco, J. (2007) “*Políticas públicas comparadas*”. Presentación del curso. Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México.
- Antúnez, S. (1992). *Claves para la organización de los centros escolares*. Instituto de Ciencias de Educación. HORSORI Editorial. Barcelona.
- Apple, M. W. (1998). *Política cultural y educación*, Madrid: Morata.
- Araiza, F. Garza, Y. Gómez, J. (2006). *Estudios de caso del proyecto Ciudadanía Global y uso de pizarrones interactivos MirandaNet*. Monterrey, México. Disponible en hasta noviembre de 2010 en: [http://www.mirandanet.org/cgi-bin/journals/search_ej.pl?runtype=search;searchfor=";ejtype=all;origin=mnet](http://www.mirandanet.org/cgi-bin/journals/search_ej.pl?runtype=search;searchfor=)

- Area, M (2001) “*problemas y retos educativos ante las tecnologías digitales en la sociedad de la información*” Artículo publicado en Quaderns Digitals. Disponible en: [http:// www.quadernsdigitals.net](http://www.quadernsdigitals.net)
- Aspe, P. (1993), *El camino mexicano de la transformación económica*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Aucoin, P. (1990) "*Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes, and Pendulums*". Governance, Quebec.
- (1995) *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*: Ed. Institute for Research on Public Policy, Montreal, Quebec
- Anderson, P. (2006). "What is Web 2.0?"
- Antúnez, S. El proyecto educativo de centro. Serie Pedagogía. Barcelona, Ed. GRAO. 1998. 84 p.
- Araiza, F. (2006). Estudio de caso del proyecto Ciudadanía Global y uso de pizarrones interactivos MirandaNet. Monterrey, México. Disponible en: http://www.comitenorte.org.mx/seccion/index.php?id_seccion=16082005162035
- APA, 2001. American Psychology Association. *Manual APA*.
- ASF (2006) Auditoría Superior de la Federación. Informe del Resultado de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2006. Resumen Ejecutivo. Gobierno de México
- ASF (2008) Auditoría Superior de la Federación. Informe del Resultado de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2008. Resumen Ejecutivo. Gobierno de México
- Banco Mundial (1997) *El Estado en un mundo en transformación*, Informe sobre Desarrollo Mundial. Washington 1997.
- Barber, M y Mourshed, M (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. Partnership for Educational Revitalization in the Americas. OPREAL ISSN: 0718-6002 No. 41.
- Barzelay, M. (2001). “La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)”. Revista del CLAD *Reforma y Democracia* N° 19, febrero del 2001.

- Batista, J. y Rumble, G. (1992). “*Educación a distancia en América Latina: análisis de costo-efectividad*”. Documento técnico del Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial (disponible en: http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDS_IBank_Servlet?pcont=details&eid=000178830_98101911155120).
- Bazúa, Fernando. (2005). “*Estado y política pública: algunos conceptos básicos*”. Documentos de la Especialidad en Política y Gestión Educativa. FLACSO México.
- (2007). Segundo encuentro presencial. Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México. Marzo 23.
- Bazúa Fernando y Valenti, Giovana (1995). “Políticas públicas y desarrollo” en Políticas y desarrollo municipal, Carloe E. Massé y Eduardo Sandoval (coords.), México: el Colegio Mexiquense y la Universidad Autónoma del Estado de México.
- BECTA: “*Government and partners*” disponible en: http://partners.becta.org.uk/index.php?section=pv&catcode=pv_bd_02
- *BECTA Review (2005): “Evidence on the progress of ICT in education”*
Consultado en
- (2007). “*Government and policy makers*” <http://publications.becta.org.uk/>
- BID (2004) Gerencia social INDES. Washington D.C., BID, diciembre
- Braslavsky, C. (1999). *Re-haciendo escuelas: Hacia un nuevo paradigma en la educación latinoamericana*. Buenos Aires: Santillana.
- Burki, S. y Perry, G. (1997): “*Más allá del consenso de Washington; Estudios Latinoamericanos y del Caribe del Banco Mundial*”, Washington D.C., Banco Mundial. Capítulo 1 y Conclusiones
- Cabrero, E.(1997), *Del administrador al gerente público*, INAP, México.
- (1999) Estudio Introductorio en “*La Gestión Pública: su Situación Actual*”, Barry Bozeman (coord.), FCE.
- Cardozo, M (2000): “*La evaluación de las políticas públicas, Metodologías, Aportes y Limitaciones*” Revista de administración Pública, México 2000.
- Casassus, J. (2000). Problemas de gestión educativa en América Latina. UNESCO. 27 pp. Disponible hasta diciembre de 2009 en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

- Ceballos, M. (1999) *Cuatro estados y una frontera*. Universidad Autónoma de Nuevo León y Universidad Autónoma de Tamaulipas, Monterrey.
- Cerutti, Mario (1992) *Burguesía, capitales e industria en el norte de México: Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)* Editorial Alianza, México.
- CEFP, 2007. Enciclomedia PPEF2008. H. Cámara De Diputados, LX Legislatura, Comité del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP. 2007), México.
- CEPAL-UNESCO (1992). *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago, Chile.
- CLAD (1998) *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, del Centro Latinoamericano de Administración del Desarrollo, Caracas.
- Cohen, E. y R. Franco (2005) *Gestión social ¿Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales?* México D.F., Siglo XXI editores.
- CRN (2008). Comité Regional Norte de Cooperación con la UNESCO. Proyecto “Ciudadanía Global: El Uso de Pizarrones Electrónicos Interactivos”, en colaboración con MirandaNet y la Secretaría de Educación de Nuevo León. Disponible en http://www.comitenorte.org.mx/seccion/index.php?id_seccion=16082005162035
- Dalin, P. y Rolf, Hans-Gunter (1993). *Changing the School Culture*. London. Cassell.
- DCSF (2007). *The Children's Plan Building Brighter Futures*.
- Del Castillo, G. y Méndez, I. (2007). “*Introducción a la teoría de las políticas públicas*”. Primera y segunda partes. Maestría en políticas públicas comparadas. FLACSO México.
- Delors, J. (1996). “*La educación encierra un tesoro, informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI*”, París. UNESCO.
- DFES (2005). *Harnessing Technology: Transforming Learning and Children's Services* <http://www.successforall.gov.uk/index.cfm?pg=61&q=Harnessing>.
- (2006). *Harnessing technology: transforming learning and children's services*. London, Great Britain HMSO.

- DG (2007). *Disposiciones Generales para la organización y funcionamiento de las escuelas públicas y particulares de educación básica*. Gobierno del Estado de Nuevo León. Secretaría de Educación del estado de Nuevo León. 2007.
- Díaz, F. y Hernández, G. (2000). *Prácticas docentes para un aprendizaje significativo*. Ed. Mc Graw-Hill. México.
- Domínguez, G (2001.) La Sociedad del Conocimiento y las organizaciones educativas. *Revista Complutense de Educación* Vol. 12 Núm.
- Dunleavy, Patrick y Chistoper Hood (1994) From old public administration to new public management en *Public Money and Management*, Vol. 14 No. 3, julio-septiembre, Oxford.
- Dunsire, Andrew (1995) Administrative theory in the 1980s: a viewpoint en *Public Administration*, Vol. 73 No. 1, Londres.
- Elizondo, A. (2006) en Todd L. y Arredondo V. *La Educación que México Necesita*. Colección Investigación Educativa 10. México 2006.
- Elizondo, A. y cols. (2003) *La Nueva Escuela*. Editorial Paidós.
- Elliott, R. J. (2008). "Assessment 2.0 " iJet <http://www.i-jet.org> 3(TEN Competence Open Workshop in Madrid: Special Issue 1, July).
- Ezpeleta, J. (2004). La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina. Disponible en: <http://www.reduc.cl/reasinf/421.pdf> Consultada 2/3/04
- Feijó, M. (2004) “*Gestión para la gobernabilidad, gobernabilidad para la gestión*” En *Gobernabilidad de los sistemas educativos*. IIPE-UNESCO.
- Fernández, O. (comp.) (1998), *Política social y descentralización en Costa Rica*, San José, UNICEF - Universidad de Costa Rica-
- Fernández, J.M. (2006). Proyecto “Ciudadanía global y uso de pizarrones electrónicos interactivos. Comité Regional Norte de Cooperación con la UNESCO. Monterrey, N.L. México. Disponible hasta noviembre de 2010 en: [http://www.mirandanet.org/cgi-bin/journals/search_ej.pl?runtype=search;searchfor=";ejtype=all;origin=mnet](http://www.mirandanet.org/cgi-bin/journals/search_ej.pl?runtype=search;searchfor=)

- - (2005). Reporte de viaje al British Educational Technology Show y a la serie de seminarios de investigación en el Institute of Education, Londres, Inglaterra. Comité Norte de Cooperación con la UNESCO. Monterrey, N.L. México. Disponible en:
- http://www.comitenorte.org.mx/seccion/index.php?id_documento=17082005162942&id_seccion=16082005162035
- - (2005). El uso de pizarrones electrónicos interactivos en el desarrollo de la Ciudadanía global. Minuta sobre el Viaje a Ciudad del Cabo, Sudáfrica: 7, 8 y 9 de Julio, Comité Norte de Cooperación con la UNESCO. Monterrey, N.L. México Disponible en: <http://www.comitenorte.org.mx/documento/23082005112539/sudafrica.pdf>
- (2006). “*La educación en ciudadanía en la sociedad del conocimiento*”. En Carrión, C. (coord.) (2006) *Educación para una sociedad del conocimiento*. Monterrey, Ediciones Comité Norte de Cooperación con la UNESCO.
- (2006) Consultado en diciembre de 2008 en; . Senderos II. North Regional Committee for Cooperation with UNESCO. Monterrey, N.L. Disponible en: <http://www.comitenorte.org.mx/documento/604200691042/senderos2.pdf>
- Fleury, S. (2001): “*La reforma del Estado en América Latina*“. en Revista Nueva Sociedad 160, Ediciones Nueva Sociedad, Caracas.
- Flores, J.O. (2000). Programa de Educación Preescolar Nuevo León Siglo XXI. Introducción. Secretaría de Educación de Nuevo León.
 - (2005). “*Proyecto de Ciudadanía Global con el uso de los Pizarrones Electrónicos Interactivos*”. Secretaría de Educación de Nuevo León, México.
 - (2005). Informe sobre las actividades realizadas en Londres, Inglaterra en Enero 2005. Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación de Nuevo León.
 - (2005). Informe sobre las actividades realizadas en Ciudad del Cabo en Sudáfrica. Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación de Nuevo León.
 - (2006). “*La organización y funcionamiento de las escuelas para el trabajo con el pizarrón interactivo y el concepto de ciudadanía global*”, en el seminario internacional Transformando la enseñanza, el aprendizaje y la vida: Primer intercambio internacional de experiencias exitosas. Monterrey, Nuevo León.

- Flores, O. (1991) *Burguesía, militares y movimiento obrero en Monterrey, 1909-1923*. Facultad de Filosofía y Letras de la U. A. N. L., Monterrey
- Fragoso, J. (2004) *Aplicación de la nueva gerencia pública en la modernización de las agencias estatales mexicanas: el caso del subsector portuario mexicano*, ponencia presentada en el Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, noviembre, Madrid.
- Franco, R. (1984). “Las grandes controversias de la política social”, en CEPAL-ILPES-UNICEF, *Desarrollo Social en los 80*, Santiago, Ed. CEPAL.
 - (1996) “*Los paradigmas de la política social en América Latina*”, Revista CEPAL no. 58 abril.
 - (2003), “Descentralización, participación y competencia en la gestión social”, Panamá, VIII Congreso Internacional del CLAD, http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html
- Franco, R. y Queirolo E. (2007) “*Guía para la asignatura Técnicas de Gestión Pública*”. Maestría en Políticas Públicas comparadas. FLACSO, México.
- French-Davis, R.(1999) *Macroeconomía, Comercio y Finanzas para reformar las reformas en América Latina*. McGraw-Hill, Chile
- Fullan, M (2000). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. Trillas. México.
- García, M (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Almendralejo, España.
- Garza C, J. (2008). *La educación de Nuevo León en el contexto regional (1840-1940)*. Ponencia. X Congreso Nacional de Investigación Educativa. COMIE. México.
- Garza, J.I. (2008). *La educación de Nuevo León en el contexto regional (1840-1940)*. Disponible en:
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v9/ponencias/at09/PRE1178667768.pdf>
- Garza, Y. (2006). *Estudio de caso del proyecto Ciudadanía Global y uso de pizarrones interactivos MirandaNet*. Monterrey, México. Disponible hasta

noviembre de 2010 en: [http://www.mirandanet.org/cgi-bin/journals/search_ej.pl?runtime=search;searchfor="";ejtype=all;origin=mnet](http://www.mirandanet.org/cgi-bin/journals/search_ej.pl?runtime=search;searchfor=)

- Gobierno de Nuevo León (2001). Manual para la elaboración del Proyecto Escolar Nuevo León para preescolar, primaria, secundaria y educación especial. Monterrey, México
 - (2003). Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009. Nuevo León, México
 - (2006). Informe de Gobierno 2005-2006. Monterrey, N.L. México Octubre.
- Gómez, J. (2006). Estudio de caso del proyecto Ciudadanía Global y uso de pizarrones interactivos MirandaNet. Monterrey, México. Disponible hasta noviembre de 2010 en: [http://www.mirandanet.org/cgi-bin/journals/search_ej.pl?runtime=search;searchfor="";ejtype=all;origin=mnet](http://www.mirandanet.org/cgi-bin/journals/search_ej.pl?runtime=search;searchfor=)
- GRM (1993). Gobierno de la República Mexicana. Ley General de Educación.
 - (2006). Gobierno de la República Mexicana. Libro blanco de Enciclomedia. Disponible en http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Libros_Blancos.
 - (2001-2006). Gobierno de la República Mexicana. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.
 - (2006). Gobierno de la República Mexicana. Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Gobierno de la República Mexicana. Programa Nacional de Educación 2001-2006
- Gobierno del Estado de Nuevo León (2006). Tercer Informe de Gobierno de Nuevo León. Octubre.
 - (2007). Cuarto Informe de Gobierno de Nuevo León. Octubre.
- González, E. (1993) *Curso Supervisión Pedagógica y Administrativa del Programa COEEBA-SEP, Manual*, ILCE, México.
- Goodin, Robert (1996): “Las instituciones y su diseño” en *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, Barcelona; pp. 13-44.
- GP (2008) Gaceta Parlamentaria, Informe de la Comisión de Educación Pública y Servicios Educativos, de actividades correspondiente al lapso del 1 de Septiembre de 2007 al 29 de Febrero de 2008. Cámara de Diputados. Número 2473-I, lunes 31 de marzo.

- Greenwood, D. and M. Levin (2000). Reconstructing the relationships between the universities and society through action research. *The Handbook of Qualitative Research: Second edition*. N. Denzin and Y. Lincoln. Thousand Oaks, London, New Dehli, Sage Publications Inc.
- Grindle, (1995). *Challenging the State. Crisis and Innovation in Latin America and Africa*, CUP, Cambridge.
- Gunn, L.A. (1978) “*Why is Implementation so Difficult?*” *Management Services in Government* 33: 169-176.
- Hawkins, R. (2002). “*Ten lessons for ICT and education in the developing world*”, en *The global information technology report 2001-2002: Readiness for the Networked World*, Oxford University Press (síntesis en http://www.cid.harvard.edu/cr/pdf/gitrr2002_ch04.pdf).
- Hernández G. (2005). “*Enciclomedia: un centro de tecnología para la docencia en el escritorio del profesor*”. *Revista Educación* 2001 mes de noviembre. México.
- Holland, I. (2006). En Reimers, F. *Aprender más y mejor*. Fondo de Cultura Económico. México.
- Hofferbert, R. y Cingranelli, D. (2001): “*Políticas públicas y administración: análisis comparado de políticas*”; en *Nuevo Manual de Ciencia Política*, Robert Goodin, España: Istmo. Tomo II.
- Ibarra, E. (2009). *Nuevo institucionalismo sociológico e instituciones educativas “empresarializadas”: procesos de institucionalización bajo una racionalidad de mercado*. Disponible en: <http://planinst.unsl.edu.ar/pags-pdi/plan/1docs-info/docs-elec/ibarra-collado-neoinst-y-univ.pdf>
- IIPE (2004) *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires. UNESCO
- IGNL (2004). *Primer Informe de Gobierno del Estado de Nuevo León*. México
 - (2005). *Segundo Informe de Gobierno del Estado de Nuevo León*. México
 - (2006). *Tercer Informe de Gobierno del Estado de Nuevo León*. México
 - (2007). *Cuarto Informe de Gobierno del Estado de Nuevo León*. México

- ILCE Equipo de asesores (2005). “*Tecnologías en la educación y formación de recursos humanos*”. Revista Educación 2001 mes de noviembre. México
- Information and Communications Technology for Language Teachers (ICTL) (2005). Proyecto financiado por el Programa SOCRATES de la Comisión de las Comunidades Europeas (disponible en <http://www.ict4lt.org/en/index.htm>).
- Kalkanis, G. (2007) “Construcción y Evaluación del Conocimiento Multidisciplinar *TIC’s en ambientes Multimodales*” Simposia. Conferencia Internacional de Tecnología e Innovación Educativa. Monterrey, N.L, México.
- Kent, W y Rockman, B. (1994). *Do Institutions Matter?* Washington, D.C. Brookings Institution.
- King, G, Keohane, R. y Verba, S. (1994 y 2000) *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en estudios cualitativos*. Versión de Jesús Cuellar Menezo. Manuales/Ciencias Sociales. El libro universitario. Alianza Editorial. Madrid.
- Kliksberg, B. (1993) *Pobreza: Un tema impostergable*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Krawczyk, N. (2002). En busca de una nova gobernabilidad en la educación. En: Andrade, D. y Felix Rosas, M. (comp) *Política y gestión d la educación*. Belo Horizonte: Ed. Autentica
- Lazarín, F. (2006). "Antecedentes", en *Desarrollo Social* Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Disponible en www.diputados.gob.mx/cesop/
- Lasswell, Harold (1992), “*Orientación hacia las políticas*”, en Estudio de las Políticas Públicas, Luis F. Aguilar Villanueva (ed.), México: Porrúa.
- Lester, J.P., A. Bowman, M. Goggin, y L.J. O’Toole (1987) “*Public Policy Implementation: Evolution of the Field and Agenda for Future Research*”, Policy Studies Review.
- López J. Y Leal I. (2002). *Como aprender en la sociedad del conocimiento*. Colección formación y desarrollo. EPISE. España 2002.
- Lynn, Lawrence (1996) *Public Management as Art, Science, and Profession*. Chatham, NJ: Chatham House

- Lynn, Naomi B. y Wildavsky, Aaron (1999), *Administración pública. El estado actual de la disciplina*, FCE, México.
- Martínez Assad, Carlos. (2001) *Los sentimientos de la región. Del viejo centralismo a la nueva pluralidad*. Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana y Editorial Océano de México, S. A. de C. V. México
- Majone, Giandomenico G. (1996), “Política pública y administración: ideas, intereses e instituciones”, en *A new handbook of Political Science*, Oxford University Press.
- March J. y Olsen J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa – FCE
- Martínez, F. (2001) *Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001 en Reformas educativas: mitos y realidades* Revista Iberoamericana de Educación - Ediciones
- Martínez, M. (1891) *Reseña histórica de la instrucción pública*, Monterrey: Editorial Monterrey.
- Marshall, T (1973) *Class, Citizenship, and Social Development*, Greenwood Press, Westport.
- McKinnon, R. I.(1982), *The Order of Economic Liberalization: Financial Control in the Transition to a Market Economy*, Baltimore, MD, John Hopkins U.P., segunda edición.
- Meny, I. y Theonig, J.C. (1992): *Las políticas Públicas*; México, FCE.
- Meyer, E. (2007). *Uso de las TIC en la gestión escolar*. Portal dinámico. Superándonos.cl.
http://www.superandonos.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=1
- MirandaNet Journal (2005 a 2006). Reino Unido. Disponible en: <http://www.mirandanet.ac.uk/ejournal/>
- Moro, J y Besse, J. (2007) “*La nueva agenda en políticas públicas*” primera y segunda partes. Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México
- Moyado, F. (2002). *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. VII Congreso Internacional del

CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.

- Münch L. y Ángeles, E. (1998). Métodos y técnicas de investigación. Trillas. DF, México
- Nelson, B. (1993) "*La formación de una agenda. El caso del maltrato de niños*", en Aguilar Villanueva, Luis (comp.) *Problemas Públicos y Agenda de Gobierno*, Vol. 3, Miguel Angel Porrúa, México.
- Nohlen, D. y Fernández, M. (1990) El presidencialismo renovado. Instituciones y cambio político en América Latina. Ed. Nueva Sociedad, Madrid.
- Observatorio Ciudadano de la Educación. (2006). Debate Educativo 17. Enciclomedia. Educare. Nueva Época(4), 34-37.
- OCDE (1994) (1994) Performance Management in Government: Performance Measurement and Results - Oriented Management, Public Management Studies. París.
 - (1995) Governance in Transition. Public Management Reforms in OECD Countries, Paris.
 - (2006) ¿Are Students Ready for a Technology-Rich World? OCDE.
- OEI - Número 27 Septiembre – Diciembre.
- Ofsted (2001). ICT in Schools, *The Impact of Government Initiatives, An interim report* April 2001. London, Office for Standards in Education.
 - (2002). *ICT in Schools: Effect of Government Initiatives Progress Report* April 2002. London, Ofsted, HMI.
- ONU (2004). "*Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información Ginebra 2003-Túnez 2005*". Plan de acción, documento WSIS-03/GENEVA/DOC/5-S (disponible en <http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/poa-es.html>).
- Ortegón, E, Pacheco, J y Prieto A. (2005) "*Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*", Manuales 42, CEPAL, Santiago de Chile.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, MA: Addison-Wesley

- Parsons, W (1995) “*Public Policy. An introduction to the theory and practice of policy análisis*”, Cheltenham, Northampton.
- Parsons, W y Martínez, A. (2007). “*Ciclo de políticas públicas: perspectivas en implementación y evaluación*. Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México.
- Perkins, D. (2000). *La escuela inteligente*. Biblioteca para la actualización del magisterio. SEP. México.
- PDE (2001-2006). Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006 de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno de México.
- (1995-2000). Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006 de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno de México
- PEC NL (2002). Informe del Programa Escuelas de Calidad 2002. Subsecretaría de Educación Básica. Secretaría de Educación de Nuevo León. México.
- PED 2004-2009. *Plan Estatal de Desarrollo Gobierno del Estado de Nuevo León*. México.
- PND 2001-2006. Programa Nacional de Desarrollo. Gobierno de la República Mexicana.
- Programa Nacional de Desarrollo 2007-2012 del Gobierno de México.
- Peters, G. (2003): *El Nuevo Institucionalismo en la Ciencia Política*, Ed. Gedisa, Barcelona.
- Peters, G. y Vincent W. (2001), “*Políticas Públicas y Administración: lo viejo y lo nuevo*”, en Nuevo Manual de Ciencia Política, Robert Goodin, España: Istmo. Tomo II.
- Poder Ejecutivo de los Estados Unidos Mexicanos (1992). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.
- PSE 2004-2009. *Programa Sectorial de Educación*. Gobierno del Estado de Nuevo León. México.
- Pollit, Ch. (1993) “¿Qué es calidad de los servicios públicos?”, *Pobreza: Un tema impostergable*, Ed. Bernardo Kliksberg México: Fondo de Cultura Económica.
- Pomar, M. (2001). *El diálogo y la construcción compartida del saber*. Octaedro-EUB. España.

- Pozner, P (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. UNESCO-IIPE. Buenos Aires, Argentina.
- Prawda, J. y Flores, G. (2001). *México Educativo Revisitado. Reflexiones al comienzo de un nuevo siglo*. Ed. Océano de México, SA de CV. México.
- Preston, Ch. (2003). Building a continuing professional development (CPD) plan over three years for a school cluster or a school. Information and Communications Technology (ICT). Conference. BETT 2003. London, UK. Disponible en: <http://www.mirandanet.ac.uk/profdev/cpd.htm>
- (2004) *Learning to use ICT in classrooms: teachers' and trainers' perspectives* TTA/MirandaNet London Disponible en: <http://www.mirandanet.ac.uk/news/archive.php#pa>
- (2006). *Interactive Learning Communities: Researching the role of interactive whiteboards and other digital tools*. Fuller report march 2006. London. Disponible en: http://www.mirandanet.ac.uk/partners/promethean_interactive.htm
- (2008). *Presentación de MirandaNet*. Disponible en: <http://www.mirandanet.ac.uk/index.htm>
- (2008). *Continuing Professional Development Theory into Practice* ICatalyst. Disponible en: <http://www.mirandanet.ac.uk/profdev/>
- Quintanilla, S (2008). *La educación durante el período de Lázaro Cárdenas 1934-1940*. DIE-CINVESTAV. Disponible hasta abril de 2008 en: http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_31.htm
- Reimers, F. (2006). *Aprender más y mejor. Políticas, programas y oportunidades de aprendizaje en educación básica en México*. Fondo de Cultura Económico. México.
- Ramírez, R (2000). *La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación*. En Memoria del quehacer educativo 1995-2000, tomo I. México: SEP.
- Rangel, R. "Criterios de Distribución y Financiamiento Público". Primera y segunda partes. Facultad de Estudios Superiores Aragón. Universidad Autónoma de México. Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México.

- Rein, M y Schon, D (1991) “*Un discurso de políticas que refleja su marco*” en Wagner, P., Weiss, C., Wittrock, B. y Wollman, H. *Ciencias sociales y estado moderno Experiencias nacionales e incidencias teóricas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.
- Reynoso, D y Zaremborg, G (2007). “*Elección Pública y Neoinstitucionalismo*”. Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México.
- Rubalcava 2007. *Metodología en la investigación empírica de las Ciencias Sociales*. Segundo Encuentro presencial de la Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México.
- Sabatier, P. (1986) “*Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis*”, Journal of Public Policy.
- Sandoval, I (2007). “*Políticas públicas y contexto internacional*”. Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Maestría en Políticas Pública Comparadas. FLACSO-Sede México.
- Sander, B. (1996), *Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*, Editorial Troquel Buenos Aires.
- Schiefelbein, E., Wolff, L., & Schiefelbein, P. (1998). *Cost-Effectiveness of Education Policies in Latin America: A Survey of Expert Opinion*. N° EDU-109. Retrieved 04/07, 2006, from
[http://smealsearch2.psu.edu/cache/papers/Business/284/
http://zSzzSzwww.bid.org.brzSzsdzSzdoczSz965eng.pdf
/cost-effectiveness-of-education.pdf/](http://smealsearch2.psu.edu/cache/papers/Business/284/http://zSzzSzwww.bid.org.brzSzsdzSzdoczSz965eng.pdf/cost-effectiveness-of-education.pdf/)
- Schedler, A. (1999): “*Neoinstitucionalismo*”, en *Léxico de la Política*, FCE, México.
- Schmelkes, S. (1994) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Organización de los Estados Americanos, Washington, DC.
- (2000) en Espinoza,V, Schmelkes, S, Ornelas, C y Calvo, B. *Modernización educativa y cambio institucional en el norte de México* Colegio de la Frontera Norte. México.
- SENL (2001). *Manual del Proyecto Escolar*. Subsecretaría de Educación Básica. Monterrey, N.L.

- (2005). *Estado del Arte de los programas de mejoramiento de la calidad de la Educación Básica*. Documento. Dirección de Calidad Total. Secretaría de Educación Nuevo León. México
- (2006). Secretaría de Educación de Nuevo León, *Informe 2003-2006 de la de la Subsecretaría de Educación Básica*. Secretaría de Educación de Nuevo León.
- (2007). Secretaría de Educación de Nuevo León. *Manual de Procedimientos de Administración Escolar*.
- (2008) Secretaría de Educación de Nuevo León, Dirección de Calidad Educativa. *Evolución de la gestión estratégica en Nuevo León*. México.
- (1998-2007) Secretaría de Educación de Nuevo León. “*Disposiciones generales para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica y demás modalidades educativas*”
- (2008). *Materiales de los cursos y talleres impartidos por la Coordinación de Tecnología Educativa de Nuevo León*. Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación del Estado. México.
- SEP (2000) *Antología la Gestión Educativa*. Biblioteca para la actualización del magisterio. México.
- (2004). Secretaría de Educación Pública, *Documento Rector de Enciclomedia*. Disponible en <http://www.encyclomedia.edu.mx>
- (2005). Secretaría de Educación Pública, *Programa Nacional de Actualización Profesional PRONAP*. México.
- (2008) *Secretaría de Educación- Antecedentes*. Disponible hasta julio de 2008
- en: http://www.nl.gob.mx/?P=sec_educacion_ant
- SEP-ILCE (2004). *Estrategia de capacitación para el uso de Enciclomedia en educación primaria*. México 2004.
- (2005) *Paquete didáctico Asesores y Formadores Enciclomedia*. México
- (2006) *Informe de evaluación de Enciclomedia*, en *Aprender más y mejor*. Políticas, programas y oportunidades de aprendizaje en educación básica en México. SEP/ILCE/Universidad de Harvard. Fondo de Cultura Económica.
- SIC (2009). *Sistema de Información Contable. El Capital Intelectual*.

- Stallings, B. y Peres, W. (2000): *Crecimiento, empleo y equidad: El impacto de las reformas económicas en América Latina y el Caribe*; Santiago de Chile, FCE y CEPAL.
- Stiglitz, J (2002). *El malestar de la globalización*. Taurus-Alfaguara, México
- Sverdlick, I. (2006). *Apuntes para Debatir sobre la Gestión Escolar en Clave Política Una Mirada por la Situación en Argentinas*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2006, Vol. 4, No. 4e. Buenos Aires. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art5.htm>
- Tedesco, J. (1987) *El desafío educativo: Calidad y democracia*. Grupo Editor Latinoamericano Buenos Aires.
- J. (2000). *Educación en la sociedad del conocimiento*. FCE. Buenos Aires
- Torre, J.C. (1998): *El proceso político de las reformas estructurales en América Latina*; Buenos Aires, Paidós.
- UNESCO (1998). “*Los docentes y la enseñanza en un mundo en mutación*”, Informe Mundial sobre la Educación de la UNESCO, París.
- (2004). *Las tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo de competencias docentes*. Montevideo, Uruguay: División de Educación Superior-UNESCO.
- Vera, J. (1983). *Historia de la Revolución Mexicana. Orígenes y resultados* México, Porrúa.
- Vidales, I. (2005). *El programa Enciclomedia en las escuelas primarias de Nuevo León*. Centro de Altos Estudios e Investigación Pedagógica. Proyecto administrado por el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Nuevo León (CECyTE, NL). México.
- Villoria, M. (1996). *La modernización de la administración como instrumento al servicio de la democracia*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.
- Zaremborg, G. (2007). *Neoinstitucionalismo*. Tercer encuentro presencial de la Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México.
- (2007). “*Guía de seminario de tesis*” primera y segunda partes. Maestría en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO México.



Anexos

Anexos

IV. 2. Formación docente y apoyo pedagógico

Considera el diseño e implementación de un proceso de capacitación y actualización que garantice la aceptación y el aprovechamiento del programa, inserto en un proceso mayor y de largo alcance de formación continua de maestros en educación básica para la enseñanza asistida por Enciclomedia.

Su implementación va vinculada a un proceso de capacitación y actualización que garantice la aceptación y el aprovechamiento del programa, inserto en un proceso mayor y de largo alcance de formación continua de maestros en educación básica para la enseñanza asistida por Enciclomedia.

Para ello se prevé:

- El desarrollo de los contenidos y materiales para la formación docente continua
- La capacitación en el uso de Enciclomedia de asesores técnicos y pedagógicos, que asistan a los docentes
- El acompañamiento pedagógico y apoyo técnico a los maestros
- La dotación de equipos para los Centros de Maestros y Escuelas Normales Públicas.

En la etapa inicial, se ofrecerán talleres cortos, de cuatro horas, donde los maestros participarán en una clase con el apoyo de Enciclomedia y a partir de ello, identificarán las actividades de planeación y organización de la clase que requieren para facilitar el aprendizaje de los alumnos con este recurso.

Posteriormente, se les ofrecerá durante el ciclo escolar un menú de opciones construidas tanto a nivel nacional como estatal, que incluyan el manejo de materiales para el autoaprendizaje, talleres cortos, sesiones de teleconferencia, cursos y talleres por la Red EDUSAT y en línea, y Cursos Generales de Actualización entre otros. En todos ellos se tendrá muy presente privilegiar la reflexión en torno a los contenidos y los materiales educativos para profundizar en el modelo pedagógico del uso de Enciclomedia. Los contenidos de tipo instrumental o los que están relacionados con cuestiones técnicas, se trabajarán siempre a partir de contextos prácticos y académicos. De ser necesario, los asesores técnicos organizarán actividades para fortalecer las habilidades tecnológicas de los profesores.

La meta del programa al 2006 es atender a 180 mil maestros frente a grupo, además de directivos escolares y estatales, y asesores técnicos pedagógicos de educación primaria.

Se ha iniciado el proceso de formación, y para diciembre del 2004, se habrán capacitado en la enseñanza asistida por Enciclomedia a 32 equipos estatales formados por responsables estatales de actualización y directivos de escuelas normales públicas, así como 1,100 coordinadores académicos y asesores de Centros de Maestros más otros 1000 asesores designados por las autoridades educativas estatales.

Las acciones de capacitación de docentes iniciaron en noviembre de 2004 y se prolongarán durante todo el ciclo escolar 2004-2005.

El Curso General de Actualización *La asesoría para la enseñanza asistida por Enciclomedia* se elaboró en la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, de la Subsecretaría de Educación Básica, de la Secretaría de Educación Pública.

Disponible en:

http://www.setab.gob.mx/edu_basica/superacion_academica/pdf/cursos_generales/ense%C3%B1anza_em/ense%C3%B1anza_em.pdf

Anexo 2

iC_tatalyst

an innovative CPD programme

by MirandaNet

iC_tatalyst is an innovative CPD programme relevant to the whole workforce that provides a range of accreditation, from Certificates of Course participation, Graduate Certificates, Post-Graduate certificates and Diplomas to full M-level qualifications. Opportunities are available for study at Doctoral level. At the core of the model is:

- a mixed-methods or blended learning programs which provides mentoring and resources to scaffold learning about subjects that are relevant to the challenges in **name of partner** schools;
- the learners negotiate personalized programs based upon their own practice and the vision of their institution. Several staff members may work together;
- the use of internet technologies to maximize flexibility of where and when the program is accessed;
- the development of a Knowledge Hub where all resources developed are made available to the community of practice and where new knowledge and evidence-based theory can be created as a result;
- personalized learning, with a choice for students in the ways in which they wish to be assessed as well as the mode in which they want to present their assignments
- leadership development for **name of partner** participants, who will eventually become field tutors and run the program locally;
- involvement in the continuing development of effective multimodal assessment techniques that reward existing artifacts
- the creation of mature sustainable e-communities of practice where views and knowledge both of teachers and of students, can be shared to the benefit of all.

The underpinning philosophy is to promote the same kind of collaborative learning for teachers that is advocated for their students. This program with academic rigor represents a major shift away from teacher-dominated learning approaches to a more egalitarian view of learning. It is a methodological innovation which encourages a co-production of knowledge, a co-determination of meaning, collective problem solving, and multiple perspectives among learners and between learners and teachers. It also enhances cognitive skills and harnesses different learning styles. The strategy provides an antidote to individualistic and competitive learning tendencies that will filter down into the schools. As such, the program, although still developing critical thinking at Masters level, fosters a communitarian spirit and a sense of togetherness among learners.

The model builds on the UK Government's intention to develop a teaching profession with Masters level qualifications, and is particularly powerful in its use of multimodal assessment and work-based accreditation techniques that motivate participants to continue to learn and contribute to the

community of practice. The multimodal accreditation allows the students to choose the mode in which they want to be accredited which might be a CD-ROM, a seminar or a school development plan. Each artifact needs to be accompanied by a critique. Those aiming at Masters level are not required to write an assignment for each module and theoretical approaches are supported with critical thinking scaffolds.

The model is particularly powerful in its use of multimodal assessment and work-based accreditation techniques that motivate participants to continue to learn and contribute to the community of practice. Its value to industry lies in the negotiation of personalized programmes of learning that balance individual learner requirements with the skills required to meet organizational goals and where all activity is built into existing organizational development plans.

Underlying this philosophy is the development of e-facilitated learning communities in a program of practice-based professional development and the negotiation of personalized programs of learning that balance individual learner requirements with the skills required to meet organizational goals and where all activity is built into existing organizational development plans.

The iCatalyst model, that has been developed over the last five years with MirandaNet members and partners in the UK, China, Mexico and South Africa, has significant intellectual capital that MirandaNet would like to share with name of partner, to adapt the model for their own networks.

Anexo 3

CUESTIONARIO PARA AUTORIDADES EDUCATIVAS Y FORMADORES DE DOCENTES

Con la finalidad de conocer el proceso de implementación de las políticas educativas para el desarrollo profesional en el programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet, se solicita su participación contestando el siguiente cuestionario desde la perspectiva de la función que le toca desempeñar.

Agradezco su participación en la presente actividad.

Datos de identificación

Nombre _____

Institución _____

Cargo _____

Preguntas:

1. ¿Considera que existe una diferencia entre los conceptos capacitación y desarrollo profesional?

() No () Si ¿En qué consiste? _____

2. ¿Cómo define la gestión escolar?

3. ¿Cuáles son las políticas educativas para el desarrollo profesional en el programa Enciclomedia y/o el proyecto MirandaNet?

a). Diseño

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

b). Decisiones de implementación

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

c). Población objetivo

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

d). Financiamiento

e). Cobertura

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

f). Evaluación

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

4. ¿En qué consiste el proceso de desarrollo profesional para Enciclomedia/MirandaNet?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

5. ¿Quiénes son los encargados de desarrollar profesionalmente a los docentes para el uso de Enciclomedia y/o MirandaNet?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

6. ¿Se involucra a las escuelas en este proceso?

() No () Si ¿Cómo? _____

7. ¿Quién diseña los materiales para el desarrollo profesional de los docentes?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

8. ¿Existen algunos incentivos para el desarrollo profesional de los docentes en ambos casos?

() No () Si ¿En qué consisten? _____

9. ¿Existe alguna evaluación de la formación docente en el programa Enciclomedia y/o el proyecto MirandaNet?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

10. ¿Cuáles son los logros, retos y visión a futuro de Enciclomedia y/o MirandaNet?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

Lugar y fecha _____

Anexo 4

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES

Con la finalidad de conocer el proceso de implementación de las políticas educativas para el desarrollo profesional en el programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet, se solicita su participación contestando el siguiente cuestionario desde la perspectiva de la función que le toca desempeñar.

Agradezco su participación en la presente actividad.

Datos de identificación

Nombre _____

Escuela _____ Turno ___ Tel _____

Domicilio _____

Zona _____ Sistema _____ Región _____

Nombre del director _____

Nombre del inspector/supervisor _____

Preguntas:

I. Gestión y Proyecto Escolar

1. ¿Qué es para usted la gestión escolar y cuál es su importancia?

2. ¿Quiénes intervinieron en la elaboración del Proyecto Escolar?

- () Director y maestros () El director y algunos maestros
() Los maestros () El director, los maestros y los padres
de familia
() Un externo a la escuela

3. ¿Cuáles son los ámbitos que aborda en su Proyecto Escolar?

4. ¿Cuántas y cuáles comisiones tiene actualmente su Proyecto Escolar?

5. ¿Cómo y quién decidió el ingreso del programa Enciclomedia y el proyecto MirandaNet a la escuela?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

6. ¿Se incluye el tema Enciclomedia / MirandaNet en su proyecto escolar?

- () No () Si

II Consejo Técnico

7. ¿Cuál es la importancia de la reunión de Consejo Técnico?

- () Para dar información administrativa
() De acuerdo con los intereses de los maestros
() De acuerdo con los intereses de los maestros y el director
() De acuerdo los comités de trabajo y las observaciones realizadas en las visitas al aula
() Para dar seguimiento a las acciones acordadas en la reunión anterior

8. ¿Quién decide el contenido de la agenda de trabajo para la reunión del Consejo Técnico?

- () Un encargado específicamente de ello
() El director de la escuela
() Una comisión de maestros

9. ¿Existe una comisión específica para Enciclomedia / MirandaNet y cuál es su función?

- () No () Si

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

10. ¿Qué estrategias se han diseñado en el Consejo Técnico para el trabajo con?

Enciclomedia :

MirandaNet:

11. ¿Qué estrategias utiliza para dar seguimiento de las acciones de la comisión Enciclomedia/MirandaNet?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

III Desarrollo profesional de los docentes en el tema Enciclomedia

12. ¿Cuál ha sido la formación que han tenido para el uso de Enciclomedia y MirandaNet?

Enciclo Miranda

- () () Cursos nacionales
() () Cursos estatales
() () Asesoría en la escuela ¿de quién? _____
() () Con asesoría del director en el aula
() () Con asesoría del supervisor/inspector en el aula
() () Con asesoría de equipos técnico-pedagógicos en el aula
() () Con acciones dentro del Consejo Técnico

() () Otras ¿cuáles? _____

13. ¿Qué materiales y/o sitios electrónicos ha utilizado para el desarrollo profesional?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

14. ¿Le parece sencillo y útil usar los sitios electrónicos? () Si () No

¿Por qué?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

15. ¿Qué recursos utiliza con mayor frecuencia?

Enciclomedia:

() Videos () Ejercicios del libro de texto () Actividades elaboradas por mi

MirandaNet:

() Videos () Ejercicios del libro de texto () Actividades elaboradas por mi

16. ¿Con qué frecuencia utiliza el PEI?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

17. ¿Qué ha aprendido?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

18. ¿Qué le falta por aprender?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

19. ¿Cuáles son **los** logros, dificultades y perspectivas del desarrollo profesional?

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

20. Menciona algunas sugerencias para el desarrollo profesional de

Enciclomedia _____

MirandaNet _____

Lugar y fecha _____