



ESTUDIOS DE CASO DE PROYECTOS DE INTERVENCIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA EN EL NOROESTE DE MÉXICO

MARTHA AURORA CARRILLO ROMO

CENTRO REGIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA DEL ESTADO DE SONORA

marthaurora@gmail.com

LILIANA SÁNCHEZ VÁZQUEZ

CENTRO REGIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA DEL ESTADO DE SONORA

LILLIANAS@HOTMAIL.COM

RESUMEN

En esta ponencia se presenta el resultado del trabajo realizado en dos proyectos de intervención en centros escolares de educación básica, localizados en el Noroeste de México. La pregunta de investigación que guió el estudio fue: ¿Cómo beneficia la estrategia de acompañamiento de un coordinador, como la figura que guía y acota en el camino para disminuir el desconocimiento sobre el proceder de los actores en situaciones que se presentan en sus funciones diarias? El objetivo de la ponencia fue analizar los resultados obtenidos al aplicar la estrategia de acompañamiento en dos centros escolares especializados privados en el noroeste de México, con la intención de dar cuenta de la relevancia de proyectos de mejora en educación básica. Se siguió una metodología cualitativa y se identificaron categorías de estudio como: la implementación del cambio, el perfil de coordinador y el impacto del acompañamiento. Los hallazgos más importantes residen en la reflexión sobre la práctica, satisfacción de la necesidad de guía en situaciones cotidianas, aumento de la proactividad y por ende la mejora en los procesos al interior de los centros escolares y entre sus miembros.

Palabras clave: Proyecto de intervención, educación básica, estudio de caso, acompañamiento.

INTRODUCCIÓN

El objetivo específico de esta ponencia es analizar los resultados obtenidos en los proyectos de intervención para mejora en dos instituciones de educación básica en el noroeste de México, con la intención de dar cuenta de la importancia del coordinador en el proceso de acompañamiento en la gestión escolar. Los proyectos de intervención son el resultado del trabajo realizado por alumnas de la primera generación del programa de Maestría en Gestión Educativa (MGE), que ofrece el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora (CRFDIES).





En esta ponencia se presenta el marco contextual donde se llevaron a cabo los proyectos de mejora, el marco referencial para dar sustento al estudio, el marco metodológico que guía el enfoque, las técnicas de recolección de datos, así también la presentación de los resultados y el análisis de la información, finalmente en las conclusiones se da respuesta a la pregunta de investigación.

MARCO CONTEXTUAL

La educación escolar en México contempla el acompañamiento en educación básica en el acuerdo 717 del año 2014 que sostiene que las autoridades deben atender a varios aspectos entre ellos el realizar mayores observaciones de los procesos de los actores del centro escolar (DOF, 2014). Por su parte, en el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora (CRFDIES) se diseñó un programa de maestría para la formación de directivos y así atender a la reforma educativa. El programa cuenta con tres ejes: administración, liderazgo y acompañamiento. Es en esta última línea, la de acompañamiento, en la cual se circunscribe el presente estudio a través proyectos de mejora en centros escolares de educación básica en el noroeste de México.

Dentro del programa de maestría, se han desarrollado proyectos de mejora a lo largo de dos años en los cuales se han obtenido resultados que se exponen en este documento. Al observar la línea de acompañamiento en los proyectos realizados, se identificó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo beneficia la estrategia de acompañamiento de un coordinador, como la figura que guía y acota en el camino para disminuir el desconocimiento sobre el proceder de los actores en situaciones que se presentan en sus funciones diarias? El objetivo específico de esta ponencia fue analizar los resultados obtenidos al aplicar la estrategia de acompañamiento en dos centros escolares especializados privados en el noroeste de México, con la intención de dar cuenta de la relevancia de proyectos de mejora en educación básica.

MARCO TEÓRICO

El primer elemento a considerar en un proyecto de mejora es el cambio. Para ello, la administración del cambio es entendida por las autoras de esta ponencia como los esfuerzos planeados y orientados a la modificación de procesos, relaciones, actitudes y tareas, adicionalmente se incluye el acompañamiento como una guía en el proceso para llegar a donde se planea y el apoyo que se brinda al acompañado. Con la finalidad de proceder de manera ordenada y argumentada por teoría sólida, así como utilizar





formas probadas de introducir cambios en las organizaciones, se diseñaron estrategias para los proyectos tomando en cuenta lo que refieren Kotter (1995) y Bridges (2009). Ellos presentan diferentes aproximaciones a la implantación del cambio en instituciones, Aun así es posible encontrar similitudes, ambos toman en cuenta el factor humano, esto es, reconocen que el cambio debe ser visto como un proceso que despierta resistencias, también asignan un lugar a las emociones y la motivación.

En tanto, el acompañamiento busca favorecer la cualificación consciente e intencionada de los procesos y las condiciones de la docencia, en donde se explicita y se fortalezca una mayor conciencia social sobre la necesidad de avanzar hacia la formación de un docente competente, capaz de autogestionar con otros su profesionalización individual y comunitaria (Forest, García y Francisco, 2006). Ahora bien, acompañar, es el estar al lado de alguien en la consecución de un mismo objetivo, de compartir experiencias en conjunto, implica compartir, agregar valor y sentido, reconocer y acoger, coexistir, estar y hacer con otros, como iguales y con visión compartida (Martínez, 2010).

Para que el acompañamiento sea efectivo, quien acompaña debe contar con un perfil determinado. De acuerdo con Torres (2013), el perfil de del acompañante debe presentar: compromiso personal, mantener posturas éticas, se enfoca en la atención a los otros, invierte en su capital relacional y enfatiza su funcionalidad en la comunidad. Por su parte, Hargreaves y Fullan (2012) sostienen que el líder debe guiar cuando sea posible, animar cuando sea necesario y permitir un espacio para autogestión siempre. En tanto, el coordinador debiese contar con las habilidades para generar climas favorables que ayuden a producir aprendizajes organizacionales (Ahumada, Galdames, Gonzáles y Herrera 2009).

El coordinador se enfrenta a dificultades durante la implementación del cambio y el proceso de acompañamiento y debe trabajar en la mejora con los actores del centro escolar durante su práctica. Tal como lo expone Farías (2009), las funciones de un coordinador van más allá de la mera tarea administrativa, pues requieren compromiso, competencias de colaboración, coordinación de información, gestión del conocimiento, habilidades de comunicación para mantener relaciones de calidad con los docentes. Por su parte, Oviedo (2004) plantea la práctica como un diálogo reflexivo, debido a que es un espacio en donde se realiza una discusión sobre los elementos observados y se analiza el planteamiento entre acompañante y acompañado. Es importante mencionar que el acompañamiento debe ser abordado en forma constructiva, horizontal, construyendo relaciones, conociendo a quienes se va a acompañar, logrando historias personales, educativas con un mismo fin





ya que de acuerdo con Battle (2010) sólo así se lograrán aprendizajes conjuntos. Por lo anterior, la retroalimentación entre las partes sostendrá el proceso de implementación del cambio.

Durante la implementación del cambio, el soporte del contexto es prioritario. De acuerdo con Hiatt y Creassey (2012) es necesario considerar que la transición hacia una organización capaz del cambio, como un cambio en sí mismo, significa que para tener éxito se debe contar con agentes activos y visibles de apoyo, gestión de proyectos y gestión de cambios. El apoyo de los directivos de los centros escolares a los procesos de implementación del cambio es fundamental.

En cuanto al impacto del acompañamiento, la mirada del equipo pasa desde el trabajo administrativo hacia el de gestión de relaciones, manteniendo un clima de confianza y armonía (Ahumada et al., 2009). Desde la perspectiva de Salamanca (2004) se deduce la existencia de una doble espiral de aprendizaje durante el cambio, pues aprende el acompañado y el acompañante y en consecuencia, se da la modificación del sistema de creencias, de representaciones y de códigos culturales de la organización. Los proyectos de mejora contribuyen al desarrollo de las habilidades de los coordinadores, la necesidad de los actores de ser escuchados y la efectiva implementación del cambio.

METODOLOGÍA

Esta ponencia se realizó bajo una metodología cualitativa (Giroux y Tremblay, 2004) con un enfoque de estudio de casos (Stake, 2013). Las unidades de análisis fueron las instituciones de educación básica en donde se realizaron proyectos de intervención, que para efectos de este estudio se denominaron Institución A e Institución B. La institución A es una escuela del sector privado, con una población de 102 alumnos y 10 docentes y 8 administrativos. Por otra parte, la institución B es una escuela del sector privado, con una población de 351 alumnos, 26 docentes. Con base en la propuesta de Yin (2003) se desarrollaron casos de estudios múltiples con la intención de comparar de qué forma se realizan proyectos de intervención en las instituciones de educación básica. Las técnicas de recolección de datos incluyeron entrevistas, cuestionarios y el diario del investigador. En el caso de la Institución A, se aplicaron encuestas en línea a padres de familia, personal directivo, administrativo y docente, entrevistas con directivos y observación registrada en el diario de campo. En el caso de la Institución B, se aplicaron encuestas en línea a padres de familia y personal docente, entrevistas con individuos clave, grupo focal con padres de familia y observación registrada en el diario de campo.





Caso A

Con la información obtenida de encuestas, entrevistas, y observación directa registrada en el diario del investigador se elaboró un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), el cual arrojó como resultado la ausencia de un manual de funciones para cada puesto así como protocolos específicos. El proyecto de mejora incluyó como estrategia el acompañamiento en el área psicopedagógica. Para valorar la estrategia se aplicaron encuestas de salida y entrevistas semi-estructuradas.

Caso B

Con la información obtenida en revisión documental, encuestas, entrevistas, grupos focal con padres de familia y observación directa registrada en el diario del investigador se elaboró un análisis (FODA), el cual arrojó como resultado la falta de identificación y documentación de procesos clave en la institución. El proyecto incluyó como estrategia el acompañamiento en reuniones individuales. Para valorar las estrategias se aplicaron encuestas de salida y entrevistas semi-estructuradas.

La validez de la información se corroboró a través de la triangulación de la información con los teóricos revisados y antes de aplicar los instrumentos se validaron mediante la técnica de expertos. Existen tres categorías que se detectaron en los dos casos de estudio: Los perfiles de coordinaciones de educación básica, desarrollo del acompañamiento con actores del centro y el impacto del acompañamiento.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados que emanaron de la aplicación de instrumentos. Se siguió la técnica de análisis de interpretación directa que propone Stake (2013). En ambos casos se presenta cómo la figura del coordinador es quien realiza las labores de acompañamiento y se ciñe a trabajar con los actores del centro escolar para impulsar la mejora en las áreas de oportunidad detectadas.

En el caso A se encontró que el acompañamiento es una estrategia que resulta con riqueza de información y se obtiene como principal hallazgo la necesidad del personal de recibir orientación para trabajar con alumnos de manera más guiada, indicando y reflexionando sobre cómo enfrentarse a situaciones diarias y delimitando el quehacer de cada cargo. Los resultados llevaron a lograr el objetivo general del proyecto el cual reside en promover la proactividad de la comunidad escolar y alcanzar una





mejora en los procesos de gestión de la calidad del centro de trabajo. Este proyecto de intervención logra hacer explícito el conocimiento y los procesos internos del centro escolar para todos sus miembros, así como los responsables de su administración.

En el caso B se encontró que el acompañamiento se beneficia de las reuniones quincenales con docentes, ellos opinan que son un espacio de reflexión sobre su práctica. También se puede aseverar que son la estrategia que rindió mayor riqueza de información, ya que se documentó que el tema abordado con más frecuencia fueron las orientaciones para generar modos de abordaje en la atención a alumnos con necesidades especiales. Lo cual propicia la planeación de intervenciones adecuadas. Al documentar este proyecto de acompañamiento se puede concluir que el perfil del coordinador debe incluir competencias administrativas, relacionales y de liderazgo.

Se obtienen los siguientes resultados comunes en ambos casos para cada categoría encontrada:

- Los perfiles de coordinaciones de educación básica: Deben contar en un inicio con una descripción de su puesto para tener claridad de sus funciones y la delimitación de las mismas. Es importante tener clara la línea que el centro escolar sigue para alinearla con el colectivo del centro escolar y dirección pues funge como enlace entre ambos. Debe contar con competencias de *coaching*, habilidades de escucha activa, comunicación efectiva, liderazgo y cumplir con funciones tales como asesorar al personal, confeccionar instrumentos de investigación y control, formular objetivos claros, recibir y dar seguimiento a planteamientos del colectivo escolar, planear y fortalecer estrategias para la mejora, realizar diagnósticos e informar a directivos de acciones y resultados.
- Desarrollo del acompañamiento con actores del centro: Se evidencia la reflexión sobre la práctica diaria en los centros escolares, se fortalece la relación entre los actores y la coordinación y se encuentra que la mayor necesidad entre los miembros es la de orientación y guía en los procesos y procedimientos que se realizan diariamente.
- Impacto del acompañamiento: Mejora el ambiente de trabajo, la proactividad, la comunicación y la confianza entre la coordinación y los actores del centro de trabajo.

CONCLUSIONES





Con base en el análisis de resultados se entiende que a la pregunta de investigación del estudio ¿Cómo beneficia la estrategia de acompañamiento de un coordinador, como la figura que guía y acota en el camino para disminuir el desconocimiento sobre el proceder de los actores en situaciones que se presentan en sus funciones diarias? se puede responder:

- La estrategia de acompañamiento de un coordinador es benéfica para el entorno escolar puesto que su experiencia y visión son más amplias en cuanto a las relaciones entre los actores y en cuanto a los procesos dentro de la institución.
- Es necesario que incluya en sus proyectos de mejora la gestión del cambio, es decir, planear el cambio de manera intencionada, pues tiene claro a dónde quiere llegar y es su trabajo transmitirlo al acompañado.
- Los perfiles de coordinaciones de educación básica en los estudios de caso de esta ponencia son de importancia para el proceso en ambos estudios pues comparten características que se resumen en: género femenino, contar con dos licenciaturas, una maestría, orientación humanista, el trabajo en las instituciones las posibilita a volverlas expertas en el campo de cada una y por último, los años al servicio de los Centros Escolares.
- El impacto del acompañamiento se manifiesta en la reflexión sobre las prácticas cotidianas de los actores involucrados.

La experiencia de documentar el proceso lleva a la conclusión de que el acompañamiento debe ser personalizado de acuerdo con las características y la etapa de la vida profesional de cada maestro y/o personal de apoyo (Hargreaves y Fullan, 2012). La figura del coordinador o director es de gran influencia en la cultura y vida de un centro escolar (Torres, 2013). Los proyectos de acompañamiento benefician la implementación del cambio (Kotter, 2005). Por lo tanto el impacto de los proyectos de intervención en ambos casos contribuye a la mejora de la gestión.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a la comunidad de estudiantes, profesores y directivos de las instituciones que participaron en el estudio así como a los docentes del programa de Maestría en Gestión Educativa (MGE), coordinadora del programa de MGE y rectora del Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora (CRFDIES) por su apoyo para el desarrollo de la presente ponencia.





REFERENCIAS

- Ahumada, L., Galdames, S., González, A. y Herrera, P. (2009). El funcionamiento del Equipo Directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar en Chile. *Universitas Psychologica*, 8, 353-369.
- Battle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5 102-110. Recuperado de: <http://goo.gl/zAk4FP>
- Bridges, W. (2009). *Bridges' Transition Model: Guiding People Through Change*. Da Capo Press.
- DOF (2014). Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Recuperado de: <http://goo.gl/ys1G2H>
- Farías, G. (2009). ¿Qué preocupa a los administradores educativos? Una visión exploratoria a través de la reflexión crítica sobre los desafíos de la gestión escolar en México. *Memorias del X Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de: <http://goo.gl/FzkCnR>
- Forest, C., García B., y Francisco, J. (2006). *Comunicación cooperativa entre la familia y la escuela*. Valencia: Naus Llibres.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2012). *Professional Capital, Transforming Teaching in Every School*. USA: Teacher's Collage Press.
- Hiatt, J., y Creasey, T. J. (2012). *Change Management: the people side of change*. Prosci. Recuperado de: <http://goo.gl/EdQfzF>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Oviedo, R. (2004). *Manual de procedimiento para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos*. Santo Domingo, República Dominicana: Secretaría de Estado de Educación.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Estados Unidos: Guilford Press.
- Salamanca, L. (2004). *Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones*. Palabra-Clave, 11. Recuperado de: <http://goo.gl/dVTWLe>
- Torres, C. (2013). Perfil del Director Escolar Exitoso. Recuperado de <http://www.isspp.mx/perfil-del-director-escolar-exitoso.php#portada>





Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods (third edition). Applied social research methods series, 5.

