

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL DISEÑO DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
PREESCOLAR BÁSICA Y MEDIA BILINGÜE

Presentado por:

ADRIANA LUCÍA GUZMÁN QUINTERO

Asesora:

LUISA FERNANDA ACUÑA



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
CENTRO DE TECNOLOGÍAS PARA LA ACADEMIA
MAESTRÍA EN INFORMÁTICA EDUCATIVA
COLOMBIA

2014

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN.....	10
ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
JUSTIFICACIÓN.....	21
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
OBJETIVOS	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcances de la investigación.....	24
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	26
Fundamentos teóricos sobre la incorporación pedagógica de las TIC	26
Fundamentos teóricos sobre la Planeación Estratégica	29
Formulación y diseño de estrategias	32
Factores clave en la planeación estratégica	36
Fundamentación teórica de ambientes de aprendizaje	39
ESTADO DEL ARTE	45

DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL AMBIENTE DE APRENDIZAJE	60
Diseño del ambiente de aprendizaje	60
Ruta estratégica	64
Prueba piloto	67
Planeación de la prueba piloto	67
Objetivos de la prueba piloto	69
Factores clave para la implementación de la ruta estratégica	69
Conclusiones de la prueba piloto	73
Implementación del ambiente de aprendizaje.....	74
Evaluación del ambiente de aprendizaje	75
RUTA METODOLÓGICA	84
Características del enfoque cualitativo.....	84
Diseño de la investigación.....	85
Población y muestra	86
Fases de la investigación	87
Técnicas de recolección de datos	91
Métodos de análisis	98
Consideraciones éticas	100
Papel del investigador	101

ANÁLISIS DE DATOS	103
Categorías de análisis y descripción de las categorías	103
Análisis de los factores referidos al equipo de trabajo	107
Análisis de los factores metodológicos y didácticos	119
Análisis de los factores temporales y espaciales.....	136
Análisis de los factores de tipo institucional	146
RESULTADOS FINALES	161
Factores referidos al equipo de trabajo que favorecen el diseño de un PEIT	161
Factores metodológicos y didácticos que favorecen el diseño de un PEIT	163
Factores temporales y espaciales que favorecen el diseño de un PEIT	166
Factores de tipo institucional que favorecen el diseño de un PEIT	168
CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA.....	173
APRENDIZAJES	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179
ANEXOS	187

TABLA DE CONTENIDO DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: PROCESO DEL AMBIENTE DE APRENDIZAJE.....	63
GRÁFICA 2: INTERACCIONES EN EL AMBIENTE DE APRENDIZAJE.....	64
GRÁFICA 3: RUTA ESTRATÉGICA.....	66
GRÁFICA 4: RUTA METODOLÓGICA DE IMPLEMENTACIÓN E INVESTIGACIÓN.	102
GRÁFICA 5: ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA EN LA PRIMERA FASE.....	130
GRÁFICA 6: ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA EN LA SEGUNDA FASE.....	131
GRÁFICA 7: ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA EN LA TERCERA FASE.....	132
GRÁFICA 8: ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA EN LA CUARTA FASE.....	133
GRÁFICA 9: ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA EN LA QUINTA FASE.....	134
GRÁFICA 10: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS CINCO FASES.....	135

TABLA DE CONTENIDO DE TABLAS

TABLA 1. CONTRIBUCIÓN DE LAS TIC DESDE LO TECNOLÓGICO, PEDAGÓGICO, ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO	14
TABLA 2. ESTADO ACTUAL DE LAS TIC DESDE LO TECNOLÓGICO, PEDAGÓGICO, ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO	15
TABLA 3. AMBIENTE DE APRENDIZAJE PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PEIT.....	60
TABLA 4. RUTA ESTRATÉGICA.....	65
TABLA 5. DOFA DE LA RUTA ESTRATÉGICA.....	68
TABLA 6. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PRUEBA PILOTO.....	71
TABLA 7. RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO.....	72
TABLA 8. IMPLEMENTACIÓN DEL AMBIENTE DE APRENDIZAJE.....	74
TABLA 9. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE APRENDIZAJE.....	77
TABLA 10. PERFIL DETALLADO DE LOS PARTICIPANTES.....	87
TABLA 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2012.....	90
TABLA 12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2013.....	91
TABLA 13. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	92
TABLA 14. FACTORES IDENTIFICADOS	93
TABLA 15. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	95
TABLA 16. MATRIZ DE INSTRUMENTOS Y SUBCATEGORÍAS.....	98

TABLA 17. DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS..... 104

RESUMEN

El presente documento hace parte del proyecto profesoral “Diseño e Implementación de Planes Estratégicos Institucionales para la Incorporación de TIC” de la Universidad de La Sabana. En este, se describe el proceso de diseño de un Plan Estratégico para la Incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (PEIT) en el Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller, una institución bilingüe alemán-español de educación preescolar, básica y media.

Para llevar a cabo el proceso de diseño, se creó e implementó un ambiente de aprendizaje apoyado en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Con base en este proceso se desarrolló una investigación cualitativa de tipo exploratorio-descriptivo, la cual se centró en la identificación, caracterización y análisis de los factores de tipo institucional, temporal, espacial, metodológico, didáctico y de los factores referentes al equipo de trabajo que contribuyeron al diseño de este plan estratégico, el cual fue creado por un lado para atender a la problemática de la ausencia del uso de tecnologías en los procesos formativos y organizacionales de la institución y la carencia de infraestructura tecnológica que apoye estos procesos, y por otro lado, para destacar y apoyar la contribución de las TIC en el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El diseño del plan estratégico se realizó siguiendo las pautas del modelo de planeación estratégica para incorporación de TIC en instituciones educativas “Diseño de lineamientos para la formulación de planes estratégicos de incorporación de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en los procesos educativos de Instituciones de Educación Superior (IES)

colombianas” Osorio & Aldana (2009), desarrollado por el Ministerio de Educación Nacional, en convenio con el grupo LIDIE1 del CIFE2 de la Universidad de los Andes.

El proceso fue liderado por la investigadora y autora del presente documento y contó con la participación de directivos, administrativos y docentes. Este proceso de diseño de planes estratégicos para la Incorporación de TIC está enmarcado en la línea de investigación de Diseño de Ambientes de Aprendizaje.

Palabras clave: TIC, planeación estratégica, factores, diseño de planes estratégicos, institución de educación básica y media.

INTRODUCCIÓN

El constante cambio que viven las sociedades a nivel global y en el que nos vemos involucrados día a día, hace que reflexionemos acerca de nuestro quehacer diario.

Independientemente del ámbito en el que nos desempeñemos estamos enfrentados a las exigencias de una sociedad en la que cada vez se hace más importante el uso adecuado de la información a la que nos encontramos expuestos, de los canales por los cuales la obtenemos esta información y del entendimiento de las tecnologías que acompañan los procesos comunicativos; estas tecnologías son llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Las expectativas en el ámbito educativo, en cuanto a la implementación de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje, son muy altas debido al potencial que estas tienen para transformarlos. Estos cambios han llevado a que los responsables a nivel nacional y los directivos a nivel institucional hayan puesto en marcha diferentes proyectos y planes que guíen a las instituciones educativas en un proceso de integración de las TIC con el fin de enriquecer a la institución en los ámbitos: organizacional, comunicativo, pedagógico y tecnológico.

Desafortunadamente en la mayoría de los casos estos procesos no se llevan a cabo de forma sistemática y coordinada, de tal forma que los esfuerzos realizados se reducen a situaciones asiladas que van en direcciones diferentes y no a una puesta en marcha común que converja en un mismo objetivo. De aquí la importancia de diseñar planes estratégicos que sirvan como guía para el desarrollo de los procesos de integración de TIC en las instituciones educativas.

Siendo tan importante la incorporación estratégica de las TIC en las instituciones educativas, surge la necesidad de analizar aquellos factores que contribuyen en el proceso de

diseño de un Plan Estratégico para Incorporación de TIC (PEIT) con el objetivo de facilitar el proceso y de disminuir los posibles obstáculos que puedan presentarse.

La presente investigación se llevó a cabo en una institución de educación preescolar, básica y media bilingüe, la cual se da a conocer de forma detallada en la primera parte de éste documento, donde se describe el contexto educativo en el que se desarrolló la investigación, al igual que los resultados del diagnóstico institucional los cuales muestran la problemática a solucionar en la institución. De esta problemática surge la pregunta de investigación y se definen tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

En la segunda parte, se presentan los fundamentos teóricos que sustentan el tema de investigación planteado, así como el estado del arte. Para esto se realizó una revisión bibliográfica acerca de esta problemática para así ofrecer una síntesis de los avances más destacados con relación a la planeación estratégica para la integración de TIC en instituciones educativas.

En un tercer momento, se expone el ambiente de aprendizaje en el que se desarrolló el diseño del plan estratégico, la planeación y los resultados de la prueba piloto, en la cual se puso a prueba la ruta estratégica y por último los resultados de la implementación de este ambiente de aprendizaje.

En un cuarto apartado, se presentan la propuesta de investigación y la metodología que se utilizó durante este proceso con su respectiva sustentación epistemológica. Éste apartado concluye con el cronograma de actividades desde el primer hasta el cuarto semestre.

Por último, se expone el análisis de datos y los resultados finales junto con las conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones acerca del tema de estudio.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller es una corporación educativa sin ánimo de lucro, de educación preescolar, básica y media ubicada en Cajicá-Cundinamarca, cuyo objetivo principal es formar alumnos altamente conocedores de las ciencias exactas y sociales, con una concepción pedagógica humanística dentro de un marco bilingüe alemán - español, incluyendo los idiomas inglés y francés, para brindar a sus alumnos de ésta forma una educación intercultural.

Cuenta con un profesorado colombiano y alemán que permite garantizar la calidad de su educación a través de las corrientes pedagógicas alemanas adaptadas a los estándares y lineamientos curriculares del MEN (Ministerio de Educación Nacional) a la realidad nacional. Sus educandos adquieren las competencias necesarias para la comprensión de su medio social y futuro desarrollo profesional (Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller, 2011).

El Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller abrió sus puertas por primera vez en septiembre de 1995 con los niveles de pre kínder y kínder. Durante más de dos años un grupo de personas trabajó en los lineamientos, pedagogía, metodología y especialmente en su filosofía. Este grupo de fundadores conforman hoy en día el Consejo Superior y velan por el cumplimiento y funcionamiento del colegio.

Desde el preescolar las actividades se realizan en alemán de manera intensiva, ya que a partir de transición, la iniciación a la lectura y escritura, las matemáticas y ciencias son en este idioma y con programas alemanes; a partir de cuarto de primaria se inicia con inglés y en grado décimo con el idioma francés. Todos los idiomas son debidamente certificados. Con el fin de asegurar una educación europea, el Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller ofrece el programa

de intercambio a sus alumnos, dándoles así la oportunidad de convivir con una familia alemana durante tres o seis meses y asistir a una institución educativa alemana de alto nivel académico. Los alumnos del Colegio son en su mayoría colombianos, a todos se les proporciona una educación personalizada en un ambiente de apertura con cursos de no más de 16 estudiantes (Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller, 2011).

En la actualidad, el Gimnasio Alemán cuenta con 150 alumnos y 20 profesores y pertenece a la iniciativa “Schulen: Partner der Zukunft”, “Colegios: Socios para el futuro”, una iniciativa del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Federal de Alemania, cuyo objetivo es fomentar la lengua y cultura alemana en el mundo por medio de su oferta formativa complementaria para profesores y estudiantes, la cual incluye capacitaciones, programas de formación y cursos de idiomas tanto en Colombia como en Alemania.

Para conocer la situación actual y la proyección de la institución con respecto a las TIC, se realizó un diagnóstico institucional con ayuda del documento “Diseño de lineamientos para la formulación de planes estratégicos de incorporación de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en los procesos educativos de Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas” (Osorio & Aldana, 2009) desarrollado por el Ministerio de Educación Nacional, en convenio con el grupo LIDIE1 del CIFE2 de la Universidad de los Andes. Éste consistió en una entrevista (Anexo A), en la revisión de documentos institucionales como el PEI, el currículo, el manual de convivencia y las políticas institucionales, así como también en la observación de clases de diferentes asignaturas en diferentes niveles.

En ésta entrevista participaron la Asesora Pedagógica quien es a su vez miembro del Consejo Superior, la Secretaria Académica y tres profesores para un total de cinco personas. La

entrevista se realizó de forma individual a cada uno de los participantes quienes contaron durante esta entrevista con la orientación de la investigadora.

Los resultados encontrados a partir del diagnóstico institucional en tecnologías se analizaron desde lo tecnológico, pedagógico, organizacional y comunicativo como se presentan a continuación:

Con respecto a la misión y al PEI (Anexo B) las TIC podrían:

Tabla 1.

Contribución de las TIC desde lo tecnológico, pedagógico, organizacional y comunicativo

Aspecto	Contribución
Tecnológico	- Tener acceso a programas académicos alemanes y a material educativo a través de la red.
Pedagógico	- Promover la formación integral de los estudiantes, la curiosidad intelectual, la creatividad, la solidaridad, la independencia de criterio y la autocrítica. - Apoyar el interés del colegio de tener alumnos con un elevado rendimiento académico. - Enseñar a filtrar y seleccionar información de forma adecuada. - Motivar a estudiar ya que el alumno del siglo XXI se siente muy a gusto con el uso de dichas tecnologías. - Integrar a los alumnos en proyectos específicos liderados en Alemania. - Capacitar a alumnos y docentes por medio de la red. - Servir de apoyo a los estudiantes en su proceso de aprendizaje, brindándoles acceso a material educativo adicional por medio de una plataforma de aprendizaje y de la página Web.
Organizacional	- Facilitar la interacción de los alumnos y los profesores con el mundo exterior. - Facilitar el proceso de inscripciones, el cual sería mucho más fácil para muchas personas si se realizara online. - Fortalecer la marca “Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller”.
Comunicativo	- Apoyar a la institución en la medida en que faciliten la comunicación entre

	<p>diferentes entidades educativas de Colombia y Alemania principalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer una mejor conexión y comunicación entre todas las dependencias y los empleados de la institución. - Mantener contacto permanente con el idioma y la cultura alemana por medio de la red de instituciones alemanas en la web. - Llegar por más vías a más personas atrayendo el público objetivo.
--	---

Con respecto al estado actual de las TIC en la institución:

Tabla 2.

Estado actual de las TIC desde lo tecnológico, pedagógico, organizacional y comunicativo

Aspecto	Contribución
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - La trayectoria tecnológica y pedagógica de la institución en torno al uso de las TIC ha sido poca, debido a la falta de recursos para las capacitaciones y la adquisición de las diferentes tecnologías. - La asociación de padres de familia ha hecho donaciones de equipos que el colegio ha venido potencializando desde la actual administración. - La institución cuenta con algunas herramientas tecnológicas que se encuentran subutilizadas ya que algunas fueron adquiridas en parte sin ningún objetivo claro y otras por medio de donaciones del convenio “Colegios: Socios para el futuro”. - La conexión inalámbrica a la Internet le ha facilitado el trabajo al docente, pues desde la institución puede ir investigando temas para la preparación de clases. - Los docentes quisieran integrar más los computadores en su labor pedagógica, pero la infraestructura actual no lo permite.
Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - El uso pedagógico de las TIC no está contemplado en los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro del currículo. - El programa de informática y tecnologías se implementa solamente en tres grados y no de primero a undécimo como lo exige en MEN. - A medida que se han ido implementando las TIC, se ha tenido mayor acceso a material educativo variado en alemán y a posibilidades de aplicar lo aprendido

	<p>directamente en la pantalla, al interactuar p.ej. por mail con otros colegios en Alemania.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hace falta mejorar la infraestructura de red, los equipos y conexiones. - Algunos dispositivos móviles como celulares o iPad son usados al interior del aula en algunas asignaturas como artes, pues desde allí se pueden recrear mejor los proyectos artísticos que se trabajan en clase. - Por medio del convenio con el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Federal de Alemania los docentes de alemán han tenido la oportunidad de acceder a la oferta formativa de capacitaciones virtuales en las áreas de metodología y didáctica, y cuentan con una página web en la que tanto docentes como alumnos integrantes de esta red de colegios pueden participar e interactuar por medio de concursos y proyectos. - Existe la necesidad de recibir capacitación en el uso de TIC y de ofrecer un acompañamiento continuo que apoye la utilización adecuada de las mismas. - La mayor dificultad en relación a los procesos educativos es motivar a los profesores para que usen estos nuevos medios, debido a que desconocen los beneficios que estos pueden ofrecer. - En el momento no se usa ningún material educativo digital a pesar de que varios libros de texto incluyen opciones de enseñanza y aprendizaje por medio de su oferta online.
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Se encontró que no existen políticas organizacionales ni administrativas que apoyen la incorporación de TIC. - Se observó también que la institución no cuenta con un plan estratégico institucional para la integración de tecnologías, ni políticas que contemplen o apoyen la integración de las TIC en la institución. - Se observa la integración de tecnologías en el ámbito organizacional en el cual se utiliza “cibercolegios” como apoyo en la administración de cursos, notas, horarios, cronogramas de actividades y comunicados.
Comunicativo	<ul style="list-style-type: none"> - En cuanto a las redes sociales se ha dado a los estudiantes la opción de compartir el Facebook del colegio para que se encuentren vinculados con la institución desde cualquier parte del mundo.

Como se puede observar en los resultados del diagnóstico, para la institución, el uso de las TIC como estrategia de mejoramiento no ha sido relevante hasta el momento, ya sea por desconocimiento, por falta de interés o de recursos económicos, es por eso, que teniendo en cuenta el tamaño de la institución, se podría ver esta situación como una oportunidad para empezar este proceso de forma coordinada, apoyados por un plan estratégico que sea diseñado por los directivos, con la ayuda de administrativos y profesores, el cual sea establecido como un proyecto institucional que integre a toda la comunidad educativa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de haber llevado a cabo un diagnóstico institucional sobre el uso de tecnologías de la información y la comunicación, como ha sido descrito en el capítulo anterior, se concluyó que el Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller se podría clasificar como una institución remisa, desde el punto de vista tecnológico, es decir, que se caracteriza por la ausencia del uso de las tecnologías ya sea por motivos de presupuesto o porque no las consideran importantes como herramientas de apoyo para el mejoramiento de los procesos institucionales.

Esto se evidencia principalmente en la falta de infraestructura y en el uso casi ausente de las TIC en los procesos formativos dentro y fuera del aula. La institución no cuenta con un plan estratégico para la integración de TIC y tampoco se encontraron documentos en los que se contemplaran objetivos o estrategias que impliquen el uso de las TIC en un futuro.

Sin embargo, los entrevistados expresaron gran interés al respecto, reconociendo la necesidad de incluir estas tecnologías en todos los procesos institucionales, como también de desarrollar competencias informáticas y de manejo de información (CMI) que los preparen para enfrentarse a las exigencias de una sociedad que se encuentra en constante cambio.

Por estas razones se considera de gran importancia, primero, diseñar un plan estratégico para la incorporación de TIC, en cuyo diseño participen diferentes miembros de la comunidad educativa, para así impulsar y establecer el uso de las TIC en beneficio de la institución, segundo, por medio de este proceso identificar, explorar y analizar los factores que contribuyeron al proceso de diseño del PEIT en esta institución para así, con base en estos, poder optimizar los futuros procesos y políticas institucionales que apoyan la integración de TIC en la

institución, lo cual a su vez llevará a un mejor desarrollo de las actividades propuestas en el PEIT y a alcanzar los objetivos planteados con mayor éxito.

Por otro lado, después de haber llevado a cabo una revisión de documentos, como investigaciones y artículos de revistas, con respecto a lineamientos ya establecidos para el diseño de planes estratégicos para la incorporación de TIC en instituciones educativas, se encontró que en Colombia ya existen rutas y lineamientos diseñados por el Ministerio de Educación Nacional con el apoyo de la Universidad de Los Andes, cuyo objetivo es guiar a las Instituciones de Educación Superior (IES) en el proceso de formulación de estrategias para el uso de las TIC con el propósito de mejorar la calidad por medio de su aprovechamiento (Osorio & Aldana, 2009).

Si bien estos lineamientos también pueden ser de ayuda para instituciones educativas de educación básica y media, no están diseñados con base en las características propias de dichas instituciones. De aquí surge también el interés y la necesidad de detectar los factores que contribuyan al diseño de planes estratégicos para la incorporación de TIC en instituciones de educación básica y media, y en particular, debido al contexto en el que se encuentra enmarcada la institución en la cual se llevará a cabo la investigación, en instituciones educativas bilingües.

Con esta investigación, se pretende proponer en el capítulo de resultados algunos lineamientos orientadores frente a los factores a tener en cuenta en el proceso de diseño de un PEIT que motiven y sirvan como guía y apoyo a otras instituciones, con características similares a las del Gimnasio Alemán, para diseñar e implementar planes estratégicos para incorporación de TIC y de esta forma contribuir al mejoramiento y progreso de la educación en nuestro país.

La probabilidad de alcanzar el propósito mencionado anteriormente fue bastante alta ya que se contó con los espacios, el tiempo, con un equipo interdisciplinario comprometido y con la

aprobación de las directivas de la institución quienes a su vez, participaron en el diseño del plan estratégico y en el proceso investigativo.

JUSTIFICACIÓN

Luego de llevar a cabo un rastreo bibliográfico, cuyos resultados se presentan en el apartado denominado “Estado del arte”, con el propósito de encontrar lineamientos o guías para el diseño de Planes Estratégicos para la Incorporación de TIC en instituciones educativas, se identificó, que existen muy pocos documentos de apoyo, que muestren secuencias, pasos a seguir o aspectos a tener en cuenta en este tipo de procesos y especialmente en instituciones de educación preescolar, básica y media. Los documentos encontrados apuntan a la integración de TIC en instituciones de educación superior y constan de lineamientos referentes al contenido de los planes estratégicos, mas no, de los aspectos a tener en cuenta en el proceso de diseño de estos, es decir, los aspectos humanos, tecnológicos, intelectuales, comunicativos, organizacionales, entre otros, propios de las instituciones educativas.

En la presente investigación se hacen evidentes dos aspectos centrales: uno que implica una intervención en la institución y el otro que implica un proceso investigativo. El primer aspecto está relacionado con la pertinencia y la necesidad de una planeación estratégica que apoye la integración de las TIC en los diferentes procesos institucionales, este proceso implica diseñar y llevar a cabo un proyecto en el que participen tanto directivos como administrativos y docentes, y en el que se reflexione acerca del estado actual de la institución con respecto a las tecnologías, para así poder plantear objetivos y diseñar estrategias que solucionen los problemas y satisfagan las necesidades encontradas. Para lograr éste objetivo se diseñó un ambiente de aprendizaje mixto que contribuyera al proceso de diseño de un PEIT y una estrategia didáctica, la cual se implementó en todas las fases del ambiente de aprendizaje. El segundo aspecto identificado, con base en la intervención que implica realizar este proceso, está relacionado con

la oportunidad que brinda este mismo en la medida en que se puedan identificar, caracterizar y analizar los factores que contribuyan al diseño de un plan estratégico para la incorporación de TIC en una institución educativa de educación preescolar, básica y media bilingüe.

El procedimiento de diseño de un PEIT permitió ir recolectando la información necesaria en cada fase y sesión con la ayuda de diferentes instrumentos como entrevistas y diarios de campo, entre otros. Por medio de estos, se recogió la información necesaria para alcanzar el objetivo investigativo.

Es así como se abordó el problema identificado y se dio respuesta a la pregunta de investigación que se presenta a continuación.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué factores contribuyen en el diseño de un plan estratégico para la incorporación de TIC, mediado por un ambiente de aprendizaje mixto, en una institución de educación básica y media bilingüe?

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar y caracterizar los factores que contribuyen al diseño de un plan estratégico para la incorporación de TIC, mediado por un ambiente de aprendizaje mixto, en una institución de educación preescolar, básica y media bilingüe.

Objetivos específicos¹

- Identificar los factores que intervienen en los procesos de diseño de planes estratégicos para la implementación de TIC.
- Explorar y caracterizar los factores identificados que favorecen el diseño de un PEIT.
- Analizar los factores que contribuyeron en el diseño del PEIT.

¹ Los objetivos específicos fueron formulados y delimitados de manera coherente con: 1. La revisión conceptual realizada sobre formulación de Planes estratégicos para incorporación de TIC y factores de éxito y 2. El pilotaje inicial del ambiente realizado en la primera fase de la investigación 3. La entrevista inicial a expertos (ver tabla 13).

Alcances de la investigación

Considerando las características de la institución en la cual se llevó a cabo la presente investigación cabe resaltar los alcances de este documento dentro de una maestría en profundización como lo es la Maestría en Informática Educativa.

Lo anterior se explica continuación:

“La Maestría en Informática Educativa fomenta que sus estudiantes construyan a partir de sus conocimientos, creencias y experiencias previas en el campo educativo y que ejerzan acciones concretas sobre sus entornos inmediatos. De esta forma integran a éstos los conocimientos teóricos, las habilidades y destrezas alcanzadas y los productos digitales desarrollados desde su permanencia en el Programa. El estudiante aprende de manera activa y resolviendo problemas complejos en su propia práctica” (Jaramillo & Chiappe, 2007).

“El Proyecto de Maestría se plantea como el medio para articular la teoría con la práctica y ésta con la investigación. Es desde este supuesto que el Proyecto de Maestría, como parte de su desarrollo, permite aplicar los aprendizajes de los estudiantes en una experiencia real de incorporación educativa de las TIC en su contexto cercano. Esta experiencia de práctica es la fuente principal del proceso investigativo que se lleva a cabo en el *Proyecto de Maestría*. Es decir, el *Proyecto de Maestría* es a la vez práctica e investigación” (Chiappe & Boude, 2010).

“Los estudiantes pueden formular sus proyectos dentro de una de las dos líneas de énfasis del programa, *integración de las TIC en ambientes de aprendizaje* si pretenden implementar elementos pedagógicos y tecnológicos de manera innovadora y reflexiva para el mejoramiento continuo de sus ambientes de aprendizaje, o *diseño y desarrollo de materiales educativos*

digitales si pretenden, diseñar y desarrollar materiales digitales innovadores para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes.” (Jaramillo & Chiappe, 2007).

Los resultados del presente estudio no pretenden buscar generalizaciones sino aportar a una problemática encontrada en una institución en especial. No obstante se espera que de alguna manera los resultados si aporten elementos que puedan ser transferibles a instituciones con características similares a las del Gimnasio Alemán.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antes de proceder a explicar el proceso que se llevó a cabo en ésta investigación es esencial considerar algunos conceptos y teorías previas. Este capítulo proporcionará un mejor conocimiento acerca del tema y de las teorías existentes, las cuales son de gran importancia, ya que son las que apoyan la investigación y a partir de las cuales se genera nuevo conocimiento sobre el objeto de estudio.

Fundamentos teóricos sobre la incorporación pedagógica de las TIC

Distintos estudios han dado como resultado, que a pesar de la variedad de recursos tecnológicos y la disponibilidad de los mismos (ordenadores, conexión de banda ancha Internet, pizarras y proyectores digitales), la práctica pedagógica en el aula no se ha transformado de forma sustantiva, sino que el modelo de enseñanza tradicional ha prevalecido (Área, 2006).

Así mismo afirma Área (2010), en su investigación “El proceso de integración y uso pedagógico de las TIC en los centros educativos” que:

A pesar de casi dos décadas de esfuerzos continuados, de proyectos impulsados institucionalmente por las administraciones educativas, la presencia y utilización pedagógica de los ordenadores todavía no se ha generalizado ni se ha convertido en una práctica integrada en los centros escolares. El uso de este tipo de recursos con fines educativos sigue siendo bajo, y muchas de las prácticas docentes no representan un avance, innovación o mejora respecto a las prácticas tradicionales. (p.82)

Por otro lado, Balanskat, Blamire & Kefala (citado por Área, 2010) concluyeron que: “Los profesores usan las TIC para apoyar las pedagogías ya existentes sin que estas transformen realmente de forma sustantiva los procesos de enseñanza” (p. 82).

Los aportes anteriores nos llevan a pensar entonces, que a pesar de que las administraciones e instituciones se han tomado en serio el uso de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje, todavía no hay claridad en cuanto a la forma adecuada y pertinente de integrarlas dentro de un modelo pedagógico y dentro de un currículo. Con respecto a esta problemática Ára (2008) expone lo siguiente:

Lo que está ocurriendo actualmente es que se están innovando los recursos tecnológicos existentes en los centros educativos, pero las funciones didácticas que los profesores otorgan a estos materiales y el tipo de tareas demandadas a los estudiantes no representan una renovación pedagógica relevante. De este modo, la utilización didáctica de las tecnologías digitales con el alumnado en la clase consiste, en líneas generales, en la realización de tareas. (p.4)

Esto nos lleva a reflexionar acerca de la importancia de implementar procesos coordinados de integración de TIC que ayuden a resolver esta problemática. Estos procesos a su vez podrían estar apoyados por planes estratégicos para integración de TIC que los guíen hacia objetivos planteados de manera estratégica aprovechando los recursos tecnológicos existentes en beneficio de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Cabe resaltar que estos recursos tecnológicos a su vez pueden ser integrados en otros procesos institucionales como en el comunicativo, organizacional y en la formación docente, para lo cual también sería pertinente diseñar un plan estratégico que sirva como herramienta transformadora en los procesos de mejoramiento de las instituciones.

Como conclusión a lo anterior el autor finaliza reiterando que según los informes internacionales de la Comisión Europea que estudian el impacto y utilización pedagógica de las TIC en instituciones educativas, el panorama no es el esperado. Los resultados de estos estudios

muestran que las políticas TIC cada vez se evidencian más en cuanto a la presencia de las mismas en el oficio docente, pero que esto no ha significado necesariamente una mejora en los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del aula (Área, 2008).

En el caso de la educación superior afirma Martín (citado por Esteve, 2009) que:

“A pesar de la fuerte evolución de las TIC, no parece que las prácticas docentes dominantes en las aulas hayan cambiado de forma notoria”.

Existe un desfase entre la potencialidad de las TIC incorporadas en las aulas y la escasa renovación de los procesos pedagógicos. Las TIC se han ido incorporando en nuestras universidades, a menudo asociadas a prácticas docentes directivas y poco participativas. Por ejemplo, en muchos casos simplemente se han sustituido las tradicionales pizarras de nuestras aulas por modernas presentaciones *power-point* o han desaparecido las colas de reprografía, “colgando” los archivos en la red. Sin lugar a dudas, se trata de una clara muestra de que las tecnologías en sí no producen innovación educativa. Sólo asociadas a adecuadas prácticas educativas pueden ser una gran fuente de posibilidades de aprendizaje contextualizado (Esteve, 2009, p.60).

Lo anterior, muestra que la situación actual en cuanto al uso pedagógico de las TIC tanto en la educación básica y media como en la educación superior es similar ya que las TIC se implementan para sustituir las herramientas tradicionales pero no para mejorar o transformar la práctica docente. Para que se dé el cambio, es evidente la necesidad de diseñar e implementar planes estratégicos que orienten a directivos y docentes hacia un mejor aprovechamiento de estas herramientas en los diferentes ámbitos institucionales.

A partir de experiencias como las presentadas en este apartado es que se evidencia la necesidad de que los equipos directivos cuenten con un marco de referencia respecto de la inclusión de las TIC en los centros (Lugo & Kelly, 2011).

“No se trata, por cierto, de que los directores sean expertos en tecnologías, sino de que puedan liderar los diferentes procesos que se desencadenan cuando las TIC llegan a las instituciones, de modo que éstas se encuadren dentro de un proceso de innovación pedagógica que les dé sentido” (Lugo & Kelly, 2011, p.5).

Fundamentos teóricos sobre la Planeación Estratégica

Para definir el término de planificación estratégica, es importante entender primero el concepto de planificación el cual se presenta a continuación.

Stoner, Freeman & Gilbert (2006) indican que la planificación implica un proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Por otro lado, Ramírez (2011) define que: “La planificación es un proceso que se sigue para determinar de forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos” (p.3). Partiendo de esto afirma también que: “La planificación es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables que da como resultado un curso de acción recomendado: un plan” (Ramírez, 2011, p.3). Dicho plan implica establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (Stoner, Freeman & Gilbert, 2006). A esto agrega Jiménez (2002) que la planificación estratégica es el proceso a través del cual el administrador o gerente se orienta a la selección y desarrollo del mejor curso de acción posible entre diferentes alternativas establecidas, a los fines de lograr el objetivo.

Desde este punto de vista se podría decir que la planificación en el proceso de integración de TIC comenzaría con una evaluación de la situación actual con respecto a la utilización de TIC en los diferentes ámbitos institucionales para que así, a partir de un diagnóstico en tecnologías se puedan fijar los objetivos que se deseen alcanzar en el futuro a corto, mediano y largo plazo lo cual a su vez contribuiría a reglamentar y promover el uso de las TIC en los procesos educativos.

Apoyando lo anterior es evidente que:

La planificación implica considerar el curso de las acciones para guiar la conducta de las personas y administrar los recursos de la forma más eficientemente posible. Ello supone la consideración de planes sistemáticos y estructurados; con el fin de lograr las metas futuras deseables para garantizar el desarrollo sostenido y el crecimiento en términos de productividad organizacional (Ramírez, 2011, p.4).

Teniendo en cuenta esto, se podría decir que antes de empezar a planificar se deberían revisar y tener en cuenta las políticas institucionales que regulen los aspectos administrativos, para descubrir con qué apoyo y recursos se cuenta y lograr aprovecharlos de la mejor manera.

Por otro lado, los decisores de una organización deben analizar y procesar la información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoría organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura (Cuervo, 2003).

En el caso de la educación, según las experiencias de diferentes instituciones, los planes estratégicos son a largo plazo y toman un mínimo de tiempo de dos años para su diseño y ejecución, y es posible que hasta cinco años incluyendo el seguimiento y evaluación.

David (2004) refiere que la planificación estratégica se da a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo e indica que su manejo pasa por conocer el concepto de estrategia.

La misma comprende un conjunto de acciones establecidas sobre la base de un plan coordinado; con el fin de lograr los objetivos proyectados por la organización.

Entre los autores citados en este apartado se encontraron convergencias en cuanto a que un plan estratégico es un proceso que empieza evaluando la situación actual de la organización y que busca alcanzar las metas fijadas por una institución por medio de acciones definidas y coordinadas.

Ahora bien, en un proceso de planeación estratégica para integración de TIC en instituciones educativas se podría aplicar de la misma forma teniendo como base los aspectos pedagógicos, organizacionales y tecnológicos. Ramírez (2011) concluye que:

La gerencia estratégica es sinónimo de administración a largo plazo, por cuanto supone que la organización esté preparada para dar respuestas a las exigencias del entorno, de forma tal, que sea posible lograr las metas en distintas áreas, tales como: financieras, de recursos humanos, económicas, sociales, de mercadeo y culturales en el ámbito organizacional. Por tanto, la planificación estratégica implica un proceso a través del cual la gerencia asume una serie de previsiones con respecto a la conducción de los subprocesos y actividades organizacionales, con el fin de llevar a la organización hacia el logro de las metas establecidas con eficiencia y eficacia. Dicha planificación es esencial en el caso de la educación, por cuanto supone considerar las situaciones y factores que pueden ejercer influencia determinante sobre las actividades educativas y por ende, sobre el resultado de las mismas (p.4).

En el ámbito educativo la planeación estratégica debe ir ligada al proyecto educativo institucional para diseñar planes que sean coherentes con la visión de la institución. En el caso específico de las TIC es necesario crear una visión para la integración de las mismas, analizando las posibilidades que éstas tecnologías puedan brindar para impulsar los objetivos institucionales

en los diferentes ámbitos. La visión marcará la orientación y el camino que se le dé a la incorporación de TIC en la institución en un periodo de tiempo.

Para resaltar aún más la relación de la planeación estratégica y su uso en el diseño de planes que promuevan el uso educativo de las TIC agregan Lugo & Kelly (2011) lo siguiente:

Concebir la planificación como un modo de intervenir y transformar la realidad implica desarrollar herramientas específicas que faciliten la tarea de unir el hacer con el pensar. De esta manera una institución que avanza con sentido educativo en la integración de TIC, necesita identificar, en primer lugar, sus capacidades y debilidades en cuanto a recursos tecnológicos, modalidades de trabajo de sus profesores, desarrollo profesional, experiencias tecnológicas anteriores, problemas de aprendizaje y rendimiento de los docentes y estudiantes, entre otras cuestiones. Al trabajar a partir de los problemas así detectados, la institución está en condiciones de desarrollar las líneas de acción para resolverlos, generar los compromisos necesarios para el logro de los objetivos y diseñar las estrategias de monitoreo y evaluación para la implementación de un proyecto TIC articulado con el proyecto institucional. La planificación del proyecto TIC requiere una nueva mirada del equipo de conducción para abordar con equilibrio y coherencia las dimensiones organizativa y gerencial, por un lado, y la pedagógica, por el otro. Este equilibrio es un factor clave para el buen funcionamiento del centro educativo, para la buena relación con el entorno y especialmente, para la mejora y calidad de la educación. (p.8)

Formulación y diseño de estrategias

Ramírez (2011) define las estrategias como: “Los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar

decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos” (p.6).

Según Serna (2000) la formulación de estrategias consiste en seleccionar los proyectos o áreas estratégicas que han de integrar la planificación que se desea seguir. Por consiguiente, una vez que se han establecido los propósitos u objetivos, misión y visión del diseño estratégico que el gerente se plantea, la secuencia conceptual nos lleva a desarrollar la formulación de estrategias para lograrlo, identificándolas y evaluándolas para definir su viabilidad.

Para Chiavenato (2006) la formulación de la estrategia organizacional consiste en: “Armonizar tres variables: a) capacidad externa b) capacidad interna y c) DOFA” (p.330). Esto es apoyado por Steiner (1998) quien afirma que: “Una herramienta útil para realizar esta investigación es también la matriz DOFA, la cual constituye una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización” (p.371).

Las amenazas, conjuntamente con las debilidades, son factores limitantes para el desarrollo de las organizaciones, por lo cual es esencial lograr una forma de minimizar sus efectos, al mismo tiempo que reafirmar las fortalezas y aprovechar las oportunidades (Steiner, 1998).

El diseño de estrategias en el ámbito educativo es similar al que se realiza en otros ámbitos, sin embargo hay aspectos propios de la educación, y en el caso de esta investigación, específicamente de la incorporación de TIC en la educación, que deben tenerse en cuenta.

Osorio & Aldana (2009) proponen en el documento “Diseño de lineamientos para la formulación de planes estratégicos de incorporación de Tecnologías de Información y

Comunicaciones (TIC) en los procesos educativos de Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas”, desarrollado por el Ministerio de Educación Nacional, en convenio con el grupo LIDIE1 del CIFE2 de la Universidad de los Andes, que se tengan en cuenta los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cuáles podrían ser las estrategias que permitirían el desarrollo de los objetivos estratégicos para la incorporación de TIC?
2. ¿Quiénes deberían participar en el diseño pedagógico, tecnológico y administrativo de las estrategias?
3. ¿De qué manera las estrategias para la incorporación de TIC reconocen las condiciones internas de la institución?
4. ¿De qué manera las estrategias para la incorporación de TIC reconocen las posibilidades que ofrecen los marcos locales, regionales, nacionales e internacionales?
5. ¿De qué manera las estrategias para la incorporación de TIC permiten el desarrollo de la innovación educativa? (p.48).

De manera que las estrategias diseñadas bajo la luz de estos cuestionamientos, deben llevar a alcanzar los objetivos estratégicos que a su vez han sido formulados con base en la visión, la cual se construye partiendo de los resultados del diagnóstico institucional.

En el mismo documento anteriormente mencionado se propone un modelo a seguir para el diseño de Planes Estratégicos para incorporación de TIC en instituciones educativas. Este modelo presenta los siguientes siete lineamientos los cuales se deben tener en cuenta en la planeación. Osorio & Aldana (2009):

1. Visión y direccionamiento estratégico para la incorporación de las TIC
2. Marco de las estrategias a nivel local, regional, nacional e internacional

3. Enseñanza - Aprendizaje
4. Diseño y gestión de las estrategias
5. Infraestructura
6. Agenda de actividades y plan de acción
7. Presupuesto

La gran diferencia con respecto a otros planes estratégicos radica en el lineamiento número tres, el cual busca encaminar el proceso hacia la innovación educativa teniendo en cuenta los modelos pedagógicos, los procesos de enseñanza y aprendizaje, la infraestructura tecnológica implementada en estos procesos y el desarrollo de habilidades de los actores involucrados, entre otros (Osorio & Aldana, 2009).

Por otro lado Lugo y Kelly (2011) autoras del documento: La matriz TIC. Una herramienta para planificar las Tecnologías de la Información y Comunicación en las instituciones educativas de la UNESCO plantean una ruta que se presenta en forma de tabla de doble entrada e identifica un amplio rango de cuestiones a considerar en el desarrollo de un plan escolar de TIC.

“Estas cuestiones se agrupan en seis dimensiones:

- Gestión y planificación
- Las TIC en el desarrollo curricular
- Desarrollo profesional de los docentes
- Cultura digital en la institución escolar
- Recursos e infraestructura de TIC
- Institución escolar y comunidad” (Lugo & Kelly, 2011, p.10).

Dentro de estas dimensiones, que también se denominan “puertas de entrada”, se han identificado distintos aspectos o categorías que pueden ser pertinentes para observar y trabajar en las instituciones. Cada una de estas categorías se encuentra “graduada” de acuerdo con tres etapas de integración de las TIC: inicial, intermedia y avanzada. Al momento de comenzar a identificar el estado de situación de la integración de las TIC, el equipo responsable de llevar adelante la planificación puede plantearse una serie de preguntas relacionadas con cada una de las puertas de entrada. Las respuestas, o nuevos interrogantes, que surjan de estas preguntas permitirán enfocar mejor las diferentes categorías que propone la matriz. (Lugo & Kelly, 2011, p.10)

Comparando estas dos propuestas de planeación para la integración de TIC se puede observar por un lado que si se están haciendo esfuerzos para solucionar las dificultades que han surgido en el uso de integración de TIC en la educación y que se han llevado a cabo estudios que resaltan la importancia de una planeación para la integración de TIC en la educación. A pesar de estos esfuerzos al parecer, partiendo de los documentos consultados, estas rutas, guías o lineamientos para la planeación aun no son conocidos dentro de las instituciones educativas y pocas toman la iniciativa de implementarlos. Por otro lado se puede identificar en los dos modelos que ambos hacen énfasis en la gestión a nivel directivo, la infraestructura, el presupuesto y por supuesto el componente pedagógico que apoya la integración de las TIC en los procesos formativos dentro de la institución.

Factores clave en la planeación estratégica

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica para la incorporación en TIC es un tema relativamente nuevo en el ámbito educativo, el rastreo bibliográfico dio como resultado que no se encontraron documentos de apoyo sobre el tema específico de la presente investigación, el

cual se centró en la identificación, exploración, caracterización y análisis de los factores que contribuyen en el diseño de planes estratégicos. Por esta razón se decidió partir de la búsqueda de factores que intervienen en la planeación estratégica a nivel de empresas y organizaciones.

En el contexto empresarial se habla de los factores clave de éxito y los factores críticos de éxito en la planeación estratégica, desde el diseño hasta la implementación y seguimiento.

Según la revisión documental realizada para la presente investigación, se encontraron también publicaciones e investigaciones las cuales hablan de los factores como: factores críticos en la planeación estratégica y factores que desalientan e impiden la planeación.

A continuación se expondrán y definirán estos conceptos desde el punto de vista de diferentes autores.

Según Bullen & Rockart (1981) los factores clave de éxito se definen como: “El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización” (p.7).

Por otro lado López, Noriega, Escobar & Ávila (2009) en uno de sus estudios los definen como: “Variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa” (p. 79).

Si partimos de las definiciones anteriores y las relacionamos con la planeación estratégica para la incorporación de TIC se puede resaltar la importancia de identificar y conocer los factores que contribuyen en estos procesos ya que son estos los que garantizarán su éxito. Además, ya conociéndolos de antemano se podrían identificar las debilidades con más facilidad. Teniendo en cuenta estas debilidades se evitaría que estas afectaran el proceso.

En un estudio titulado “Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas”, Estrada, García y Sánchez (2009) se centran en los factores que desalientan o impiden la planeación y los definen como:

Los factores que desalientan o impiden la planeación y las barreras que dificultan su ejecución son dos aspectos distintos. El primero, se relaciona con la primera etapa de la planeación y tiene que ver con los factores que obstaculizan planear en cualquier nivel o grado. El segundo, se refiere a una etapa posterior: la ejecución. En esta, se parte del supuesto que la empresa ha superado la primera etapa y por lo tanto tiene un plan, por lo que el propósito es analizar las barreras que dificultan su ejecución. (p.4)

Cabe señalar que aunque la presente investigación no se centró en los factores que desalientan o impiden la planeación estratégica, sino por el contrario en los factores que contribuyen a ella, fue muy valioso tenerlos en consideración como herramienta de comparación durante el desarrollo del estudio.

Son varios los estudios que hablan sobre factores en la gestión de planes estratégicos en las empresas pero no existe ninguno que esté centrado en la educación y especialmente en la gestión de TIC en la educación. Sin embargo, es importante resaltar como fuente de apoyo, la investigación de De Pablos, Colás y González (2010) la cual presenta un análisis comparativo de los factores facilitadores de la innovación con TIC en centros escolares de diferentes regiones de España. Los factores analizados fueron los siguientes:

- El equipo directivo toma conciencia de la importancia de incorporar las TIC en el centro.
- Disponibilidad de espacios y recursos informáticos para el desarrollo de innovaciones.
- Responsabilidad e iniciativa por parte del profesorado.
- Buena coordinación y trabajo en equipo.

- Reconocimiento institucional y/o profesional de la innovación.
- Buena organización del centro y de los docentes.
- Actitud positiva del colectivo docente, equipo directivo y comunidad educativa en general.
- Preparación y habilidad en TIC de los responsables de la innovación. (De Pablos, Colás y González, 2010, p.36)

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica para la incorporación de TIC tiene como objetivo la integración de tecnologías en la institución, se puede deducir que finalmente resulta siendo un proyecto que tiene como fin la innovación educativa. Por lo tanto, se consideró pertinente tener en cuenta estos factores como referente de apoyo para esta investigación.

Cabe enfatizar en que aunque los autores consultados en este apartado si dan cuenta de que existen factores que influyen ya sea de forma positiva o negativa en los procesos de innovación, estos no parten de procesos de planeación estratégica para la incorporación de TIC en la educación. Sin embargo si confirman que un proceso de innovación educativa depende en gran medida de estos factores lo cual sustenta la importancia de identificarlos, caracterizarlos y analizarlos.

Fundamentación teórica de ambientes de aprendizaje

En el marco de la Maestría en Informática educativa, se escogió la línea de ambientes de aprendizaje como línea de profundización. El ambiente de aprendizaje que se diseñó, implementó y evaluó, tuvo como objetivo principal contribuir en el proceso de diseño de un plan estratégico para la incorporación de TIC de la institución en la que se llevó a cabo la investigación.

Por medio de la implementación de este ambiente de aprendizaje se buscó:

- desarrollar competencias en planeación estratégica y manejo de herramientas informáticas web 2.0 para el trabajo colaborativo en los participantes y
- formular un plan estratégico para la institución.

Fue a partir de este proceso de formulación que se llevó a cabo la investigación sobre los factores que contribuyen en los procesos de diseño de planes estratégicos para la incorporación de TIC. De aquí la importancia de plantear la perspectiva teórica de los ambientes de aprendizaje.

La palabra “ambiente” conocida en el entorno científico como un “medio”, fue evolucionando con el tiempo en la medida en que se fueron observando y estudiando las interacciones del ser humano con este medio y con su entorno (Ospina, 1999). Se podría decir que un ambiente es concebido como construcción diaria, reflexión cotidiana, singularidad permanente que asegure la diversidad y con ella la riqueza de la vida en relación (Ospina, 1999).

De estas interacciones observadas en los diferentes ambientes, fueron surgiendo preguntas acerca de la forma en que el ser humano aprende y transmite lo aprendido, hasta llegar a la reflexión acerca de las acciones pedagógicas involucradas en estos procesos. Es así como surge entonces la perspectiva de un ambiente como entorno educativo (Ospina, 1999).

Partiendo de lo anterior un ambiente de aprendizaje podría verse como un proceso que depende del medio en el que se conforma, que se construye con base en las características especiales de este medio y que cambia y se adapta dependiendo de las interacciones que se dan dentro de este.

La expresión ambiente educativo lleva a reflexionar acerca del ambiente como un sujeto que actúa con el ser humano y lo transforma. De allí se deriva que educa la ciudad, la calle, la escuela, la familia, el barrio y los grupos de pares, entre otros (Naranjo & Torres, 1996).

Otra forma de entender un ambiente educativo, es viéndolo como un espacio y un tiempo en movimiento, donde los participantes desarrollan capacidades, competencias, habilidades y valores (Centro de Educación en Apoyo a la Producción y al Medio Ambiente, 1997).

Algunos autores resaltan los aspectos vivenciales de los participantes por encima de los materiales. Chaparro (1995) lo explica de la siguiente forma:

El ambiente educativo no se limita a las condiciones materiales necesarias para la implementación del currículo, cualquiera que sea su concepción, o a las relaciones interpersonales básicas entre maestros y alumnos. Por el contrario, se instaura en las dinámicas que constituyen los procesos educativos y que involucran acciones, experiencias y vivencias por cada uno de los participantes; actitudes, condiciones materiales y socio-afectivas, múltiples relaciones con el entorno y la infraestructura necesaria para la concreción de los propósitos culturales que se hacen explícitos en toda propuesta educativa (p.2).

Podemos ver entonces que, no existe una única concepción de ambiente educativo, ya que algunos autores se centran en el entorno físico y otros en las interacciones que se presentan en estos. Es por esto que es de gran importancia identificar los aspectos a tener en cuenta al momento de diseñar ambientes de aprendizaje.

Boude (2011) define un ambiente de aprendizaje como:

Un espacio (virtual o presencial) diseñado e implementado por el profesor con la clara intención de contribuir al desarrollo de competencias y habilidades en sus estudiantes, lo que implica por parte de este, seguir un proceso reflexivo en el que a partir del reconocimiento del contexto

educativo, se da respuesta a las preguntas del qué, cómo y para qué se enseña. En él, intervienen diferentes actores (Estudiantes, profesor, TIC, currículo etc.) que desempeñan los roles diversos, producto de las intenciones pedagógicas del docente (p.303).

Cabe señalar que lo primero que se debe tener en cuenta en el diseño de un ambiente de aprendizaje es el contexto educativo, ya que es este el que dará las respuestas acerca del qué, el cómo y el para qué, y mostrará los enfoques que se deben utilizar y la cantidad de elementos que se deben tener en cuenta para saber cuáles son los procesos más adecuados a seguir en el desarrollo de las competencias y habilidades de la población con la que se va a trabajar. Teniendo claro qué competencias y habilidades se quieren desarrollar en este contexto específico, se define el objetivo del ambiente de aprendizaje que debe responder a los problemas o necesidades que se desean solucionar, partiendo de la particularidad del contexto y de la determinación en el enfoque pedagógico que enmarque este ambiente. El siguiente paso en el diseño de un ambiente de aprendizaje después de definir el objetivo y el enfoque pedagógico, es el diseño de las estrategias didácticas. Boude (2011) las define como: “Todos los actos, actividades, procesos o procedimientos programados por el docente que tengan como fin encausar a los estudiantes en la construcción de aprendizajes significativos. (p.48)”

Las estrategias didácticas son entonces las que finalmente llevan a que el docente desarrolle de forma exitosa las competencias y habilidades planteadas en su ambiente de aprendizaje en los estudiantes.

Para el diseño de estrategias didácticas es importante tener en cuenta lo siguiente: “La planificación, dentro del aprendizaje, consiste en ordenar todos los pasos que hay que seguir para

resolver con éxito una tarea. Abarca toda la cadena que va desde que el alumno se enfrenta a un problema hasta que descubre su posible solución.” (Campos, 2009, p.2).

Es decir que tener las estrategias no es suficiente para lograr los objetivos, sino que es necesario diseñar un cronograma que ordene todos los pasos a seguir. Para organizar esta secuencia es importante tener en cuenta cuál es el estado inicial de los estudiantes y qué habilidades previas necesitan haber desarrollado antes de implementar las estrategias, se deben determinar los actores dentro del ambiente de aprendizaje y las dinámicas que van a favorecer las estrategias.

Se puede concluir que los ambientes de aprendizaje juegan un papel muy importante en la labor docente y su diseño debe ser visto como una oportunidad para llevar a cabo procesos significativos que motiven y estimulen tanto al docente en su labor como guía y facilitador como a sus estudiantes en su proceso de aprendizaje.

El diseño de ambientes de aprendizaje debe ser más flexible y productivo para estar acorde con las nuevas realidades y necesidades en las que se desenvuelven sus actores.

Esto requiere un cambio en la forma de pensar del docente y de los estudiantes que genere en ellos la actitud y disposición al cambio y a la creación de ambientes que propicien el descubrimiento y la construcción de conocimiento colectivo. De aquí la pertinencia de diseñar ambientes de aprendizaje apoyados por TIC o ambientes de aprendizaje mixtos como el implementado en la presente investigación.

Los ambientes de aprendizaje mixtos fueron creados con la intención de combinar la modalidad de aprendizaje presencial y la virtual (e-learning) (Duart, Gil, Pujol & Castaño, 2008). Hoy en día se entiende por *blended-learning* la presencia de ambas modalidades en un ambiente

educativo. Como lo expresan Duart, Gil, Pujol & Castaño (2008) esta modalidad formativa se define por el uso entrelazado de la presencia con la no presencia en las aulas. Ello tan sólo se puede conseguir modificando el diseño y la planificación docente y de aprendizaje de los cursos y de las asignaturas.

Por otro lado, Osorio (2011) agrega que: “Los ambientes híbridos van más allá del complemento de lo presencial con la virtualidad, y del complemento de la virtualidad con lo presencial. Se trata de la integración de ambas modalidades” (p.73).

En el ambiente de aprendizaje diseñado en el marco de este estudio se integraron algunas fases virtuales apoyadas por herramientas web 2.0, es decir que se trató de un ambiente de aprendizaje mixto. La decisión de elaborar un ambiente de aprendizaje mixto resultó por un lado, debido al interés de desarrollar competencias en el manejo de herramientas web 2.0 en los participantes, usando estas fases como estrategia para alcanzar este objetivo, y por otro lado como metodología para el trabajo colaborativo en espacios de tiempo en los cuales se dificultaba la realización de talleres presenciales. Los resultados de la implementación de este ambiente de aprendizaje serán presentados en el capítulo correspondiente a su descripción.

ESTADO DEL ARTE

Para la elaboración de este estado del arte se llevó a cabo una revisión de investigaciones de los años 2008 al 2013 de varios países de Europa dentro de los que se encuentran España, Reino Unido, Bélgica, Dinamarca, Noruega y Finlandia, y también de América Latina tales como Colombia, Venezuela y Argentina. Debido a que no se encontraron suficientes documentos sobre el tema específico de la investigación, se tomó la decisión de realizar una búsqueda un poco más amplia. Las categorías de búsqueda utilizadas fueron: Planeación estratégica en TIC, TIC en la educación, políticas TIC en la educación, integración de TIC en instituciones educativas, estrategias para integración de TIC en la educación, innovación educativa con TIC, factores clave para la innovación educativa, factores clave en la planeación estratégica.

A partir de la revisión de los documentos encontrados y citados a continuación, se puede evidenciar que en Europa la investigación en planeación estratégica para la integración de TIC en instituciones educativas escolares se ha centrado en:

- Optimización de procesos para el desarrollo de políticas TIC: Álvarez, Q. & Fernández, D. (2009); Ottestad, G. & Quale, A. (2009); Valverde, J., Garrido, M. & Sosa, M.J. (2009).
- Análisis de buenas prácticas de tipo organizativo para la integración de las TIC: De Pablos, J., Área, M., Correa, J.M. & Valverde, J. (2010); Marqués, P. (2002); Sosa, M. J., Peligros, S. & Díaz, D. (2010).
- Proceso de integración pedagógica de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las prácticas de enseñanza y aprendizaje: Area, M. (2006); Area, M. (2010); Fuster, J. (2008); León, M., Correa, M., Jiménez, E. & Ibañez, A.

(2008); Vanderlinde, R. & Braak, J. (2010); Vanderlinde, R., Braak, J. & Tondeur (2010).

- Impacto de las políticas de innovación educativa TIC desarrolladas por los gobiernos: De Pablos, J. & González, T. (2007); Echavarría, J. (2010); Erstad & Quale (2009); Galindez, G. (2010).
- Papel determinante de los directivos escolares en la integración de TIC en el currículum escolar: Hadjithoma-Garstka, C. (2011); León, Correa, Jiménez & Ibáñez (2008).
- Innovación en las prácticas pedagógicas: Area, M. (2008); Campos, Y. (2009); Chaparro, C. (1995); Ottestad, G. (2010).
- Utilización de las TIC por parte de los profesores en su quehacer diario: Duart, J. M., Gil, M., Pujol, M. & Castaño, J. (2008); Esteve, F. (2009); Pérez, M.A., Aguaded, J.I. & Fandos, M. (2009).
- Identificación de factores facilitadores de la innovación con TIC: De Pablos, J., Colás, P. & González, T. (2010).

Por otro lado en América Latina se encontraron documentos de investigaciones que se centran en:

- La creación de lineamientos para el diseño de planes estratégicos para la incorporación de TIC: Osorio, L. A. & Aldana, M. F. (2009); Lugo, M.T. & Kelly, V. (2011).
- La toma de decisiones de la administración educativa en políticas relativas a las TIC para lograr mayores niveles de calidad educativa con igualdad y justicia y en el

análisis de tendencias y experiencias con respecto al seguimiento de sus políticas:

Ospina, H. (1999); Lugo, M. (2010); Galindez (2010).

- La optimización del uso de las TIC en el ámbito pedagógico que permita mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje: Delgado, M., Arrieta, X. & Riveros, V. (2009); Lugo, M. (2010).

Todas estas temáticas aportaron a la presente investigación en la medida en que permitieron conocer los avances que se han hecho en las diferentes áreas de la investigación en integración de TIC en instituciones educativas y específicamente en planeación estratégica, y a su vez, permitieron también identificar qué áreas aún no han sido investigadas o requieren de profundización para construir sobre el conocimiento ya existente y brindar soluciones a la problemática y necesidades identificadas en la institución objeto de estudio.

A continuación se expondrán algunas de las investigaciones más representativas para la presente investigación.

Sosa, Peligros & Díaz (2010) nos muestran en su investigación sobre buenas prácticas educativas para la integración de TIC, las prácticas de tipo organizativo que ha llevado a cabo el Sistema Educativo Extremeño en España. En ésta investigación los autores analizan las políticas que ha llevado a cabo la Junta de Extremadura para la integración de estas buenas prácticas, para finalmente anotar algunos de los resultados obtenidos en el marco de una investigación mucho más amplia en la que se realiza el estudio de varios casos de centros de primaria y secundaria que se considera que las han implementado.

De Pablos & González (2007) definen buenas prácticas como: “Cualquier actividad que ofrece buenos resultados en el contexto en el que se utiliza” (p.151). Marqués (2002) por otro

lado define el concepto buenas prácticas docentes como: “Las intervenciones educativas que facilitan el desarrollo de actividades de aprendizaje en las que se logren con eficiencia los objetivos formativos previstos y también otros aprendizajes de alto valor educativo” (p.151). Sosa, Peligros & Díaz (2010) definen con base en lo anterior el concepto buenas prácticas con TIC como: “Toda aquella práctica educativa que con el uso de las TIC supone una mejora o potencialización del proceso de enseñanza-aprendizaje y por tanto de sus resultados, pudiendo servir, además, de referencia a otros contextos” (p.152).

Los tres autores convergen en cuanto al aspecto positivo de las buenas prácticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya sea para mejorarlo, facilitarlo u ofrecer buenos resultados.

La experiencia de otras instituciones educativas con respecto a los resultados positivos o buenas prácticas, partiendo de la aplicación de políticas para la integración de TIC, aportaron a la presente investigación puesto que sirvieron de apoyo en el proceso de diseño de un plan estratégico para incorporación de TIC en la medida en que se pudo verificar si dichas políticas contribuyeron o no en el proceso de integración y así optimizar el marco institucional en el que se enmarca el plan estratégico, teniendo en cuenta a la vez que el apoyo institucional se podría ver como uno de los factores que interfieren y contribuyen en un proceso de planeación estratégica.

Por otro lado, Sosa, Peligros & Díaz (2010) plantean en su investigación, que a pesar de que los centros escolares han dado cumplimiento a las políticas educativas y cuentan con una infraestructura tecnológica sólida, la oferta formativa proporcionada a los docentes no es suficiente, lo cual lleva a que todavía no se evidencie un uso consecuente de las TIC, ni se

perciba una plena integración de estas en los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro del aula. Como aporte a ésta investigación los autores presentan algunos indicadores de buenas prácticas organizativas que contribuyen a la solución de los problemas identificados y al mejoramiento de la integración de las TIC en los centros educativos.

Por lo anterior, se puede demostrar que uno de los ejes a tener en cuenta al diseñar un plan estratégico para la incorporación de TIC es la formación docente y uno de los factores que podrían contribuir en este proceso es la integración de personal docente en el proceso de diseño de planes estratégicos.

De Pablos, Área, Valverde & Correa (2010) concuerdan con que la aplicación de las políticas educativas no necesariamente lleva a que las prácticas educativas favorezcan los procesos de enseñanza y aprendizaje. En su investigación sobre políticas educativas y buenas prácticas con TIC, el autor analiza e interpreta las políticas educativas dirigidas a apoyar la innovación educativa en el ámbito escolar, y vinculadas a la utilización de las TIC. Finalmente pretende identificar factores relacionados con experiencias innovadoras en centros de enseñanza primaria y secundaria, los cuales conlleven a cambios orientados al desarrollo de buenas prácticas.

De lo anterior se puede concluir que, el simple hecho de implementar políticas TIC en instituciones educativas no garantiza que éstas se integren en los diferentes procesos institucionales. Por lo tanto, es evidente la necesidad de crear planes estratégicos para la incorporación de TIC que incluyan estrategias para su implementación, las cuales a su vez apoyen estos procesos y garanticen un seguimiento en el que participen tanto directivos como docentes.

En el artículo: El proceso de integración y uso pedagógico de las TIC en los centros educativos de la Universidad de la Laguna en España, el autor expone una síntesis de los resultados más importantes de un proyecto de investigación en el que se analiza el proceso de integración pedagógica de las tecnologías en las prácticas de enseñanza y aprendizaje de centros de educación infantil, primaria y secundaria de Canarias. En ésta investigación se encontró que la innovación se evidencia principalmente en la infraestructura y dotación de recursos tecnológicos y no, como esperado, en los procesos pedagógicos-organizativos (Área, 2010).

A diferencia de las investigaciones citadas anteriormente, en ésta se ha podido observar que en ciertos centros, algunos profesores han mostrado mejoras en sus procesos de enseñanza empleando las TIC. Área, (2010) concluye que:

Este proceso de integración pedagógica de las TIC se caracteriza, al menos en la fase inicial de uso educativo de las mismas, en que el profesorado introduce (con diferentes grados de aplicación/profundidad y calidad) las tecnologías de la información y comunicación con un elemento anexo o complementario a sus prácticas habituales de enseñanza. Es decir, el uso de los ordenadores y demás tecnologías digitales, en la gran mayoría de las ocasiones, no se traduce en un replanteamiento significativo y radical del modelo didáctico empleado, o en la revisión de los objetivos, contenidos y actividades didácticas desarrolladas en su modelo docente. (p.93)

Pérez, Aguaded & Fandos (2009) agregan al respecto en su investigación sobre claves en el impulso de los Centros TIC de Andalucía, que los planes de implementación de políticas TIC no sólo deben limitarse a la dotación de tecnologías, sino que también debe preverse el diseño e implementación de un sistema logístico que apoye el desarrollo de proyectos innovadores, y proponen también la figura de un coordinador TIC que acompañe los procesos de innovación didáctica y de un técnico informático de mantenimiento.

Podemos ver entonces que existen más convergencias que divergencias en las investigaciones citadas en este apartado. Es decir, que se prueba que las instituciones educativas si están adquiriendo cada vez más tecnología, y que estas se usan frecuentemente dentro del aula, pero no como un elemento integrado al currículo y a los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino más bien, como un elemento anexo o complementario a sus prácticas educativas. Si bien, en algunos centros escolares se han observado mejoras, estas no han sido significativas.

Esto nos muestra de nuevo la importancia de un plan estratégico que lleve a reflexionar acerca de las posibilidades que las TIC pueden brindarle a la institución en los procesos pedagógicos y organizativos.

Otro aspecto importante es el grado de adaptación que se les da a las TIC en estos procesos, el cual depende en gran parte de los conocimientos y habilidades de los docentes, que nos lleva a replantear la importancia de una formación docente en TIC continua con acompañamiento por parte de directivos y especialistas que no solamente conozcan la parte técnica y funcional de estas tecnologías sino también su uso pedagógico y organizacional.

Una de las pocas investigaciones encontradas, también proveniente de España y directamente relacionadas con el concepto de “factores”, tema central de la presente investigación, lleva el título: “Factores facilitadores de la innovación con TIC en centros escolares. Un análisis comparativo entre diferentes políticas educativas autonómicas”, de De Pablos, Colás & González (2010). Esta aportó como resultado varios factores que favorecen la innovación educativa y las buenas prácticas con TIC en centros de enseñanza primaria y secundaria. Como conclusión de este estudio se identificó lo siguiente:

De manera conjunta se identifican como factores que han facilitado el uso innovador de las TIC: la actitud positiva de los colectivos docentes, equipos directivos y comunidad educativa en general; también la disponibilidad de espacios y recursos informáticos para el desarrollo de innovaciones. Igualmente destaca sobre otros factores que el equipo directivo tenga conciencia de la importancia de la incorporación de las TIC a los centros. Estos resultados confirman y concretan los hallazgos de estudios internacionales y nacionales que sitúan la dotación de infraestructura, el clima de centro y los papeles de los agentes educativos como factores de mayor incidencia en las innovaciones con TIC. Por otra parte estos factores identificados representan la dimensión política, institucional y personal, consideradas en el plano conceptual y científico como explicativas de las innovaciones apoyadas en las TIC. (De Pablos, Colás & González, 2010, p.47)

Estos factores aportaron en gran medida a la presente investigación ya que orientan o reorientan políticas educativas que fortalecen y apoyan el proceso de planeación estratégica, el cual hace parte de un proceso de innovación, y a su vez sirvieron como punto de referencia de los factores que se identificaron, caracterizaron y exploraron en este estudio.

Por otro lado Ottestad (2010) habla sobre un proyecto de investigación llevado a cabo en Dinamarca, Finlandia y Noruega, el cual se concentra en aclarar de qué forma se superponen las políticas TIC en la educación en los tres países, y si las visiones de los profesores y las prácticas pedagógicas con respecto a las TIC se diferencian sustancialmente. En este trabajo se desarrollaron tres indicadores que sirvieron como marco principal para una comparación de las visiones pedagógicas y las prácticas de los profesores finlandeses, daneses y noruegos.

Dentro de las conclusiones de dicha investigación se destaca que los profesores finlandeses están reportando un menor uso de las TIC, pero lideran en cuanto al uso de estas en

el fomento de una pedagogía basada en la indagación. Este hecho podría estar relacionado con la posición relativamente más autónoma de los profesores en Finlandia, que a su vez podría deberse a los niveles de educación superior y en parte a un sistema escolar que se basa en una cultura sistemática de la construcción del conocimiento (Pehkonen, Ahtee & Lavonen, 2007).

Asimismo, Ottestad y Quale (2009), muestran paralelo a esto que la mayoría de los maestros que usan TIC en los tres países, están utilizando las TIC en su práctica sólo en períodos reducidos de tiempo y no sobre una base diaria, lo cual es contrario a las políticas y los objetivos de los tres países y sirve como un recordatorio de la complejidad de las reformas a las que se enfrentan las escuelas. A modo de ejemplo, la reforma de Noruega obliga a incluir las TIC en el currículo. Esta inclusión parece poner en un dilema a los docentes y directores de centros, ya que ahora son responsables de la formación de los estudiantes en este nuevo campo.

Sin embargo, como Erstad & Quale (2009) afirman: “Están obligados por ley a utilizar las TIC ampliamente en su práctica sin que nadie les diga cómo deben hacerlo” (p. 565).

Esta investigación nos muestra que la inclusión de las TIC en el currículo escolar ya es una política obligatoria desde hace varios años en los países nórdicos, lo cual es solamente una sugerencia en otros países. A pesar de esto se evidencian las mismas problemáticas que en España, como lo son el uso limitado de las TIC por parte de los docentes, el desconocimiento de su uso en el ámbito pedagógico y las dificultades que estas implican para los directivos. Todo lo anterior apunta no solamente a la importancia de implementar un plan estratégico para la incorporación de TIC en las instituciones educativas, sino también al seguimiento y evaluación con ayuda de indicadores que detecten las falencias de estos planes estratégicos.

Con respecto al papel de los directivos, en la investigación de Hadjithoma-Garstka (2011) del Reino Unido se presentan resultados de la implementación de TIC dirigidos directamente al liderazgo del director en relación con otros factores que influyen en esta implementación. El autor concluye que durante la primera etapa de implementación no hay diferencia en cuanto a la adopción de la nueva estructura (TIC) en la institución, que el grado de aplicación depende de los asesores TIC, los coordinadores y directores de las escuelas y que el estilo de liderazgo que cada director asumió fue relacionado con el nivel y el alcance de la aplicación de políticas TIC.

De aquí se podría deducir que el liderazgo de los directivos no solamente juega un papel definitivo en la fase de implementación sino también en la fase de planeación ya que esta se apoya de igual forma en las políticas institucionales.

Por otro lado León, Correa, Jiménez & Ibáñez (2008) de la Universidad del País Vasco, en su investigación sobre el papel de los directivos escolares, convergen con la investigación de Hadjithoma-Garstka (2011) y agregan que:

“Los directivos escolares son agentes que regulan los ritmos de desarrollo e innovación de los centros educativos, su gestión y organización, y en consiguiente, su papel es determinante en la integración de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en el currículum escolar” (León, Correa, Jiménez & Ibáñez, 2008, p.39).

Lo anterior demuestra la importancia del papel que juegan los directivos de la institución y la necesidad de identificar los factores, que contribuyan en los procesos de planeación estratégica. Los directivos son finalmente quienes deben liderar los proyectos para la integración de TIC y deben estar presentes en todas las etapas desde el diseño e implementación hasta el seguimiento y evaluación.

En cuanto a las investigaciones centradas en el ámbito organizacional, Álvarez & Fernández (2009) presentan un estudio acerca de la influencia de la dimensión organizativa sobre los procesos de innovación con TIC. Ésta investigación se desarrolla a través del estudio de cuatro casos de escuelas públicas de educación primaria y secundaria de Galicia. Dentro de los datos recogidos, se destacaron los siguientes ejes de análisis: a) tipología de centro y modelo organizativo; b) relaciones del centro con la administración educativa y con el entorno; c) clima y cultura escolar; d) los espacios y tiempos; e) los materiales y recursos; f) la innovación y el cambio en los centros y las TIC (Álvarez & Fernández, 2009).

Ahora bien, de la comparación realizada entre las cuatro escuelas analizadas se derivó que es de gran importancia: “La gran interrelación existente entre el nivel organizativo y el profesional y el permanente cruce de caminos que se produce entre ellos y, de ahí, la necesidad inexcusable de tener en cuenta a ambas dimensiones a la hora de desarrollar los procesos de innovación en los centros educativos” (Álvarez & Fernández, 2009, p.13).

Con respecto al uso de herramientas y lineamientos para la planeación de políticas TIC en Europa se encontró una investigación de Vanderlinde, van Braak & Tondeur (2010) de Bélgica, que analiza una herramienta en línea desarrollada por el gobierno flamenco para orientar a las escuelas en el proceso de planeación estratégica. Ésta herramienta se implementó en el proceso de desarrollo de un plan escolar de políticas TIC en tres escuelas flamencas. Las decisiones políticas se realizaron de acuerdo a la visión que cada una de las escuelas tenía acerca de lo que puede ser una "buena" educación.

Durante el proceso de desarrollo del plan de políticas, las decisiones se basaron en datos específicos de la escuela y los maestros participaron plenamente teniendo la oportunidad de compartir sus visiones (Vanderlinde, van Braak & Tondeur, 2010).

Al comparar esta herramienta llamada pICTos, se pueden ver similitudes en la ruta a seguir en el proceso de planeación de integración de TIC que proponen los lineamientos de PlanEsTIC e INTEGRA como lo son la elaboración de una visión, el diagnóstico actual de la institución, reconocer las necesidades y definir actividades seguidas de un plan de acción (Vlaamse Ministerie van Onderwijs & Vorming, 2012, traducción del autor).

Otra de las investigaciones encontradas en este rastreo bibliográfico, procedentes de Bélgica, también de Vanderlinde & van Braak (2010), menciona el currículo TIC proporcionado por el gobierno flamenco en septiembre de 2007. Éste plan de estudios pretende descentralizar las políticas TIC y concentrarse más en las actividades pedagógicas de los docentes; igualmente estipula que todo niño debe contar con una alfabetización digital al salir de la enseñanza obligatoria (Vanderlinde & van Braak, 2010).

De las investigaciones realizadas en Bélgica se puede concluir que no solamente es importante llevar a cabo procesos de planeación estratégica para la incorporación de TIC en las instituciones educativas, sino también de integrarlas en el currículo para así apoyar a los docentes en su quehacer pedagógico y por medio de ellos fortalecer el uso de las TIC en los procesos formativos de la institución.

Como conclusión del análisis de las investigaciones sobre planeación estratégica y políticas TIC en Europa, se consideró importante tener en cuenta el artículo “La agenda Educativa Europea y las TIC 2000-2010” de Echeverría (2010), el cual confirma lo expuesto en

las investigaciones citadas anteriormente. En este artículo el autor se ocupa de los aciertos y de los errores de la Agenda de Lisboa 2000, un plan estratégico de la Unión Europea, cuyo propósito es orientar buena parte de los esfuerzos financieros, científicos, tecnológicos, empresariales y sociales hacia la creación de una sociedad europea del conocimiento.

Con este proyecto se pretendía que la UE llegara a ser líder mundial de la sociedad de la información y el conocimiento en 2010. Nueve años después este objetivo no se había logrado.

No obstante, Echeverría (2010) expone en éste artículo que los factores que llevaron a que este proyecto no alcanzara sus objetivos fueron:

La resistencia del sector educativo a la introducción de las TIC en las aulas y como consecuencia de esto, el escaso uso de estas, con excepción de Finlandia, donde han sabido utilizarlos como instrumentos de apoyo al aprendizaje; la brecha generacional y educativa entre alumnos y profesores ya que los alumnos saben usar mejor las TIC que sus profesores, lo que les cohíbe a éstos a la hora de utilizarla de manera efectiva en la docencia; las inconsistencias entre lo que diseñan las instituciones educativas en los planes de acción para promover el uso de las TIC y lo que de verdad se hace en la práctica, y por último, la falta de capacitación del profesorado para el uso competente de las TIC.

Ahora, desde el punto de vista de los países latinoamericanos encontramos por ejemplo la investigación de María Teresa Lugo (2010) de la Universidad Católica de Argentina en la que se presenta un panorama general de las políticas de integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los sistemas educativos de América Latina.

A pesar de existir políticas TIC se ha encontrado que estas no modifican por sí mismas las prácticas educativas. Estudios provenientes de CEPAL y OEI, indican índices de pobreza e

indigencia en la Región del 33% y 12% respectivamente. La desigualdad se ve reflejada en el ámbito educativo y desde este punto de vista se deberían ver las TIC como una oportunidad para innovar en la gestión del conocimiento (Lugo, 2010).

En América Latina las instituciones educativas ya están llevando a cabo iniciativas de integración TIC, las cuales se encuentran en diferentes etapas pero ninguna se encuentra aún en la etapa más avanzada de desarrollo (Lugo, 2010). Galindez (2010) al igual que Lugo (2010) enmarca su estudio en la necesidad de superar las brechas digitales y la desigualdad teniendo como objetivo, guiar a las instituciones en la toma de decisiones en cuanto a las políticas TIC, para alcanzar altos niveles de calidad educativa con igualdad y justicia.

A diferencia de Lugo (2010), Galindez (2010) confirma que el desarrollo en cuanto a la implementación de TIC en algunas instituciones educativas se encuentra en su etapa inicial, pero en otras se observan ya mayores avances y progresos y propone como muchos otros autores que se debe trabajar en aspectos como la formación docente y la generación de espacios de intercambio con otras instituciones y entidades especializadas, entre otros, y no solamente en la adquisición de infraestructura tecnológica.

Por otro lado, en Venezuela, Delgado, Arrieta & Riveros (2009) se centran en el rol del docente y en la problemática de la necesidad de una formación permanente y dirigida hacia el quehacer didáctico, plantean consideraciones en cuanto al uso de las TIC e innovación tecnológica en la educación y presentan una propuesta de cursos de formación para docentes para hacer un uso eficaz de estas herramientas.

De ésta revisión y análisis de investigaciones se pudo concluir lo siguiente:

- Las políticas relacionadas con el uso de las TIC son un tema con gran relevancia en Europa y Latinoamérica.
- Se reconoce la importancia de una planeación estratégica y políticas que apoyen los procesos de incorporación de TIC.
- La gestión de las TIC recae en gran medida en el docente y su trabajo dentro del aula, y por lo tanto se evidencia la importancia de su formación en este campo.
- Se resalta el papel de los directivos en los procesos de generación, implementación y seguimiento de políticas TIC.
- Aunque el tema de la integración de las TIC en la educación no es nuevo, la mayoría de investigaciones reportan falencias en los procesos y resultados pocos satisfactorios.
- Se encontraron investigaciones acerca de los factores que contribuyen en el proceso de planeación estratégica en el sector empresarial, más no en el proceso de planeación para la incorporación de TIC en instituciones educativas.

Para finalizar este apartado, se presenta una cita con la cual se pretende mostrar la importancia de la planificación estratégica, como un instrumento válido para gestionar el cambio hacia una sociedad del conocimiento en instituciones educativas y evitar la improvisación, para así alcanzar buenos resultados en un futuro:

“Emplear una metodología para gestionar el cambio hacia las nuevas tecnologías es evitar que el cambio y las nuevas tecnologías sean quienes nos gestionen a nosotros” Cantón (citado por Fuster, 2008, p.2).

DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL AMBIENTE DE APRENDIZAJE

En el marco del proyecto de la Maestría en Informática Educativa se trabajó la línea de investigación de ambientes de aprendizaje para el presente estudio.

Se diseñó un ambiente de aprendizaje mixto a través del cual se formuló un Plan Estratégico para la Incorporación de TIC (PEIT) que contribuyó a analizar las posibilidades de integración de tecnologías en los ámbitos tecnológico, pedagógico, organizacional y comunicativo en el Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller.

De esta forma el ambiente de aprendizaje se implementó como un instrumento para generar estrategias que apoyaran el proceso de diseño del plan estratégico de la institución, y que además permitieran formar espacios de trabajo en los cuales fuera posible la recolección de datos relacionados con la pregunta de investigación que a la vez generaran aprendizajes en los participantes.

Diseño del ambiente de aprendizaje

Tabla 3.

Ambiente de aprendizaje para el diseño e implementación de un PEIT

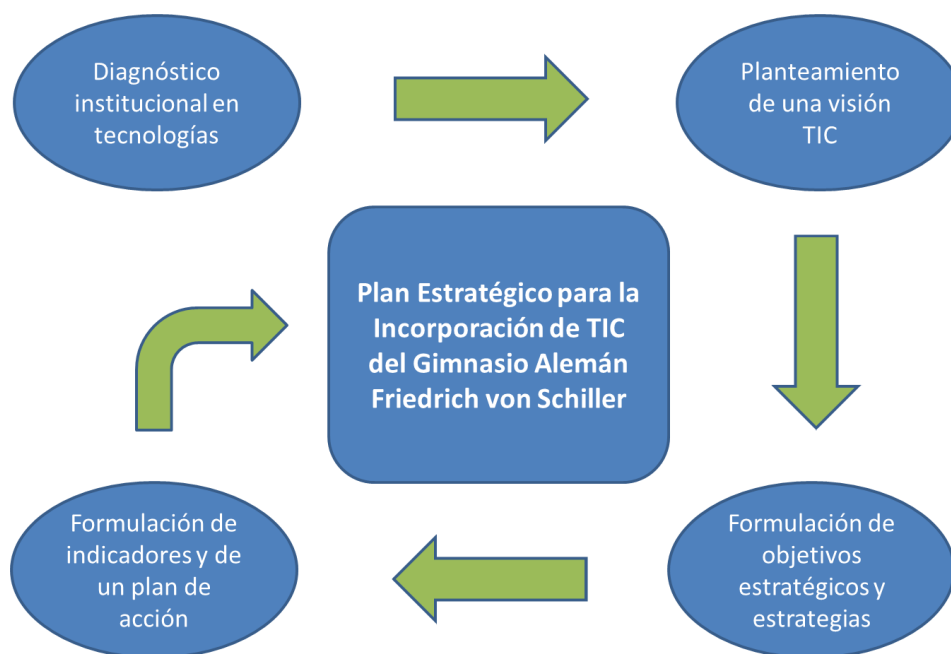
Objetivo del AA
Contribuir al diseño de un plan estratégico para la incorporación de TIC (PEIT) en el Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller.
Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias metodológicas que contribuyan al diseño de un PEIT. • Implementar estrategias metodológicas que contribuyan al diseño de un PEIT. • Desarrollar en los participantes competencias en planeación estratégica para la integración de TIC.

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en los participantes, competencias en el manejo de herramientas colaborativas.
<p align="center">Contenidos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos para el diseño e implementación de planes estratégicos en integración de TIC en instituciones educativas. • Pautas para el uso de herramientas web 2.0 para el trabajo colaborativo. • Modelos de planes estratégicos para incorporación de TIC de otras instituciones. • Pautas para la formulación de la visión, los objetivos estratégicos, las estrategias, los indicadores y el plan de acción. • Políticas para la incorporación de TIC en instituciones educativas. • Videos de sensibilización
<p align="center">Enfoque pedagógico</p>
<p><i>Constructivismo social:</i> Grennon y Brooks (citado por Payer, 2011) afirman, que el Constructivismo Social es aquel modelo basado en el constructivismo, que dicta que el conocimiento además de formarse a partir de las relaciones ambiente-yo, es la suma del factor entorno social a la ecuación: los nuevos conocimientos se forman a partir de los propios esquemas de la persona producto de su realidad, y su comparación con los esquemas de los demás individuos que lo rodean. Metodología: análisis de casos, aprendizaje colaborativo, trabajo colaborativo.</p> <p>Este enfoque se escogió ya que se considera que apoya el proceso de diseño de planes estratégicos en la medida en que este proceso se lleve a cabo como un proceso de construcción de un documento institucional que apoye los objetivos institucionales. Por lo tanto requiere de la colaboración de representantes de diferentes áreas de la institución que aporten sus conocimientos y se complementen entre sí.</p>
<p align="center">Procesos a seguir</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del proyecto: Objetivos, cronograma, sensibilización e importancia del proyecto. • Planteamiento de una visión TIC: Con base en el horizonte institucional. • Formulación de objetivos estratégicos: Tecnológicos, organizacionales, pedagógicos y comunicativos. • Formulación de estrategias: Partiendo de los objetivos estratégicos pero que su vez integre las cuatro áreas. • Formulación de indicadores: Que indiquen si las actividades propuestas para cada estrategia se

<p>cumplieron y si se obtuvieron los resultados esperados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de un plan de acción: Tiempos, responsables, actividades, recursos y seguimiento. • Elaboración y publicación del documento final: Con ayuda de una herramienta web 2.0 a la que puedan tener acceso todos los miembros de la comunidad educativa.
<p>Actores del AA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rectora Encargada • Directora Administrativa • Profesores (4) de diferentes áreas, dos de primaria y dos de secundaria. Las edades de los actores oscilan entre los 29 y los 63 años.
<p>Roles</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La rectora encargada será quien lidere el proyecto, proponga fechas para los encuentros, diseñe la metodología de trabajo, reúna toda la información que resulte de los encuentros y actividades en el espacio virtual, ejecutará las estrategias que tengan que ver con los procesos formativos. • La directora administrativa confirmará la viabilidad de los objetivos estratégicos en cuanto al aspecto tecnológico y financiero. Participará en el diseño del plan estratégico: (formulación de la visión, objetivos, estrategias e indicadores) • Los profesores participarán en el diseño del plan estratégico: (formulación de la visión, objetivos, estrategias e indicadores). Estos al igual que la rectora y la directora administrativa participarán en todas las fases de la ruta estratégica.
<p>Función de las TIC</p>
<p>Se crearán espacios virtuales colaborativos como wikis, blogs y foros. Se utilizará el sistema de información y comunicación de la institución (Cibercolegios). Estas herramientas contribuirán a la planificación de los encuentros y en el trabajo colaborativo. Los foros se implementarán en la fase de activación de conocimientos previos, las wikis se utilizarán para compartir los aportes de los participantes y para la realimentación de los mismos y los blogs para la socialización de los resultados dentro de la institución. Por otra parte, los videos y presentaciones con diferentes herramientas ayudarán a transmitir los contenidos.</p> <p>Con la integración de las TIC no sólo se pretende darle agilidad al proceso comunicativo, sino también disminuir los tiempos en la medida en que no se tendrán que hacer encuentros presenciales para todas las fases. Además de esto, el uso de las TIC contribuirá al desarrollo de competencias informáticas en los actores.</p>

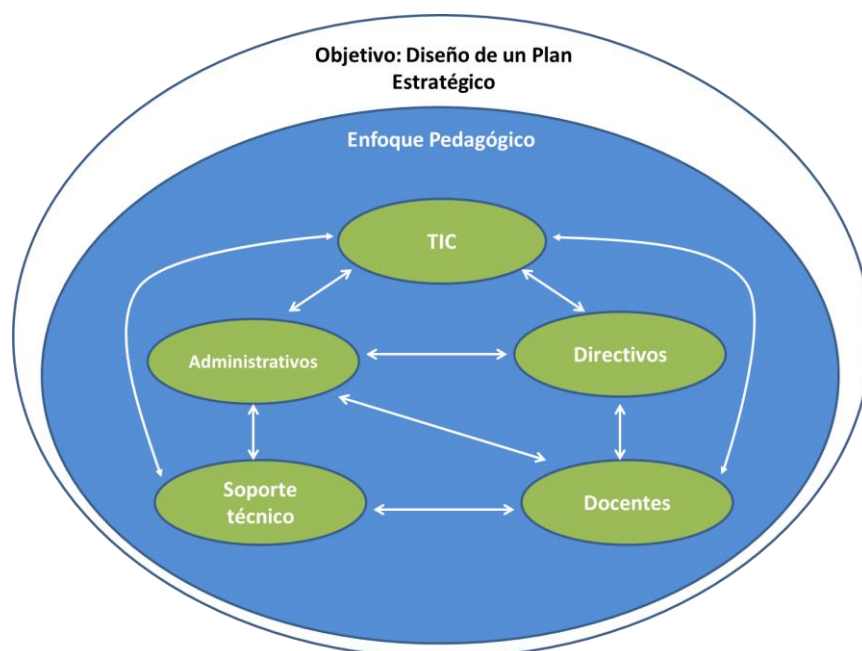
Aprendizajes
<ul style="list-style-type: none"> • Los actores desarrollarán competencias de creatividad e innovación tales como el desarrollo y la comunicación de nuevas ideas, tener apertura y responder a perspectivas nuevas y diversas. • Competencias de pensamiento crítico como enmarcar, analizar y sintetizar información con el objeto de solucionar problemas y responder preguntas. • Competencias de comunicación y colaboración como articular pensamientos e ideas con claridad y efectividad, demostrar habilidad para trabajar efectivamente en grupo y actuar con flexibilidad y voluntad para ayudar en la realización de acuerdos para alcanzar una meta común. • Competencias de manejo de herramientas para el trabajo colaborativo y en planeación estratégica para la incorporación de TIC.

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 1: Proceso del ambiente de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 2: Interacciones en el ambiente de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia

Ruta estratégica

Para el desarrollo de este Ambiente de Aprendizaje mixto (AA) se utilizó la estrategia presentada a continuación.

Es importante resaltar, que antes de haber implementado esta ruta estratégica, se llevó a cabo un proceso de capacitación en el manejo de herramientas para el trabajo colaborativo con foros, wikis y blogs.

Esta capacitación constó de tres sesiones de tres horas cada una. El objetivo de ésta fue que los participantes se familiarizaran con las herramientas integradas en el ambiente de aprendizaje en diferentes fases de la ruta estratégica y también el de crear sus propias cuentas y accesos para la utilización de estas herramientas en línea.

La preparación no se ofreció solamente a los actores del AA sino también a todos los docentes de la institución.

Tabla 4.

Ruta estratégica

Estrategias didácticas para la formulación del plan estratégico	Dinámicas
<p>Modalidad blended: Por medio de dos talleres presenciales de 2 horas cada uno y herramientas colaborativas se llevará a cabo el tercer paso del proceso del AA: formulación del plan estratégico para incorporación de TIC</p>	
Primera fase (video): Sensibilización	Antes de empezar con cada uno de los pasos a seguir en el AA se presentarán videos de sensibilización.
Segunda fase (Foro): Activación de conocimientos previos	Los actores escribirán lo que entienden y saben acerca del concepto en un foro y realimentarán los aportes de sus compañeros.
Tercera fase (Video): Conceptualización	Por medio de diferentes actividades apoyadas por medios audiovisuales, como videos introductorios y lluvia de ideas se introducirá el concepto y se expondrán las pautas para el diseño del plan estratégico.
Cuarta fase (Taller presencial): Análisis de casos	Se mostrarán ejemplos de planes estratégicos de otras instituciones, los participantes los analizarán con base en las pautas presentadas.
Quinta fase (Taller presencial): Identificación	Se realimentarán las fases virtuales anteriores en caso de que hayan quedado dudas. Se identificarán, similitudes con otras instituciones y diferencias con respecto a la realidad y las particularidades de la institución a partir de estudios de caso.
Sexta fase (wiki): Formulación	Los participantes formularán en grupos los diferentes componentes del plan estratégico. Los directivos debatirán acerca de estos componentes a partir de estos aportes.
Séptima fase (wiki): Realimentación	En una wiki se expondrán los diferentes componentes del plan estratégico establecidos por los directivos y se pedirá a los participantes su realimentación.
Octava fase (Taller 2): Reformulación	En un último taller se formulará la versión final de

	los diferentes componentes del plan estratégico partiendo de los aportes de la sexta fase y de la realimentación de la séptima fase.
Novena Fase: Socialización	El plan estratégico será expuesto en un blog dispuesto para presentar los avances del grupo de trabajo de planes TIC.

Fuente: Elaboración propia

Ésta estrategia se implementó en todas las fases desde la formulación de la visión hasta la formulación de estrategias e indicadores y la elaboración del plan de acción. Esta ruta estratégica se validó por medio de una prueba piloto la cual se describe a continuación.



Gráfica 3: Ruta estratégica.

Fuente: Elaboración propia

Prueba piloto

A continuación se presentarán los pasos que se siguieron en la planeación de la prueba piloto y los resultados obtenidos de esta.

Planeación de la prueba piloto

Para la planeación de la prueba piloto se elaboró una matriz DOFA de la ruta estratégica. El propósito de esta consistió en analizar tanto sus aspectos positivos como los negativos. Con base en éste análisis se detectaron los factores clave que llevarían al éxito o bien al fracaso de la estrategia o de alguna de las fases de ésta. Igualmente se diseñaron otras alternativas complementarias DO, FA, FO y DA con el propósito de contrarrestar las posibles dificultades que se presentaran durante la implementación de las actividades de la ruta estratégica.

Por último, se fijaron las áreas de resultados esperados de la puesta en marcha del pilotaje y el plan de acción, el cual define los tiempos de duración de las diferentes fases de la ruta estratégica, los espacios de tiempo entre cada una y los medios y materiales a utilizar en estas. El tema escogido para la prueba piloto fue la elaboración de objetivos estratégicos, el cual corresponde a la tercera etapa del proceso a seguir en el AA.

Tabla 5.

DOFA de la ruta estratégica

	Debilidades	Fortalezas
	Demanda mucho tiempo por parte de los actores	Resultados significativos a causa del trabajo colaborativo
	Poco apoyo por parte de la institución	Favorece el trabajo en equipo
	Espacio físico con acceso a Internet limitado	Aprovechamiento de espacios dentro del horario laboral
	No existe un sistema de gestión de aprendizaje	
	Se requieren competencias en el manejo de herramientas informáticas	
Oportunidades	Estrategias DO	Estrategias FO
Los actores desarrollan competencias informáticas durante el proceso	Exponer los beneficios de un PEIT para la institución	Adquisición de infraestructura tecnológica con un objetivo claro
Innovación tecnológica en la educación	Presentar casos exitosos a los directivos	Integración de las TIC en los talleres
El éxito del proyecto fomentará la investigación en la institución	Capacitar a los participantes en el uso de herramientas colaborativas	Resaltar los beneficios para la labor docente
Amenazas	Estrategias DA	Estrategias FA
Poca participación en los espacios virtuales	Crear un grupo de trabajo con personas interesadas y comprometidas	Aprovechar la infraestructura tecnológica de la institución para las fases presenciales Crear espacios virtuales que no resulten complicados para los participantes.
Falta de tiempo por la alta carga académica	Entregar información pertinente, relevante y ágil	
Incremento en el trabajo	Realizar fases de sensibilización	
Resistencia fuerte al cambio	Quitar la obligatoriedad del proyecto	
Apatía y desmotivación por parte de los docentes	Crear un cronograma de actividades bien distribuidas	

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar de nuevo que esta DOFA fue elaborada específicamente para la ruta estratégica que se implementó en el ambiente de aprendizaje. No se trata de una DOFA del ambiente de aprendizaje, de la institución o de la investigación. Por lo anterior las amenazas y oportunidades no son externas a la institución sino externas a la ruta estratégica y al ambiente de aprendizaje. Esta DOFA se elaboró con el objetivo de identificar los aspectos positivos y negativos de la ruta estratégica antes de la prueba piloto para ser ajustados después de la prueba según los resultados obtenidos.

Objetivos de la prueba piloto

- Validar la estrategia diseñada por medio de su implementación.
- Determinar la pertinencia de la ruta estratégica dentro de un ambiente de aprendizaje mixto.
- Comprobar la efectividad de la estrategia en una de las fases del AA.
- Determinar los tiempos de duración de las actividades de la ruta estratégica.

Factores clave para la implementación de la ruta estratégica

Según el análisis previo de la ruta estratégica por medio de una DOFA, se determinaron algunos factores clave para el éxito de las estrategias los cuales fueron observados durante la implementación de la prueba piloto. Algunos de los factores que se observaron y analizaron durante la prueba piloto fueron los siguientes:

- Motivación por parte de los participantes,
- asistencia de los participantes a los talleres,

- participación de los participantes por medio de la herramientas colaborativas,
- cumplimiento del cronograma de trabajo o plan de acción por parte del líder y de los participantes,
- realimentación oportuna de los aportes de los participantes por parte del líder y de las directivas y
- apoyo de la institución para la implementación de la prueba piloto.

A partir de los resultados obtenidos durante la prueba piloto con respecto a estos factores, se tomaron decisiones acerca de los ajustes pertinentes al ambiente de aprendizaje y a la ruta estratégica para la optimización de la misma.

Tabla 6.

Plan de acción para la implementación de la prueba piloto

Tiempos	Fase	Actividades (Anexo C)	Recursos	Resultados esperados
Primera semana	Primera: Sensibilización	En el foro se presenta el video de sensibilización.	Video, foro virtual de Cibercolegios	Se espera concientizar a los participantes de la importancia de la TIC en la educación y darles un impulso que los motive a escribir en el foro.
Durante la primera semana	Segunda: Activación de conocimientos previos	Los participantes leen la instrucción y responden a la pregunta acerca de los objetivos estratégicos.	Foro virtual	Se espera que los participantes compartan sus conocimientos acerca del tema de trabajo, realimenten sus aportes y obtengan un conocimiento básico sobre el tema.
Segunda semana: Taller, 30 min.	Tercera: Conceptualización	La Rectora Encargada presenta la parte conceptual y teórica del tema de trabajo con una herramienta online.	Presentación en Prezi	Se pretende que los actores obtengan un conocimiento de las características y de las pautas de la formulación de objetivos estratégicos.
Segunda semana: Taller, 30 min.	Cuarta: Estudio de casos	Los participantes reciben dos documentos en el que encuentran tres casos de instituciones en las que se presentan el contexto, la visión y los objetivos estratégicos. Estos se analizan con base en la conceptualización previa en parejas para luego exponer sus análisis en una plenaria.	PEI y PEIT de otras instituciones	Se espera que con base en un ejemplo de otra institución, los actores identifiquen las características vistas en la conceptualización en un caso específico.
Segunda semana: Taller, 30 min.	Quinta: Identificación	Se presenta la visión del Gimnasio Alemán, se identifican y se marcan los ejes principales que se deben trabajar. En parejas los actores empiezan a definir los aspectos a tener en cuenta para la formulación de los objetivos.	Presentación en Prezi	Los actores deben conocer a fondo la misión y la visión de la institución e identificar los factores a trabajar más importantes de esta.
Segunda y tercera semana, 8 días	Sexta: Formulación	Los actores formulan los objetivos estratégicos y los comparten en la wiki.	Wiki	Con base en el trabajo de las fases anteriores, los actores deben formular objetivos que apunten a los factores detectados y hacia la solución de las necesidades de la institución.
Segunda y tercera semana, 8 días	Séptima: Realimentación	Los participantes tienen también la posibilidad de realimentar los aportes de sus compañeros.	Wiki	Se espera identificar los acuerdos y desacuerdos y escoger los objetivos que más apunten a alcanzar la visión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Resultados de la prueba piloto

Fase	Resultados y Observaciones	Ajustes
Primera: Sensibilización	Tres de los cinco participantes vieron el video e hicieron comentarios al respecto. En general el foro no ha sido bien recibido por los participantes.	Ya que los actores que no participaron expresaron la falta de tiempo, se ajustará el tiempo y se aumentará a tres días. Se enviará un recordatorio por medio de un video, comic o una animación motivándolos a participar en el foro.
Segunda: Activación de conocimientos previos	Tres de cinco participantes participaron en el foro e hicieron sus aportes.	Aplican los mismos ajustes que en la primera fase.
Tercera: Conceptualización	El tiempo planeado de 30 minutos no fue suficiente, ya que se presentaron varias intervenciones durante y después de la presentación. Los participantes se mostraron interesados y motivados.	Se prolongará esta fase a 45 minutos.
Cuarta: Estudio de casos	Para varios de los participantes las instituciones que se usaron como ejemplo no eran conocidas y les costó un poco entender los casos.	Escoger casos de instituciones más conocidas y hacer una introducción más detallada del contexto de las instituciones.
Quinta: Identificación	Los participantes cumplieron con la tarea pero se mostraron un poco cansados.	Hacer una pausa de 15 minutos con refrigerio y ejercicios de gimnasia cerebral por 5 minutos. En general el taller presencial debe tener una duración mínima de 2 horas o 2,5 horas, es decir casi una hora más de lo planeado.
Sexta: Formulación	La semana planeada no fue suficiente y se tuvo que prolongar. Cuatro de cinco personas participaron. En los resultados de dos de ellos se identificó claridad del concepto de un objetivo estratégico. En los otros dos casos los objetivos apuntaban más hacia estrategias o actividades.	Ajustar el tiempo a tres días más. Se enviará un recordatorio por medio de un video, comic o una animación motivándolos a participar en el foro. En la fase de Identificación se elaborarán por lo menos dos ejemplos en grupo para aclarar dudas y para que quede más claro lo que es un objetivo estratégico.
Séptima: Realimentación	Cuatro de cinco personas participaron. Los actores expresaron la necesidad de un encuentro presencial después de la realimentación para la reformulación definitiva de los objetivos. También, expresaron que les gustaría compartir sus avances con los demás profesores para motivarlos a participar en los talleres.	Se ampliará la ruta estratégica con dos fases más, una presencial con un taller para la reformulación y otra para la socialización de los resultados en un blog que será elaborado por los actores del AA y presentados a los profesores que no hacen parte del proceso.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones de la prueba piloto

A continuación se expondrán las conclusiones de la prueba piloto con respecto a los objetivos planteados, a los factores clave que se pretendían observar y a otros aspectos que se evidenciaron durante el proceso.

1. La estrategia fue validada exitosamente y la pertinencia de la ruta estratégica fue demostrada. Esto se demuestra ya que se alcanzó el objetivo el cual fue formular los objetivos estratégicos del PEIT de manera exitosa y con resultados satisfactorios en cuanto a la calidad de los aportes. También se observó que las actividades dentro de la ruta estratégica apoyaron las fases de esta ruta aunque se detectaron aspectos a mejorar. Al ajustar las fases y complementarlas con actividades de apoyo como los que se sugieren en la tabla de resultados, se podrá garantizar la efectividad de la estrategia a largo plazo.
2. En general se evidenció que los tiempos necesitados en todas las fases, no coincidieron con los de la planeación. Esto implica la realización de fases presenciales más largas que deben ser complementadas con pausas activas. Otra opción que se tendrá en cuenta es la de ajustar el cronograma y aumentar el tiempo de cada etapa de la planeación estratégica a una semana más, para así dividir el taller presencial en dos talleres presenciales con un espacio de una semana entre ellos.
3. Los participantes se mostraron motivados durante el desarrollo de la prueba piloto, sin embargo se detectaron momentos de cansancio que disminuyeron su concentración.
4. Todos los actores asistieron al taller presencial, pero la participación en las fases virtuales no fue la esperada. Esto implica integrar más estrategias de motivación que impulsen a los actores a participar en el foro y la wiki.

5. En cuanto a los contenidos se observó que fueron pertinentes, pero se podrían seguir ajustando, incluyendo una actividad de formulación y realimentación durante los talleres presenciales. Esto ayudaría a los actores a tener más seguridad en la fase de formulación y por lo tanto se aumentaría la participación en la wiki.

6. Los actores se mostraron muy participativos en la fase asincrónica en la wiki en la que hicieron numerosos aportes. Esto demuestra la pertinencia un ambiente de aprendizaje mixto apoyado por este tipo de herramientas colaborativas.

Implementación del ambiente de aprendizaje

Luego de haber hecho ajustes al ambiente de aprendizaje y a la ruta estratégica estos fueron implementados dentro del tiempo estipulado en todas las etapas del diseño del plan estratégico. Para cada una de las fases se diseñaron e implementaron talleres basados en la ruta metodológica presentada anteriormente.

Tabla 8.

Implementación del ambiente de aprendizaje

Fase del AA	Sesiones presenciales	Tiempo en minutos	Fase virtual	Tiempo	Fechas
Presentación de proyecto	1	45	N.A. ²	N.A.	Primera semana de septiembre de 2012
Planteamiento de una visión TIC	2	120	1	1 semana	Septiembre y octubre de 2012
Formulación de objetivos estratégicos	2	120	1	2 semanas	Finales de octubre a principios de diciembre de 2012

² N.A.: No aplica.

Formulación de estrategias e indicadores	2	120	3	6 semanas	Finales de enero a principios de abril de 2013
Formulación de un plan de acción	3	120	2	4 semanas	Mayo y junio de 2013 Septiembre y octubre de 2013
Socialización del Ambiente (AA)	1	60	N.A.	N.A	Octubre de 2013

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de esta implementación se obtuvo como producto final el Plan Estratégico para la Incorporación de TIC del Gimnasio Alemán. (Ver anexo D)

Evaluación del ambiente de aprendizaje

Al finalizar la implementación del ambiente de aprendizaje se llevó a cabo una autoevaluación del mismo y se analizaron los resultados de su implementación.

La evaluación de este ambiente de aprendizaje se llevó a cabo con base en el modelo propuesto por Miguel Ángel González Castañón de la Universidad EAFIT, construido y aplicado por el proyecto Conexiones, un proyecto de investigación y de aplicación piloto que busca diseñar y poner en operación ambientes de aprendizaje con uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

El modelo de González (2000), evalúa un ambiente de aprendizaje siguiendo el análisis que hace Mario De Miguel (De Miguel et al. 1994) para un centro escolar, en el que expone que en un análisis semántico- relacional de un ambiente de aprendizaje se hallan conceptos que lo definen como lo son: infraestructura, estructura, función y relación, describiendo esta última

según el concepto de clima (De Miguel et al. 1994) como la calidad de las relaciones que suceden entre sus actores y con el medio que los rodea.

González (2000) pretende mediante estas dimensiones y sus correspondientes subdimensiones tener una visión global, descriptiva y comprensiva de un ambiente de aprendizaje, tanto en su estructura y funcionamientos como en sus resultados o logros. Además de las dimensiones y subdimensiones expuestas en esta tabla, González (2000) desglosa estas dimensiones en aspectos concretos, que sirvan para definir un conjunto de aspectos que se puedan observar, describir o medir como se expone en la tabla 9.

Este modelo a su vez se basa en el modelo CIPP de Stufflebeam (1987), el cual permite describir los componentes del ambiente de aprendizaje en una forma integral e interrelacionada, superando esquemas más reduccionistas y permitiendo poner los énfasis del análisis evaluativo tanto en los productos frente a las condiciones de entrada y los recursos, como en los procesos y el contexto en que el ambiente de aprendizaje se da (González, 2000).

Para este autor la evaluación es: “El proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” (Stufflebeam & Shinkfield, 1987, p.183).

En su modelo de evaluación CIPP Stufflebeam & Shinkfield (1987), representa los cuatro componentes principales de este tipo de evaluación: contexto, entrada, proceso y producto. La Evaluación del contexto (Context) analiza todas las circunstancias alrededor del programa y la adecuación de los objetivos con las necesidades, la evaluación de las entradas (Input) recoge información para identificar la forma de utilizar óptimamente los recursos

existentes en aras de conseguir las metas establecidas, la evaluación del proceso (Process) establece la congruencia entre lo programado y la realidad y la evaluación del producto (Product) obtiene información sobre los efectos que ha producido para tomar decisiones finales para continuar, modificar o desechar el programa.

Teniendo en cuenta que el ambiente de aprendizaje que se evaluó está apoyado por TIC y que tiene como objetivo el diseño de un PEIT, se evaluó desde los objetivos y el contexto para el cual fueron definidos, pasando por la estrategia metodológica que ayuda a alcanzarlos hasta los resultados del producto final, de los aprendizajes obtenidos en todo el proceso y de la función de las TIC como herramientas de apoyo.

A continuación se presenta la tabla en la cual se definen las dimensiones que fueron tenidas en cuenta para evaluar la efectividad y pertinencia del ambiente de aprendizaje y de los aspectos tenidos en cuenta para su diseño. Posteriormente se presenta el análisis de cada una de las dimensiones evaluadas.

Tabla 9.

Evaluación del ambiente de aprendizaje

Dimensión 1: Contexto				
Subdimensión	Aspectos	Se tuvo en cuenta	Se tuvo en cuenta en parte	No se tuvo en cuenta
Características de la institución	• Privado - público			X
	• Mixto, femenino, masculino			X
	• Confesional, civil			X
	• Rural, urbano			X
	• Nivel y modalidad		X	
	• Tamaño	X		
	• Ubicación			X
Entorno socio-económico	• Origen y poblamiento de la zona			X
	• Recursos culturales	X		

Entorno familiar	• Nivel económico familiar			X
	• Nivel cultural	X		
Dimensión 2: Entrada – Infraestructura				
Subdimensión	Aspectos	Se tuvo en cuenta	Se tuvo en cuenta en parte	No se tuvo en cuenta
Instalaciones y medios	Adecuación de la planta física	X		
	Instalaciones dedicadas al proyecto	X		
Equipamiento tecnológico	Equipos disponibles	X		
Funcionamiento	Funcionamiento de los equipos y de la red	X		
	Acceso permanente a los recursos tecnológicos por participantes y líder del proyecto	X		
Condiciones de entrada de los participantes y el líder del proyecto	Existencia de cultura informática previa	X		
	Participación en programas de Capacitación	X		
	Edades y número de los participantes	X		
	Expectativas hacia el uso de las tecnologías	X		
Dimensión 3: Proceso – Estructura				
Subdimensión	Aspectos	Se tuvo en cuenta	Se tuvo en cuenta en parte	No se tuvo en cuenta
Gestión y gobierno	Relaciones jerárquicas	X		
Organización de los participantes	Agrupamientos formales de los participantes	X		
Participación de la comunidad	Agrupamientos informales de los demás miembros de la comunidad			X
Dimensión 4: Proceso – Función				
Subdimensión	Aspectos	Se tuvo en cuenta	Se tuvo en cuenta en parte	No se tuvo en cuenta
Proyecto PEIT	Nivel de inserción del proyecto en el PEI	X		
	Integración de áreas de contenidos	X		
	Congruencia de contenidos y objetivos	X		
Planes específicos (estrategia metodológica, unidades de aprendizaje integrado, proyectos colaborativos, talleres)	Grado de coherencia entre los elementos constitutivos del PEIT	X		
	Adecuación al nivel y necesidades formativas de los participantes	X		
	Integración del recurso informático en los talleres	X		
	Capacidad del líder del proyecto para concretar las propuestas en actividades en los talleres	X		
	Capacidad del líder del proyecto para manejar innovaciones metodológicas (trabajo por proyectos, aprendizaje colaborativo)	X		

Actividad de enseñanza y aprendizaje en los talleres	Capacidad del líder para manejar las TIC	X		
	Capacidad del líder para usar las TIC como recurso didáctico	X		
	Cambios e innovaciones producidos en el trabajo en los talleres	X		
	Cumplimiento del plan de trabajo	X		
	Capacidad para institucionalizar la innovación			X
	Modalidades de acceso a las herramientas informáticas			X
	Tasa de uso por los participantes			X
	Monitoreo del uso de la interfaz, red y uso de servicios y herramientas			X
Dimensión 5: Proceso – Clima				
Subdimensión	Aspectos	Se tuvo en cuenta	Se tuvo en cuenta en parte	No se tuvo en cuenta
Normas existentes	Existencia de una cultura organizativa			X
	Satisfacción general de los participantes y del líder del proyecto	X		
	Existencia, aceptación y aplicación de normas de convivencia			X
Forma en que se relacionan los miembros de la comunidad educativa.	Cultura de colaboración		X	
	Corresponsabilidad en logros y fracasos		X	
	Respeto		X	
	Apoyo y responsabilidad mutua		X	
Liderazgo y apoyo de las directivas	Nivel de información y compromiso de las directivas con el desarrollo del proyecto	X		
	Grado de participación de los participantes en el proyecto	X		
	Percepción de los profesores de las ventajas e inconvenientes del proyecto	X		
	Participación en la toma de decisiones	X		
Dimensión 6: Producto – Resultados				
Subdimensión	Aspectos	Se tuvo en cuenta	Se tuvo en cuenta en parte	No se tuvo en cuenta
Logros de los participantes	Logros de aprendizaje, referidos a habilidades cognitivas y sociales	X		
	Capacidades para manejarse con los demás		X	
	Capacidad de colaborar		X	
	Capacidad de usar herramientas informáticas como recurso para el aprendizaje	X		
	Logros de aprendizaje, referidos a cambios actitudinales y valorativos con respecto al tema del proyecto	X		

Logros del líder del proyecto	Mejoras en la capacidad del líder: aplicación de la metodología de aprendizaje colaborativo, forma de planificar e integrar el proyecto y el conocimiento sobre las nuevas tecnologías en los talleres	X		
	Cambios de actitud hacia su rol y hacia la innovación y modernización de los procesos institucionales mediante el uso de nuevas tecnologías	X		
Impacto pedagógico	Institucionalización de prácticas propuestas por el proyecto			X
	Creación de ambientes apoyados por TIC			X
Impacto en el uso de TIC	Introducción al uso de nuevas tecnologías, como política institucional			X
	Implicación de todo el equipo de participantes	X		
	Conciencia de necesidades de innovación con nuevas tecnologías	X		
	Implicación de miembros de la comunidad en el uso de TIC			X

Fuente: Elaboración propia

Dimensión 1: Debido a que los objetivos de este AA se centran más en el proceso de diseño de un PEIT y el producto como tal y que los actores no son alumnos sino profesores y administrativos, no se tuvieron en cuenta aspectos referentes al tipo de institución como se puede ver en la tabla.

Uno de los aspectos contextuales que se tuvieron en cuenta fue el tamaño de la institución ya que se trata de una institución con 150 alumnos y solo 20 docentes.

Otro aspecto importante que se consideró es el cultural, sobre todo el bilingüismo y la interculturalidad ya que se trata de una institución bilingüe en la que los actores del AA son de nacionalidad alemana, colombiana y colombo-alemana y por lo tanto esto debe considerarse al momento de diseñar la estrategia metodológica.

En cuanto a la disponibilidad, esto se solucionó buscando espacios dentro del horario escolar en los que coincidieran los participantes para así no tener que planear sesiones

adicionales a la jornada escolar. Esto dio como resultado que todos los participantes pudieran asistir siempre a todas las sesiones.

Así mismo sucedió en cuanto al bilingüismo, puesto que se observaron algunas dificultades ya que uno de los participantes de nacionalidad alemana aún tiene dificultades con el idioma y se sintió un poco frustrado en algunas fases del proyecto.

Dimensión 2: Como se puede ver en ésta tabla la dimensión referente a la “entrada” es una de las más importantes del AA ya que ésta hace referencia al componente tecnológico. Teniendo en cuenta que se trata de un AA apoyado por TIC y que las tecnologías son fundamentales tanto desde el punto de vista estratégico como del metodológico, se tiene que dar relevancia a los conocimientos previos y competencias de los participantes en cuanto a las TIC, lo cual va relacionado a la formación, experiencia y edad de los participantes.

Por otro lado, la infraestructura tecnológica de la institución y la disponibilidad de los equipos también es de gran relevancia ya que las fases presenciales están diseñadas para el trabajo con TIC y los participantes deben poder tener acceso permanente a estas herramientas.

Dimensión 3: En cuanto a la estructura organizacional de la institución se tuvieron en cuenta los aspectos jerárquicos en lo referente a las políticas que apoyan este tipo de proyectos. Dependiendo de eso puede haber más flexibilidad en cuanto a los tiempos de trabajo y en cuanto a los recursos económicos en caso de que se llegaran a necesitar para alguna actividad.

Otro de los aspectos importantes en lo organizacional va relacionado a los horarios de trabajo de los participantes ya que de esto depende que se puedan llevar a cabo sesiones presenciales y que tengan suficiente tiempo disponible para el trabajo en las fases asincrónicas.

El aspecto relacionado con la participación de la comunidad no se tuvo en cuenta en la fase del diseño del PEIT pero, podría considerarse al momento de diseñar el AA para la fase de

implementación del PEIT, ya que para implementar se necesitará de la colaboración de toda la comunidad educativa.

Dimensión 4: Los aspectos relacionados con el trabajo en los talleres, la metodología, recursos y contenidos es uno de los aspectos en los que más se trabajó al momento de diseñar el ambiente de aprendizaje ya que se considera que de esto depende que los objetivos se alcancen tanto en lo relacionado con los aprendizajes como en el producto final, el PEIT de la institución.

Debido al tipo de herramientas informáticas que se utilizaron (foro, wiki, blog), el aprendizaje y trabajo colaborativo cumplieron también un rol importante en este proceso.

Los aspectos como la capacidad para institucionalizar la innovación, las modalidades de acceso a las herramientas informáticas, la tasa de uso por los participantes, el monitoreo del uso de la interfaz, red y uso de servicios y herramientas se consideran importantes para tenerlos en cuenta en el diseño de la siguiente fase del AA, la fase de implementación del PEIT.

Como resultado de ésta dimensión se puede decir que aunque se tuvieron en cuenta muchos aspectos también se notó la necesidad de hacer ajustes en la planeación del tiempo con respecto al grado de dificultad de los contenidos, ya que en algunas fases los participantes mostraron dificultad para entender conceptos, lo que llevó a tener que repetir algunos temas y a buscar alternativas en las estrategias de aprendizaje.

Dimensión 5: Las dimensiones relacionadas con las normas y las formas de relacionarse se tuvieron en cuenta parcialmente ya que por un lado no existen normas o políticas claras para la realización de este tipo de proyectos y por otro lado porque se asumió que al trabajar con empleados y no con estudiantes, tanto la normas de convivencia como las de trabajo en grupo estaban claras y no habría necesidad de resaltarlas o considerarlas dentro del diseño metodológico del AA.

Sin embargo, sí deberían considerarse y crearse estrategias que fomenten el apoyo, la responsabilidad y la colaboración y así potencializar el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo.

Ahora bien, con respecto al liderazgo y apoyo de las directivas, estas se tuvieron en cuenta al inicio de la implementación del AA pero al ver el poco interés por parte de estas se dejó de un lado. A pesar de esto se les informó con regularidad acerca de los avances. Este aspecto debería trabajarse mejor en futuros proyectos ya que el apoyo e interés de los directivos pueden aumentar la motivación del equipo de trabajo.

Dimensión 6: Comparando la calidad de los resultados con los objetivos planteados y aunque se encontraron algunas falencias en el ambiente de aprendizaje, se puede decir que los resultados fueron buenos.

- Se crearon y definieron estrategias para el diseño de un PEIT.
- Se implementaron estrategias para el diseño de un PEIT.
- Se diseñó el PEIT de la institución.

La institucionalización de prácticas propuestas por el proyecto, la creación de ambientes apoyados por TIC, la introducción al uso de nuevas tecnologías como política institucional y la implicación de miembros de la comunidad en el uso de TIC son aspectos de gran importancia que se tendrán en cuenta en la fase de implementación del PEIT en la que se integrará a todos los profesores y muchos otros miembros de la comunidad educativa.

RUTA METODOLÓGICA

La presente investigación giró en torno a la siguiente pregunta:

¿Qué factores contribuyen en el diseño de un plan estratégico para la incorporación de TIC, mediado por un ambiente de aprendizaje mixto, en la institución de educación básica y media bilingüe Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller?

Para responder a esta pregunta se llevó a cabo un estudio cualitativo, de tipo exploratorio – descriptivo, que contribuyera a alcanzar el objetivo de esta investigación, la cual se centró en identificar y caracterizar los factores propios de un proceso de diseño de un plan estratégico para la incorporación de TIC y las estrategias implementadas para su elaboración.

Características del enfoque cualitativo

La presente investigación se llevó a cabo basándose en el enfoque cualitativo, pues su fin principal busca analizar un caso concreto a partir de la identificación de factores y efectos directamente relacionados con las experiencias de las personas en su contexto específico, estos factores y efectos a su vez son interpretados desde el punto de vista del investigador.

En el enfoque cualitativo existe un común denominador llamado el patrón cultural (Colby, 1996). “Este parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.10).

El investigador lleva a cabo ciertas actividades y partiendo de los hechos busca recolectar datos de los cuales saca conclusiones. Según Hernández, Fernández & Baptista (2010): “El investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así en el centro de la

investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos” (p.10).

Diseño de la investigación

Dentro del marco mencionado, éste estudio tuvo un carácter exploratorio pues representó uno de los primeros acercamientos al análisis de los factores que inciden en la Planeación Estratégica para Incorporación de TIC en Instituciones de Educación Básica y Media. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.79).

A través de éste, se pretendió generar conocimiento acerca de ésta problemática e incrementar el número de investigaciones sobre este tema y además construir un documento que sirva como guía en el diseño e implementación de planes estratégicos en instituciones con características similares a las de la institución estudiada.

Por otra parte, la investigación siguió un diseño descriptivo, “pues buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.80). Además, se pretendió que de esta investigación se deriven conceptos que puedan ser aplicables en otros contextos educativos.

Con base en esto se describieron las situaciones que más sobresalieron durante el proceso de investigación, partiendo de los aportes de los participantes, cuyas experiencias fueron el elemento fundamental para el análisis.

Población y muestra

La población seleccionada para ésta investigación comprendió a todos los directivos, administrativos y docentes de la institución. Selltiz (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2010) define a la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En un proceso cualitativo, la muestra es: “Un grupo de personas eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o la población que se estudia” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.394).

La selección de la muestra se realizó por participantes voluntarios a quienes en un primer encuentro se les presentó el proyecto y posteriormente se les envió una invitación. Según Hernández, Fernández & Baptista, (2010) a ésta clase de muestra también se le conoce con el nombre de autoseleccionada, ya que los participantes acceden a participar de forma voluntaria o responden a una invitación.

En éste estudio participaron de forma permanente en total seis personas (cuatro mujeres y dos hombres) cuyas edades oscilan entre los 29 y los 63 años de edad, un directivo, un administrativo y cuatro profesores, dos de ellos de primaria y dos de bachillerato. A continuación se presenta el perfil detallado de los participantes.

Tabla 10.

Perfil detallado de los participantes

Cargo	Edad	Tiempo de vinculación	Función	Nivel de familiaridad con las TIC En una escala de 0 a 5 dónde 0 es ninguno y 5 excelente
Rectora Encargada	37	Nueva	Rectoría Encargada	4
Administradora	41	3 años	Administración	3
Profesora	40	5 años	Docente de alemán en bachillerato	3
Profesora	29	7 años	Docente de español, sociales y ética en la primaria	2
Profesor	39	7 años	Docente de alemán y matemáticas en la primaria	4
Profesor	63	1 año	Docente de física y matemáticas en bachillerato	3

Fuente: Elaboración propia

El nivel de familiaridad con las TIC se estableció por medio de una autoevaluación en la que los participantes se asignaron un puntaje de 0 a 5 según el nivel de conocimiento y competencias en el uso de las TIC y su experiencia con ellas a nivel privado, formativo y laboral.

Además de estos participantes, quienes hicieron parte del proceso de principio a fin, también participaron al comienzo del proceso tres docentes de la Maestría en Informática Educativa en las entrevista a expertos y al final del proceso cuatro miembros del Consejo Superior de la institución a quienes se les aplicó la entrevista a directivos.

Fases de la investigación

Hernández, Fernández & Baptista, (2010) definen las fases de la investigación cualitativa de la siguiente manera:

Fase 1: Idea

Fase 2: Planteamiento del problema

Fase 3: Inmersión inicial en el campo

Fase 4: Concepción del diseño del estudio

Fase 5: Definición de la muestra inicial del estudio

Fase 6: Recolección de los datos

Fase 7: Análisis de los datos

Fase 8: Interpretación de resultados

Fase 9: Elaboración del reporte de resultados.

Sin embargo, dependiendo de la particularidad de cada estudio no siempre la secuencia debe ser la misma resultando de esto un proceso casi circular.

La presente investigación inició en el marco de un proyecto profesoral con una temática de investigación ya definida: Planes Estratégicos Institucionales en Incorporación TIC. Así que, con base en esta temática, se realizó un diagnóstico institucional que permitiera identificar la problemática de la institución con respecto a las tecnologías y a la implementación de políticas y estrategias para su incorporación.

Partiendo de los resultados del diagnóstico se identificó y planteó el problema al que se pretendió dar solución por medio de ésta investigación. Posteriormente, se definió el diseño del estudio como exploratorio-descriptivo como sustentado al comienzo de este capítulo. Para la selección de la muestra se identificó la población que incluía a profesores, directivos y administrativos buscando así tener una muestra con participantes de cada área. Además de los anteriores se contó con la participación de expertos en planeación estratégica para la

incorporación de TIC quienes aportaron a la identificación de los factores que contribuyen en el diseño de planes estratégicos.

Se implementó un ambiente de aprendizaje mixto diseñado con el objetivo de contribuir al proceso de elaboración del plan estratégico de la institución. Durante las sesiones de trabajo planeadas en el ambiente de aprendizaje se aplicaron los instrumentos previamente diseñados y validados por expertos en investigación, por medio de los cuales se hizo la recolección de datos. Cabe resaltar que todo lo anterior se basó en la revisión de literatura y el marco teórico previamente fundamentado.

Luego de haber recogido los datos, por medio de los instrumentos seleccionados, para darle respuesta a la pregunta de investigación se procedió al análisis de datos por medio de la técnica de triangulación. De ésta forma se dio interpretación a los datos los cuales fueron sustentados epistemológicamente y de ahí se sacaron las conclusiones.

A continuación se presenta el cronograma de actividades del presente proyecto.

Tabla 11.

Cronograma de actividades para el año 2012

Actividades		Primer semestre 2012						Segundo semestre 2012					
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Diagnóstico institucional	Análisis de la documentación institucional		■	■									
	Análisis del estado actual de incorporación de tecnología por medio de la observación de clases		■	■									
	Entrevistas				■	■	■						
Planteamiento del problema	Análisis del diagnóstico institucional en tecnologías						■	■					
Diseño del Ambiente de Aprendizaje	Diseño metodológico de los talleres y elaboración del cronograma de actividades							■					
Implementación del Ambiente de Aprendizaje /	Conformación de un equipo / selección de la muestra							■					
	Presentación del proyecto y sensibilización								■				
	Planteamiento de la visión del PEIT								■				
Diseño del plan estratégico	Formulación de objetivos estratégicos del PEIT									■	■		
	Formulación de estrategias del PEIT											■	■
Recolección de datos	Diseño e implementación de instrumentos de investigación (Diarios de campo, cuestionarios)											■	■
	Recolección parcial de datos												■

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.

Cronograma de actividades para el año 2013

Actividades		Primer semestre 2013						Segundo semestre 2013					
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Implementación del Ambiente de Aprendizaje / Diseño del plan estratégico	Formulación de estrategias e indicadores	■	■	■									
	Formulación de un plan de acción				■	■	■						
	Observación: Diario de campo	■	■	■	■	■	■						
	implementación de instrumentos de investigación (entrevistas, grupo focal)							■	■				
Análisis de datos	Categorización de datos							■	■	■			
	Triangulación										■	■	■
	Interpretación de resultados												■

Fuente: Elaboración propia

Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se diseñaron diferentes instrumentos dependiendo de los objetivos específicos que se pretendieron alcanzar. A continuación se presentará una tabla con los instrumentos propuestos para cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 13.

Instrumentos para la recolección de datos

	Objetivos específicos	Instrumentos
1	Identificar los factores que intervienen en los procesos de diseño de un plan estratégico para la implementación de TIC.	Entrevista a expertos (Anexo E), revisión documental bibliográfica, establecimiento de factores desde la experiencia (prueba piloto)
2	Explorar y caracterizar los factores identificados que favorecen el diseño de un PEIT.	<p>Factores referidos al equipo de trabajo: Observación de las sesiones de trabajo, diario de campo (Anexo F), Guía grupo focal 2 (Anexo J)</p> <p>Factores metodológicos y didácticos: Diario de campo (Anexo F), formato de evaluación de metodología (Anexo G), Guía grupo focal 1 (Anexo I)</p> <p>Factores temporales y espaciales: Diario de campo (Anexo F), formato de evaluación de metodología (Anexo G), Guía grupo focal 2 (Anexo J)</p> <p>Factores de tipo institucional: Entrevista estructurada a los participantes (Anexo K), Entrevista estructurada a los directivos (Anexo L), Análisis documental de la institución</p>
3	Analizar los factores que contribuyeron en el diseño del plan estratégico para la incorporación de TIC.	Categorización de datos, técnica de triangulación, Atlas TI

Fuente: Elaboración Propia

Como primer objetivo se trabajó en la recolección de información que contribuyera a la identificación de los factores que se exploraron y caracterizaron, para esto se realizó una entrevista a expertos en TIC y en planeación estratégica, docentes de la Maestría en Informática

Educativa de la Universidad de La Sabana. Ésta identificación de factores se apoyó por medio de una revisión documental de textos académicos que abordan esta temática, los cuales se presentan en el apartado dedicado al marco teórico y al estado del arte, y por último se tuvo también en cuenta la experiencia y resultados de la prueba piloto en la que se implementó la ruta estratégica.

A continuación se presentarán los factores identificados en la entrevista a expertos, la revisión documental y la prueba piloto.

Tabla 14.

Factores identificados

Fuente	Factores identificados
Entrevista a expertos	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto - Normatividad - La participación - La comunicación efectiva - El conocimiento sobre el uso de TIC en educación - El sentido de pertenencia a la institución - El clima organizacional - Disposición de directivos - Características de equipo de trabajo - Tiempo - Acompañamiento - Recursos económicos y presupuesto - Disposición del equipo de trabajo - Cultura de planeación - Infraestructura - Competencias docentes - Competencias CMI - Experiencia docente y de buenas prácticas en el Colegio
Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo toma conciencia de la importancia de incorporar las TIC en el centro.

	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de espacios y recursos informáticos para el desarrollo de innovaciones. - Responsabilidad e iniciativa por parte del profesorado. - Buena coordinación y trabajo en equipo. - Reconocimiento institucional y/o profesional de la innovación. - Buena organización del centro y de los docentes. - Actitud positiva del colectivo docente, equipo directivo y comunidad educativa en general. - Preparación y habilidad en TIC de los responsables de la innovación. (De Pablos, Colás y González, 2010) - Factor humano: motivación, disposición, capacidades y cultura - Factores temporales - Liderazgo - Entrenamiento de equipo - Soporte de la alta dirección - Compromiso y motivación de equipo - Comunicación interdepartamental - Cooperación interdepartamental (López, Noriega, Escobar & Ávila, 2009) - Tamaño de la institución - Tiempo - Experiencia - Conocimiento de los procesos de planeación - Equipo de dirección para reflexionar la estrategia (Estrada, García y Sánchez, 2009)
Prueba piloto	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación por parte de los participantes - Asistencia de los participantes a los talleres - Participación de los participantes por medio de la herramientas colaborativas - Cumplimiento del cronograma de trabajo o plan de acción por parte del líder y de los participantes - Realimentación oportuna de los aportes de los participantes por parte del líder y de las directivas

	- Apoyo de la institución
--	---------------------------

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior resultó una amplia lista de factores los cuales fueron clasificados en cuatro categorías y veintitrés subcategorías a priori como a continuación.

Tabla 15.

Categorías y subcategorías de análisis

Categoría	Subcategoría
Factores referidos al equipo de trabajo que favorecen el diseño de un PEIT.	Disposición y actitud del líder Dominio del tema por parte del líder Conocimientos previos en planeación estratégica de los participantes Experiencia de los participantes en el uso de TIC Actitud de los participantes Compromiso y cumplimiento de los participantes Aprendizajes
Factores metodológicos y didácticos que favorecen el diseño de un PEIT.	Estrategia metodológica utilizada Recursos didácticos Interacciones entre participantes Comunicación efectiva Contenidos
Factores temporales y espaciales que favorecen el diseño de un PEIT.	Disponibilidad Manejo del tiempo Tamaño de la institución Tiempo dedicado a la planeación por parte del líder Lugar de trabajo presencial
Factores de tipo institucional que favorecen el diseño de un PEIT.	Incentivos y motivaciones Apoyo de la institución – directivos Recursos económicos, humanos y tecnológicos

	Estado actual de la institución en infraestructura y uso de tecnologías Políticas institucionales y organizativas en TIC Bilingüismo
--	--

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la identificación de estas categorías y subcategorías, se procedió a explorarlas y caracterizarlas por medio de la implementación de diferentes instrumentos y la observación de los talleres la cual fue documentada en diarios de campo.

El diario de campo se implementó durante todo el proceso para observar cada una de las fases de la ruta estratégica diseñada en el ambiente de aprendizaje.

De ésta observación se recolectó información sobre la efectividad y pertinencia de las estrategias con respecto a los objetivos que se quisieron alcanzar y de los factores que influyeron de forma positiva en el proceso. “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.260).

Por otro lado, se aplicó un cuestionario después de cada una de las fases del ambiente de aprendizaje. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.217). Este cuestionario constó de cinco temas a evaluar para cada una de las fases del ambiente de aprendizaje (presentación, visión, objetivos, estrategias e indicadores, plan de acción) fue desarrollado utilizando una escala de calificación de 0 a 4 siendo 0 el menor y 4 el mayor puntaje.

Las variables que se midieron con la ayuda de este cuestionario fueron la pertinencia del contenido de las sesiones, la pertinencia de la metodología utilizada, la pertinencia de los

recursos, el desempeño del líder y el manejo del tiempo. Paralelo a este cuestionario se aplicó una entrevista de grupo focal como complemento de la recolección de la información referente a los factores metodológicos, didácticos, temporales y espaciales.

Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos, en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.425).

“Más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción entre ellos” (Barbour citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.425). En el caso de ésta investigación el grupo de entrevistados por medio de éste instrumento fue de cinco participantes.

Ésta técnica de recolección de datos también fue utilizada una segunda vez al finalizar la implementación del ambiente de aprendizaje con el objetivo de recoger datos de los factores referidos al equipo de trabajo.

Por último, se implementó la entrevista estructurada con el objetivo de indagar acerca de los factores de tipo institucional tanto en los participantes como en los directivos de la institución. “En la entrevista estructurada el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.418).³

³ Se puede evidenciar que las técnicas de recolección de información fueron variadas y se triangularon los datos obtenidos en cada una de ellas a fin de validar los resultados.

Métodos de análisis

Uno de los métodos de análisis en el que se utilizan diferentes fuentes y métodos de recolección de datos se denomina en la investigación cualitativa “triangulación de datos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Las entrevistas, grupos focales y observaciones fueron organizados según los objetivos específicos y las categorías establecidas a priori.

De este modo se prepararon los datos para el análisis. Posteriormente, se dio una primera lectura a los datos recolectados para obtener así un panorama general de estos.

Tabla 16.

Matriz de instrumentos y subcategorías⁴

Objetivo	Instrumento	Subcategoría
1. Identificar los posibles factores que intervienen en los procesos de diseño de un plan estratégico para la incorporación de TIC.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de factores a priori • Entrevista a expertos 	
2. Explorar y caracterizar los factores identificados que favorecen el diseño de un PEIT.	Factores referidos al equipo de trabajo:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios de campo • Grupo focal 1 Participantes • Grupo focal 2 Participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición y actitud del líder • Dominio del tema por parte del líder • Conocimientos previos en planeación estratégica de los participantes

⁴ Esta matriz da cuenta de un primer proceso de sistematización de la información a la luz de las subcategorías propuestas. Se evidencian los instrumentos que posibilitaron obtener información para cada factor.

		<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de los participantes en el uso de TIC • Actitud de los participantes • Compromiso y cumplimiento de los participantes • Aprendizajes
Factores metodológicos y didácticos:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios de campo • Formato de evaluación de metodología • Grupo focal 1 Participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia metodológica utilizada • Recursos didácticos • Interacciones entre participantes • Comunicación efectiva • Contenidos
Factores temporales y espaciales:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios de campo • Organización de horarios de acuerdo con la carga académica (Descripción) • Grupo focal 1 participantes • Grupo focal 2 Participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad • Manejo del tiempo • Tamaño de la institución • Tiempo dedicado a la planeación por parte del líder • Lugar de trabajo presencial
Factores de tipo institucional:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios de campo • Entrevista a participantes • Entrevista a directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos y motivaciones • Apoyo de la institución – directivos • Recursos económicos, humanos y tecnológicos • Estado actual de la institución en infraestructura

		y uso de tecnologías <ul style="list-style-type: none"> • Políticas institucionales y organizativas que apoyan la consecución y el uso de tecnologías • Bilingüismo
3. Analizar los factores que contribuyeron en el diseño del plan estratégico para la incorporación de TIC.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de triangulación • Atlas TI • Matriz de análisis de contenido 	

Fuente: Elaboración propia

En una segunda fase se procedió con la codificación de las unidades de análisis a las cuales se les asignaron categorías y códigos. Para esto se implementó la herramienta Atlas.TI “un excelente programa para segmentar datos en unidades de significado, codificar datos y construir teoría” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.470).

Luego de categorizar y codificar se procedió a agrupar las categorías en temas, los cuales fueron relacionados y ejemplificados con unidades de análisis, con base en lo anterior se empezó a interpretar los resultados y a generar teoría.

Consideraciones éticas

Todos los participantes hicieron parte de este estudio de forma voluntaria. Las consideraciones éticas para esta investigación fueron las que rigen para proyectos en el campo de las ciencias sociales en la que los participantes juegan un papel decisivo en la construcción del

objeto de conocimiento. A través de un consentimiento informado (Anexo H) se garantizó el respeto por la dignidad y libertad de los individuos. Los procesos y resultados de esta investigación se darán a conocer tanto a los participantes como la comunidad académica para así poder compartir con ellos el conocimiento generado y de esta forma aportar al mejoramiento de la educación en la institución.

Papel del investigador

La investigadora y Rectora Encargada de la Institución en la que se llevó a cabo el estudio, fue a su vez, quien lideró el proyecto, propuso fechas para los encuentros, diseñó la metodología de trabajo y reunió y evaluó toda la información que resultó del proceso de intervención e investigación. Además, participó de forma activa en los talleres y actividades propuestas y contribuyó también a la generación de conocimiento.

De la misma manera, logró crear una relación cordial y de trabajo en equipo con los participantes utilizando una postura reflexiva de respeto hacia las opiniones y aportes de los participantes minimizando la influencia sobre ellos.

Para concluir este capítulo se reitera que el diseño metodológico planteado se pensó con el propósito crear lineamientos estratégicos que motiven y ayuden a otras instituciones, con características similares a las del Gimnasio Alemán, a diseñar e implementar planes estratégicos para la incorporación de TIC que a la vez den solución a los problemas identificados y que contribuyan al mejoramiento de los procesos formativos, comunicativos y organizacionales dentro de las instituciones. Estos lineamientos se presentarán en el capítulo de conclusiones.



Gráfica 4: Ruta Metodológica de implementación e investigación.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE DATOS

En este apartado se presenta el análisis de los datos recolectados con la implementación de todos los instrumentos mencionados en el capítulo anterior. La presentación y el análisis de estos datos se encuentran organizados por categorías de análisis y sus respectivas subcategorías las cuales se describen en la tabla 17. Después del análisis de cada una de las categorías se exponen los resultados derivados de la interpretación. Para complementar la información recolectada se elaboró un escrito acerca de las experiencias de la investigadora y líder del proyecto durante el proceso de planeación estratégica para la incorporación de TIC en la institución en la cual labora.

Categorías de análisis y descripción de las categorías

Para poder definir las categorías de análisis se elaboró una matriz de los factores que podrían contribuir en un proceso de diseño de un Plan Estratégico para incorporación de TIC (PEIT). Para la elaboración de esta matriz se llevó a cabo una revisión bibliográfica de investigaciones y artículos como guías y lineamientos con énfasis en planeación estratégica tanto a nivel general como a nivel educativo cuyos autores son presentados y citados en el marco teórico del presente documento. En esta matriz también se tuvieron en cuenta los factores detectados durante el pilotaje del ambiente de aprendizaje tales como los factores relacionados con las actitudes y los conocimientos previos de los participantes, al igual que los factores relacionados al manejo del tiempo.

Por otro lado para poder corroborar la pertinencia de estos factores se realizó una entrevista a expertos acerca de la importancia de la planeación estratégica para la incorporación

de TIC en instituciones educativas y de los factores que ellos consideraran decisivos en el proceso de diseño de un PEIT (tablas 14 y 15).

A continuación se presenta la descripción de cada una de las subcategorías que serán analizadas en este capítulo.

Tabla 17.

Descripción de las categorías de análisis

Subcategoría	Descripción
Disposición y actitud del líder	Se refiere al estado de ánimo e interés que demuestre el líder con respecto a las actividades que debe realizar para que el proceso se dé y a la dedicación y rigurosidad con que lleve a cabo dichas actividades. Esto se evidencia también en la motivación.
Dominio del tema por parte del líder	Se refiere al nivel de conocimiento en planeación estratégica y manejo de las TIC por parte del líder y sus habilidades para transmitirlo en los talleres en los que se genera conocimiento.
Conocimientos previos en planeación estratégica de los participantes	Son las habilidades y competencias que traen los participantes, en esta temática en especial, antes de iniciar el proceso.
Experiencia de los participantes en el uso de TIC	Esta categoría da a conocer si el participante conoce y ha usado las TIC ya sea nivel personal o profesional y que tanto contribuye o afecta su nivel de conocimiento en TIC al proceso de planeación.
Actitud de los participantes	Se refiere al estado de ánimo e interés mostrado por los participantes y en la realización de las actividades propuestas. Esto se hace visible en la motivación, lenguaje, verbalización, postura y otros procesos comportamentales de los participantes.
Compromiso y cumplimiento de los participantes	Refleja también el interés de los participantes y la importancia que le dan al proyecto en cuanto al cumplimiento de los tiempos de entrega de las diferentes tareas o actividades.
Aprendizajes	Los conocimientos adquiridos y las habilidades y competencias desarrolladas durante el proceso por parte de los participantes. La pertinencia de estos aprendizajes a nivel personal y profesional.

Estrategia metodológica utilizada	Se refiere a la pertinencia y efectividad de la metodología y las estrategias de enseñanza y aprendizaje utilizadas en las diferentes fases.
Recursos didácticos	Son los materiales y/o medios (físicos o digitales) que contribuyen a los procesos metodológicos y didácticos para la elaboración del PEIT.
Interacciones entre participantes	Se refiere a la forma en cómo se relacionan los participantes en las fases virtuales y en las presenciales. Va relacionado a la metodología.
Comunicación efectiva	Muestra si los procesos comunicativos han sido efectivos y si han llevado a realizar las actividades propuestas y a cumplir con los objetivos planteados para cada una de las sesiones de trabajo.
Contenidos	Hace referencia a la pertinencia y el grado de dificultad de los temas tratados en cada una de las fases y sesiones según el nivel de comprensión y apropiación por parte de los participantes.
Disponibilidad	La disponibilidad hace alusión al tiempo que pueden dedicar los participantes al proyecto tanto en la asistencia a las sesiones como al trabajo colaborativo e independiente entre cada una de las sesiones sin perjudicar sus otras labores dentro de la institución.
Manejo del tiempo	Identifica los tiempos necesitados en cada una de las fases, la efectividad del cronograma de trabajo, de los tiempos planeados por sesión y para la realización de actividades, de los espacios de tiempo entre las sesiones y del tiempo total necesitado para el proyecto.
Tamaño de la institución	Se refiere a si el tamaño de la institución en cuanto a la planta física, número de estudiantes y de empleados afecta en alguna forma el proceso de planeación estratégica ya sea de forma positiva o negativa.
Tiempo dedicado a la planeación por parte del líder	Pertinencia y suficiencia del tiempo que el líder del proyecto le dedica a la planeación de los talleres, diseño de actividades, realización de los talleres, organización y logística.
Lugar de trabajo presencial	Pertinencia y adecuación de los espacios físicos y la infraestructura necesaria para el desarrollo del proyecto.
Incentivos y motivaciones	Hace alusión a la forma en que los participantes han sido recompensados por su participación en el proyecto ya sea de forma

	<p>económica, compensación en tiempo, reconocimiento público, etc. por parte de las directivas y del líder y también de las estrategias que se implementaron para motivar a los participantes basándose en la importancia que tiene este proyecto para la institución y para su labor como docentes.</p>
<p>Apoyo de la institución – directivos</p>	<p>Hace referencia a la presencia de los directivos antes, durante y después del proyecto, a la retroalimentación recibida por parte de ellos y el apoyo tanto económico como intelectual en la generación de conocimiento.</p>
<p>Recursos económicos, humanos y tecnológicos</p>	<p>Describe la capacidad económica de la institución en cuanto a la inversión necesaria para poder llevar a cabo el proyecto. Esta inversión puede ser de tipo económico ya que existen costos operacionales y humanos en cuanto a que los participantes deben invertir tiempo adicional.</p>
<p>Estado actual de la institución en infraestructura y uso de tecnologías</p>	<p>Se refiere a si la institución cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo el proyecto y su futura implementación tales como, computadores, software y también la experiencia que tenga la institución en cuanto al uso de las TIC en los procesos, formativos, comunicativos y organizacionales.</p>
<p>Políticas institucionales y organizativas que apoyan la consecución y el uso de tecnologías</p>	<p>Las políticas son las normas, reglas y lineamientos establecidos por la institución por medio de las cuales se define y regula la forma como se pretende implementar las tecnologías con base en los objetivos.</p>
<p>Bilingüismo</p>	<p>Teniendo en cuenta el carácter bilingüe de la institución (alemán-español) se refiere a los procesos comunicativos entre las personas que participan en el proyecto, los idiomas que hablan, sus nacionalidades y sus diferencias culturales.</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los factores referidos al equipo de trabajo

1. Disposición y actitud del líder:

Al indagar acerca de esta categoría se encontró que todos los participantes consideraron determinante la buena disposición y actitud positiva del líder ante el proyecto, como se muestra en las siguientes entrevistas:

”Pienso que es muy importante, porque yo creo que esto es lo que hace que uno tenga cierta motivación” (E1 - D19)⁵ y “Es que como su palabra lo dice esa actitud de líder, es definitivamente la que mueve al grupo, la que lo motiva, la que lo comenta, la que lo lleva. Entonces, eso sí es muy importante. La actitud del líder es prioridad en un trabajo de estos” (E1 - D19).

De lo anterior podemos deducir que la disposición y actitud del líder se relaciona con la motivación de los participantes; si el líder proyecta actitudes positivas, estas actitudes ayudan a motivar al equipo de trabajo. Esto se sustenta con lo afirmado por De Pablos, Colás & González, (2010) quienes identifican como factor que facilita el uso innovador de las TIC: “la actitud positiva de los colectivos docentes, equipos directivos y comunidad educativa en general” (p.47).

Por otro lado los entrevistados se muestran satisfechos con la dirección del líder del proyecto lo cual se demuestra a través de las siguientes palabras: “Yo pienso que estábamos bien dirigidos” (E1 – D17), “¡Muy bien dirigidos!” (E2 – D17).

Es probable que las respuestas de los participantes con respecto al líder, quien a su vez es su jefe directo, estén influenciadas por esta relación laboral como lo podemos corroborar más adelante en el análisis del factor “Dominio del tema por parte del líder”.

⁵ E1: Entrevistado 1, D19: Documento 19

La disposición y actitud positiva del líder también se puede verificar analizando los diarios de campo los cuales muestran un proceso continuo sin interrupciones y el cumplimiento de las tareas y los tiempos planeados desde el comienzo, así como otro tipo de tareas asumidas por el líder, como se puede ver en la siguiente anotación: “En septiembre se retomó el trabajo y se pulieron los últimos detalles. Este trabajo final fue realizado por el líder del proyecto ya que los encuentros con los participantes se aprovecharon para recolectar información sobre el proceso por medio de entrevistas” (D5).

Aunque si es importante que exista una persona que guie el proyecto, no es indispensable que esta sea un directivo o jefe de los participantes. Lo que sí es importante es que esta persona cuente con una serie de cualidades indispensables para esta tarea. Esto es corroborado por CEDPA (2000) en dónde se hace referencia al líder como el facilitador:

El facilitador no necesita ser el jefe o director de su organización, pero deberá tener las cualidades siguientes:

- saber escuchar
- tener una actitud positiva y promover lo mejor en otros
- mostrar curiosidad acerca de las personas
- ser neutral y estar libre de inclinaciones
- ser flexible

Aunque la persona seleccionada para facilitar la planificación estratégica no tiene que ser experta en este campo, sí tendría que ser una persona que pueda crear un ambiente en el que otros se sientan cómodos y con confianza para compartir sus puntos de vista y contribuir plenamente al proceso. Esto no requerirá un alto grado de estructura o formalismo. Por el contrario, requerirá entusiasmo para dirigir una indagación de su organización. (CEDPA, 2000, p.4)

Partiendo de los aspectos mencionados anteriormente se puede afirmar que la disposición y actitud del líder es uno de los factores que contribuye al proceso de diseño de un plan estratégico y que el éxito del proyecto depende en gran parte de éste factor.

2. Dominio del tema por parte del líder

Esta categoría va muy ligada a la anterior ya que está relacionada con las capacidades del líder. Para los participantes es claro que quien dirija el proyecto no solo debe proyectar una actitud positiva, sino que también debe contar con los conocimientos necesarios, como se expresa a continuación: “Pues yo pienso que en todo proceso donde se está aprendiendo, es importante que el que lo está guiando tenga por lo menos más conocimiento que uno. A mí por lo menos me pasa que si yo no entiendo bien cuál es el punto desde mi propio conocimiento, pues, no voy para ningún lado. Entonces, si más bien tengo una guía clara que me muestra cómo son las cosas, así es más fácil” (E1 – D19).

En la mayoría de las respuestas se puede constatar que los entrevistados estaban satisfechos con el nivel de dominio del tema por parte del líder aunque sabían de antemano que tampoco era experto en el tema y que éste proceso era también un proceso de formación y de aprendizaje para él. Por un lado podemos ver que el líder si pudo transmitir los contenidos de forma efectiva cuando se les pregunta a los participantes, si este supo transmitir de forma adecuada los temas tratados. A lo anterior contestaron: “Para mí fue completamente claro, para mí fue muy claro, no tuve ninguna duda y cuando la tuve recibí una buena explicación de parte del líder” (E3 - D18), “Sí, para mí también fue fácil además ella fue siempre clara, siempre hubo como una estructura” (E4 – D18).

Igualmente otro de los entrevistados agrega: “Yo pienso que estamos todos bien enfocados, sabemos todos lo que tenemos que sacar y la dirección en cuanto al grupo fue

también muy clara, o sea, yo creo que fuimos muy bien dirigidos en las actividades que teníamos que hacer y se nos dio el material con que trabajar, entonces realmente en ese aspecto no hay ningún problema” (E1 – P17); a esto agrega el segundo entrevistado: “Estoy de acuerdo con la profesora” (E2 – P17).

Analizando los datos anteriores se podría pensar que el dominio del tema por parte del líder fue suficiente y satisfactorio, sin embargo surge la duda de que haya sido así ya que al preguntarles si, en general, durante todo el proceso sintieron que hizo falta algo que les hubiera ayudado más a llevar el proceso, entenderlo mejor, a sentirse mejor o a comprender algunas cosas de mejor forma, dos de los entrevistados contestaron lo siguiente:

“Yo pienso que sí. Claramente una persona con una visión estratégica” (E1 – D17) y “No necesariamente tendría que ser un experto pero, sí tener un buen conocimiento. No necesitamos al experto, aunque en algún momento se podría buscar asesoría de un experto” (E3 – D19).

De esto último se podría interpretar que sí tuvieron dudas que no pudieron ser resueltas en su totalidad en algunos momentos del proceso y que les hubiera parecido pertinente tener la asesoría de un experto en esos momentos para así no estancarse y poder avanzar más rápido.

Basándonos en esto podemos afirmar que, por un lado, los conocimientos en planeación estratégica por parte del líder si pueden contribuir de forma positiva al proceso y que, por otro lado, el desconocimiento y falta de experiencia de este podrían retrasarlo u obstaculizarlo. Este factor es también identificado por Estrada, García y Sánchez (2009) quienes concluyeron que uno de los factores más influyentes que dificultan la planeación es: “la carencia de conocimientos técnicos especializados necesarios en el proceso de planeación” (p.4).

3. Conocimientos previos en planeación estratégica de los participantes

Con respecto a la importancia de los conocimientos previos en planeación estratégica por

parte de los participantes se puede identificar su relevancia en las notas tomadas por el observador en varios diarios de campo. Lo anterior se sustenta por medio de las siguientes notas: “Aquí se evidencia la problemática del alcance de los conocimientos previos y las dificultades que se presentan cuando los participantes no cuentan con ningún conocimiento o experiencia acerca del tema a tratar” (D1), refiriéndose a la fase de formulación de estrategias. Lo anterior se corrobora con una segunda anotación en el mismo documento: “La diferencia entre estrategia y actividad no queda clara. Se propone investigar más al respecto antes de la formulación de estrategias” (D1). Este documento además concluye con el siguiente aporte: “Se observan dificultades en la formulación de estrategias, ya que estas tienden a confundirse con actividades y los indicadores no se identifican con facilidad” (D1).

Se evidencia también la importancia de los conocimientos y competencias que puedan traer los participantes como en la nota a continuación: “En cuanto a la formulación de indicadores, ha sido de gran provecho tener un profesor de matemáticas a quien se le facilita identificarlos” (D2) y en una fase posterior se identifican las implicaciones en cuanto a la calidad del producto: “Aunque se notó que los participantes le trabajaron bastante al plan de acción, la calidad de este no es la esperada” (D5).

Los participantes son conscientes de esta problemática y de que no cuentan con conocimientos previos ni experiencia en esta temática, lo cual demuestra el siguiente comentario: “no tengo mucha experiencia estratégica, pero es una dificultad un poco como de práctica no tanto de que no tenga clara la definición porque esa como lo dije anteriormente pues ya la teníamos” (E1 – D17). A pesar de esto defienden el hecho de que no necesariamente se tiene que ser experto en algo para poder hacerlo y que con un equipo interdisciplinario también se pueden alcanzar los objetivos. Lo anterior se sustenta con las respuestas a la pregunta sobre la

importancia del nivel de conocimientos previos y la medida en que estos pueden contribuir u obstaculizar el proceso: “Aunque no se tenga un conocimiento profundo sobre lo que es la planeación estratégica por lo menos sí se tiene que tener una idea básica de qué es la planeación porque esto sí afecta el desarrollo. Entonces yo considero que la persona sí debe tener por lo menos una noción clara de qué es la planeación estratégica, para que pueda haber un buen desarrollo” (E3 – D19). Por su lado otro de los entrevistados responde: “Pienso que en este proyecto no se trataba de mostrar quien sabía más sino de complementarnos. No importa el tema, no hay que ser experto. Sencillamente hay unos parámetros y día a día se puede construir. Pero, por supuesto si alguien sabía más podía dar su punto de vista. Además, hay muchas herramientas donde uno se puede informar” (E4 – P20).

A lo anterior, otro de los entrevistados propone lo siguiente: “Por eso lo que habíamos dicho también es armar grupos de docentes, donde haya una persona que sea administrativa, porque tiene el pensamiento más estratégico que el nuestro que es más como de la práctica, de actividades, no tanto de estrategias, entonces, yo creo que eso se soluciona también es armando los grupos con las personas que puedan beneficiarse mutuamente.” (E1 – P19).

Desde un punto de vista práctico se podría decir que lo ideal sería contar con un equipo de personas con conocimientos, competencias y experiencia tanto en planeación estratégica como en el uso de las TIC, sin embargo, sabemos que en la realidad esto no es fácil de realizar, ya que en un grupo interdisciplinario y heterogéneo siempre habrá personas que desconozcan la temática a trabajar. Además siendo así se perdería la posibilidad de contar con representantes de todos los estamentos de la institución lo cual es fundamental para la elaboración de un PEIT en el cual se tienen en cuenta las necesidades de todas las áreas de la institución. Al igual que en la categoría anterior, es importante resaltar lo afirmado por Estrada, García y Sánchez (2009),

quienes clasifican la falta de experiencia y el conocimiento insuficiente de los procesos de planeación como uno de los factores que más desalientan o impiden la planeación estratégica.

4. Experiencia de los participantes en el uso de TIC⁶

La falta de experiencia en el uso de las TIC también se hizo visible en la integración de algunas herramientas al proceso de diseño del plan estratégico tales como el foro, al wiki y el blog. El uso del foro no tuvo éxito. Esto se pudo haber dado por la falta de conocimiento de los participantes acerca de esta herramienta, sus utilidades y lo que se esperaba de su integración en el proceso, como se demuestra a continuación “De los cinco participantes solamente uno hizo el intento de usar el foro, los demás lo visitaron pero no aportaron nada. Por lo anterior se propone no seguir utilizando esta herramienta” (D2). Lo anterior se complementa con lo siguiente:

“Finalmente se tomó la decisión de no utilizar un foro como apoyo para la conceptualización y el intercambio de conocimientos entre todos ya que siendo esta la última fase ya se había profundizado lo suficiente en todos los temas” (D4). Además los participantes expresaron que era mejor centrarse en solo dos o tres herramientas de comunicación y colaboración y no en más, ya que esto podría confundir antes que ayudar. Por otro lado en el mismo documento se observa que los participantes no conocían lo que era un blog ni sus usos: “Los participantes también preguntaron cuáles son los usos que se le pueden dar a un blog y cuál es el objetivo de esta herramienta” (D4).

Teniendo en cuenta las categorías 3 y 4 se podría discutir acerca de las ventajas o desventajas de tener un grupo interdisciplinario en el cual no todos o muy pocos tienen

⁶ Para este proyecto se definió realizar la formulación del Plan estratégico con apoyo de un ambiente de aprendizaje mediado por TIC, atendiendo a dos variables: 1. Hacer uso de esta estrategia propuesta por una de las líneas de la maestría en informática educativa y 2. Utilizar el ambiente como apoyo al proceso presencial, dadas las dificultades de tiempos que presentan los equipos directivos en las instituciones. En este sentido, este era un factor pertinente a indagar.

experiencia con TIC y/o planeación estratégica, o si sería más provechoso trabajar con un grupo en el cual la mayoría de participantes tienen conocimientos y experiencia en estas dos áreas.

En cuanto a la relevancia de tener experiencia en el uso de las TIC para el desarrollo de este proyecto todos los participantes respondieron positivamente como se ve en los siguientes comentarios: “Pues, yo más que verlo como relevante, lo veo importante porque si se está planeando para las TIC sí se debe tener conocimiento sobre esto” (E3 – P19) y “Es que finalmente lo que queremos hacer es usar las TIC, entonces, la idea si es que uno sepa a dónde se dirige y qué es lo que quiere porque es un abanico muy grande de posibilidades” (E1 – P19), a esto se agrega: “Sí, al tener ese conocimiento se sabe exactamente qué es lo que se puede hacer y la necesidades que hay. Se conoce la necesidad y se puede aplicar de acuerdo a los conocimientos que se tenga. Para mí sí es importante” (E3 – P19).

Partiendo de esto se identifica claramente este factor como uno de los factores que contribuyen al proceso de diseño de planes estratégicos, por lo tanto, se podría pensar en una fase de capacitación por áreas (pedagógica, comunicativa y organizacional) antes de empezar con el diseño del PEIT para así facilitar el desarrollo del proyecto. Lo anterior es apoyado por De Pablos, Colás & González (2010), quienes identifican este factor como uno de los factores que más facilitan el uso innovador de las TIC clasificándolo como: “la preparación y habilidades tecnológicas de los responsables en la innovación del centro” (p.40).

5. Actitud de los participantes

Al igual que la actitud del líder se podría afirmar que los aspectos actitudinales relacionados con los participantes también podrían contribuir o por el contrario podrían obstaculizar el proceso de planeación estratégica.

Durante la implementación se observó que el grado de interés y motivación de los participantes fue positivo durante la fase de elaboración del plan de acción como se anotó en uno de los diarios de campo: “Los participantes se mostraron atentos y propusieron visitar diferentes blogs durante los próximos días para comparar diseños, funciones, etc.” (D4) y “Los participantes se mostraron motivados y expresaron que se sentían bien al ver que estábamos en la última fase del diseño del PEIT” (D4). Sin embargo uno de los participantes mostró no estar muy de acuerdo con el uso de las TIC en la educación lo cual quedo registrado así: “Se notó algo de resistencia al uso de TIC por parte de uno de los participantes, quien a la vez es profesor de matemáticas y alemán de la primaria, expresando por ejemplo que los estudiantes ya no saben escribir por culpa de las tecnologías” (D4).

Otro de los aportes que resalta la actitud positiva de los participantes es el siguiente: “Las actitudes de las personas de pronto si pueden afectar los sentimientos de alguno, por una mirada, por una postura, pero el proceso hay que sacarlo en ese momento hay que enfocarse realmente en el tema. Tal vez ese día alguno estuvo más sensible o tuvo cosas ajenas en su casa y tuvo alguna actitud diferente, pero pienso que ahí es donde uno como ser humano tiene la capacidad de apartar las cosas personales y centrarse en un tema. En este caso para mí no hubo problema, en cambio sí fue de puro aprendizaje” (E4 – P20).

De aquí se podría deducir que el hecho de aprender cosas nuevas y de ser tenido en cuenta para este tipo de proyectos motiva a los participantes y se refleja en una actitud positiva por parte de ellos. Por lo observado durante la implementación se puede destacar que durante todo el proceso la actitud de los participantes fue positiva, sin embargo, esta actitud puede estar influenciada por la participación permanente del líder quien a su vez ejerce un cargo directivo en la institución.

Para concluir se puede afirmar que tanto la actitud como los conocimientos de los participantes inciden de forma relevante en el proceso de diseño de planes estratégicos para la incorporación de TIC, esto se apoya con la siguiente afirmación: “Para innovar, es necesario un moderado componente actitudinal (querer hacer) y un fuerte componente formativo por parte del profesorado” (Álvarez & Fernández, 2009, p.12).

6. *Compromiso y cumplimiento de los participantes*

Esta categoría se ha visto representada de diferentes formas como en la asistencia a los talleres, la puntualidad, el grado de motivación, el número de aportes en la wiki, en las sesiones presenciales y en el cumplimiento de las tareas, entre otros.

Lo anterior se demuestra en los diferentes documentos en los que el observador hace anotaciones como: “Los integrantes llegaron puntuales y motivados aunque solo dos de ellos cumplieron con las tareas que habían quedado pendientes en la sesión anterior” y “Todos los participantes leyeron el e-mail pero solo tres vieron el video” (D1).

En la sesión siguiente la participación mejoró como podemos verlo a continuación: “La participación en la wiki fue excelente, todos los participantes cumplieron con la tarea e hicieron numerosos aportes” (D2).

Todos los participantes asistieron sin falta a cada una de las sesiones y se puede asumir que esto es debido a que las sesiones se programaron en el horario de trabajo, de tal forma que los participantes no sintieron una carga laboral adicional. Esto se puede observar en una de las notas de observador: “La puntualidad y la asistencia dependen en mayor parte de la organización de quién dirige el proyecto y porque se buscan espacios dentro de la jornada laboral, como ya lo expresó uno de los participantes” (D1).

En el último diario de Campo en el que se recogieron las observaciones de las últimas sesiones se evidencia también cumplimento y compromiso por parte de los participantes: “Esta sesión fue la última sesión del año escolar. Todos los participantes cumplieron con la tarea asignada de formular el plan de acción para las estrategias que se repartieron en grupos” y “Los participantes se mostraron satisfechos con el producto final y expresaron la importancia de que el proyecto no solo se quede sobre papel sino que se pueda implementar” (D5).

Lo anterior se complementa con la opinión de uno de los entrevistados: “Es que el compromiso sí es demasiado importante, es clave de todo el trabajo y el desarrollo. Tiene que estar lleno de actitud, de participación, de todo para poder llegar a un producto final” (E3 – D19).

En la literatura, este tipo de compromiso hacia un proyecto o institución es llamado compromiso organizacional y definido como:

Un tipo de vínculo que se asume mediante una decisión personal voluntaria que se basa en una racionalidad calculada, en una tendencia afectiva y en un juicio moral, que lleva a un mayor o menor grado de identificación e implicación, dentro de una particular organización y que es observable en la medida en que supone un esfuerzo por contribuir a los objetivos de la organización (González & Guillén, 2008, pp. 401-414).

Teniendo en cuenta esta definición y los datos recogidos de las entrevistas se podría decir que el compromiso va ligado a muchos otros factores externos como lo son el sentido de pertenencia hacia la institución, el trato que se haya recibido por parte de las directivas, las relaciones con los colegas y el reconocimiento por el trabajo realizado. Estos aspectos deberían tenerse en cuenta antes de dar inicio al proceso de planeación y al conformar el equipo de trabajo para lo cual se podría proponer un trabajo previo de sensibilización que lleve a fortalecer el

compromiso con la institución por parte de los participantes y llevar así a que este factor contribuya en el proceso de planeación.

7. Aprendizajes

Esta categoría fue la última que se indagó después de haber terminado todo el proceso de planeación y también de recogida de datos. Los mayores aprendizajes según las respuestas de los participantes apuntaron hacia el manejo de herramientas web 2.0 como la wiki y el blog como se puede ver en una de las notas del observador: “Durante la fase asincrónica se observó que los participantes ya aprendieron a manejar muy bien la wiki y que reconocieron su utilidad” (D2). También se observó en los numerosos aportes que se vieron en la wiki y en el blog en el que se publicó el plan estratégico aunque este último fue ajustado por el líder del proyecto con ayuda de un diseñador gráfico.

Los participantes expresaron también haber aprendido mucho de los ejemplos de los planes estratégicos revisados en los talleres ya que esto les dio a conocer lo que están haciendo otras instituciones en este momento y las posibilidades que existen de integrar las tecnologías en los procesos educativos. Sin embargo expresaron también que notan que todavía no cuentan con las competencias necesarias y que les gustaría ser capacitados lo más pronto posible para poder empezar con la implementación dentro del aula. En cuanto a los aprendizajes en el tema específico de la planeación estratégica expresaron que aunque es interesante, para ellos como docentes es más importante la fase de implementación que la de planeación.

Además de desarrollar estas competencias existen otro tipo de aprendizajes como lo afirman Álvarez & Fernández, 2009: “A lo largo de cualquier proceso de innovación, como es el caso que nos ocupa, llegamos a entender mejor la importancia de la cultura del centro y del profesorado. Las cuestiones de carácter organizativo y profesional del centro (dilemas de la

práctica, resultados de los aprendizajes, grado de formación y profesionalización del profesorado, oportunidades de aprendizaje profesional e institucional, recursos y materiales existentes, grados de motivación personal, etc.), a veces poco visibles, que nos dejan entrever la relevancia de los actores en los contextos de cambio e innovación” (p.6).

Este factor contribuye al proceso en la medida en que los participantes empiezan a reconocer la importancia de la planeación para la integración de tecnologías en la educación y el apoyo que estas pueden brindar a los docentes en su labor diaria y en general a la institución en sus procesos de mejoramiento y calidad.

Análisis de los factores metodológicos y didácticos

8. Estrategia metodológica utilizada

Aunque en general los participantes encontraron pertinente la metodología utilizada, en las entrevistas realizadas hicieron varias sugerencias de tipo organizativo y expresaron algo de dificultad en la fase de formulación de estrategias e indicadores. Esta última va a su vez ligada al grado de dificultad de los contenidos, pero valdría la pena analizar la estrategia metodológica para así buscar como optimizarla y facilitar el trabajo en esta fase.

En general los participantes se mostraron satisfechos como lo dice uno de ellos: “Para mí la metodología fue buena sobre todo porque permitió una parte presencial y por la wiki también se pudo aportar conceptos y eso es muy bueno para la parte presencial, porque en el momento ya de reunirnos se puede discutir y se puede concluir” (E3 – D18). Este mismo entrevistado hace énfasis en la metodología apoyada por la wiki: “Para mí fue muy contributiva de verdad que sí porque igual uno ahí aparte de que da su aporte sobre el tema también puede ver el aporte de las demás personas” (E3 – D18); lo anterior es apoyado por otro de los entrevistados quien expresó:

“A mí me parece que sí porque en cualquier proyecto donde uno está creando una estructura de algo generalmente hay un flujo de ideas y pienso que en una wiki que es como una especie de tablero virtual uno puede ir anotando todas esas ideas que tiene y después ir las ordenando” (E1 – D17). A diferencia de los anteriores uno de los entrevistados hace el siguiente comentario: “A mí me gusta más cuando tengo todas las cosas visibles. Yo aprendo cuando veo las cosas. Para mí es muy útil, entonces cuando hay resultados, para tener las cosas visibles, las pego en la pared o algo así, a mí me ayuda mucho. Entonces paso a paso coloco los resultados de forma visible. Es una buena ayuda para mí y ese es un problema en la wiki en la que se tiene que subir y bajar todo el tiempo para encontrar la información. No sé, es incómodo para mí” (E5 – D18).

Este último aporte lleva a reflexionar acerca de los estilos de aprendizaje, los cuales deben tenerse en cuenta en el diseño metodológico.

En lo organizativo los participantes sugirieron un plan de trabajo general o cronograma de trabajo desde el comienzo del proceso como se puede observar en las siguientes respuestas: “La única observación a la metodología que yo quisiera hacer es que tal vez al haber tenido un plan de trabajo general y un esquema de todo el camino que se iba a recorrer, nos hubiera facilitado un poco el progreso. Pero, como pertinencia, las presentaciones magistrales y el manejo de la metodología utilizada me pareció muy buena” (E1 – D17), lo anterior es corroborado por otro de los entrevistados: “A mí me hizo falta como quizás una información que le brindara a uno una estructura clara desde un principio, o sea que le dijera a uno mira tienes que hacer esto primero y después esto, como habíamos dicho, un plan de trabajo, también como una estructura en cuanto a qué información estamos buscando” (E2 – D17).

Otra de las sugerencias fue incluir en el proceso a una persona experta en formulación de estrategias que los asesorara como lo expresó el siguiente entrevistado: “Hay veces precisamente

por la imposibilidad de definir claramente una estrategia se nos iba mucho tiempo como en tratar de ver si realmente era algo que podíamos usar o no y en ese caso sí necesitaríamos a alguien que nos diga cómo hacerlo” (E1 – D17); este mismo entrevistado repite más adelante: “Yo pienso que quizás también nos faltaría un poquito de asesoría de personas que realmente tengan que ver con la implementación de TIC, no sé si pueden ser personas del gobierno o empresas de tecnología que lo puedan enfocar a uno como un poquito más en eso” (E1 – D17).

Con respecto a la fase de formulación de estrategias, el observador identifica las dificultades como lo muestran las siguientes notas tomadas: “Se puede llegar a pensar que estas confusiones se dan debido a la metodología y sería pertinente revisar las técnicas que se están usando” (D1), “Los participantes salen un poco confundidos en cuanto a los conceptos” (D1) y “La reformulación de las estrategias se puede tornar un poco tediosa ya que el analizar cada una de las propuestas e intentar unificarlas o definir las puede tomar mucho tiempo. Es importante hacer siempre un ejemplo entre todos para que los participantes después puedan continuar en grupos” (D3).

Como se puede observar en los comentarios de los participantes, la fase de más complejidad fue la formulación de estrategias e indicadores. Esto puede depender por un lado de la falta de conocimiento por parte de los participantes y del líder, lo cual se mencionó ya anteriormente, y por otro lado de la estrategia metodológica utilizada. Para apoyar estos dos aspectos Fuster (2008) recomienda tres fases previas antes iniciar la formulación de objetivos, estrategias e indicadores. Estas tres fases buscan apoyar el proceso de planeación dándoles a los participantes una visión detallada del estado actual de la institución.

La primera fase la llama fase de ensimismamiento, en esta primera instancia se realiza una reflexión pormenorizada de lo que es la institución, para después descubrir, hacia dónde se

quieren dirigir todos los esfuerzos (Fuster, 2008). A esto agrega: “Parece sencillo pero muchos de los proyectos de innovación (TIC, planes de mejora, sistemas de calidad...) no estudian los factores internos y externos de su organización y se precipitan en definir objetivos sin conocer su contexto particular y general” (Fuster, 2008, p.5). La segunda es la fase de asimilación, que consiste en: “Desarrollar las motivaciones para ejecutar el plan, recoger toda la información necesaria para que el diagnóstico que realicemos sea lo más exacto posible y crear las condiciones favorables para el plan” (Fuster, 2008, p.5). La tercera parte del proceso metodológico la denomina fase de acoplamiento.

En este sentido y teniendo siempre como marco de referencia la misión, visión y valores de la organización, se elaborará un análisis de la información de datos internos y externos, y se aplicará el análisis DAFO, técnica muy útil para la obtención de datos organizativos que darán credibilidad a la formulación estratégica, de los objetivos generales y estrategias. En esta fase de acoplamiento nos encontraremos con todo aquello que aparentemente es ajeno a la organización, pero que influye y afecta a su continuidad o supervivencia. (Fuster, 2008, p.6)

Lo anterior demuestra que el factor metodológico es determinante para el proceso y que la rigurosidad en su diseño contribuye en gran medida al éxito de la planeación estratégica.

9. Recursos didácticos

Se entiende por material didáctico al conjunto de medios materiales que intervienen y facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos materiales pueden ser tanto físicos como virtuales, asumen como condición, despertar el interés de los estudiantes, adecuarse a las características físicas y psíquicas de los mismos, además que facilitan la actividad docente al servir de guía; asimismo, tienen la gran virtud de adecuarse a cualquier tipo de contenido. (Morales, 2012, p.10)

Esta categoría va estrechamente relacionada con la anterior lo cual se puede observar en los comentarios referentes a la utilidad de la wiki. Por un lado está la estrategia de trabajo

colaborativo y por otro lado la herramienta como tal. Además de la wiki se incluyeron otras herramientas tecnológicas al proceso como un foro y un blog, estas fueron utilizadas en mayor parte en las fases asincrónicas; en las fases presenciales los talleres fueron apoyados con recursos tales como videos, presentaciones en power point, prezi y mind manager, e-mail, voki (herramienta de audio) y PEITs de otras instituciones (Anexo C).

El foro fue la primera herramienta que se utilizó en el proceso con el objetivo de compartir conocimientos conceptuales y la única de las tres que no tuvo éxito como se puede explicar en la anotaciones hechas por el observador: “Las posibles razones son la falta de tiempo y el poco atractivo de este foro ya que es muy básico” (D2), “Debido a la poca participación en el foro se toma la decisión de cambiarlo y abrir un grupo en Facebook” (D2) y por último, “Finalmente ya que una de las participantes no accedió a usar Facebook por razones personales se tomó la decisión de no utilizar un foro como apoyo para la conceptualización y el intercambio de conocimientos entre todos ya que siendo esta la última fase ya se había profundizado lo suficiente en todos los temas” (D2).

Además de esto los participantes expresaron que era mejor centrarse en solo dos herramientas de comunicación y colaboración y no en más, ya que esto podría confundir antes que ayudar. Sin duda la herramienta que más éxito tuvo en el proceso fue la wiki. Esto se pudo comprobar en los comentarios expuestos en el apartado “estrategia metodológica”.

Otros de los recursos que ayudaron mucho en el proceso fueron los PEITs de diferentes instituciones educativas como lo demuestran los comentarios hechos por dos entrevistados: “Los recursos utilizados estuvieron adecuados. Los PEITs de otras instituciones se usaron en la segunda y tercera fase y yo creo que fue muy valioso tener esa información” (E1 –D17) y “Pienso que fue suficiente al tomar algunos ejemplos de otras instituciones. Si se tienen unas

ideas claras de otras instituciones, de otras formas de organización o similares para poder ser asimiladas acá a mí me parece que no necesitaríamos más porque nos saturaríamos con mucha información” (E3 – D18).

El último recurso utilizado fue el blog el cual también tuvo una buena acogida y despertó el interés de los participantes. Este no se pudo trabajar a profundidad debido a la falta de tiempo por parte del equipo y siendo ya la actividad final se dejó en gran parte en manos del líder del proyecto.

Partiendo de las repuestas de los participantes se puede afirmar que un recurso didáctico bien escogido puede apoyar el proceso y motivar el trabajo colaborativo como se pudo observar en la wiki. Por otro lado la diversidad de recursos didácticos pueden favorecer los diferentes estilos de aprendizaje de los participantes. Lo anterior es apoyado por Morales (2012) quien afirma que:

La importancia del material didáctico radica en la influencia que los estímulos a los órganos sensoriales ejercen en quien aprende, es decir, lo pone en contacto con el objeto de aprendizaje, ya sea de manera directa o dándole la sensación de indirecta. En otras palabras, se puede decir que son los medios o recursos que sirven para aplicar una técnica concreta en el ámbito de un método de aprendizaje determinado, entendiéndose por método de aprendizaje el modo, camino o conjuntos de reglas que se utiliza para obtener un cambio en el comportamiento de quien aprende, y de esta forma que potencie o mejore su nivel de competencia a fin de desempeñar una función productiva. (p.10)

Con base en lo anterior se puede confirmar que los recursos didácticos seleccionados en los procesos metodológicos son un factor de gran importancia ya que definen el éxito o fracaso

de una estrategia de enseñanza-aprendizaje y por lo tanto pueden contribuir a fortalecer los aprendizajes de los participantes en el proceso de planeación estratégica.

10. Interacciones entre participantes

Otra de las categorías analizadas es la interacción entre participantes ya que en el proceso de diseño de un PEIT el intercambio entre los participantes y la construcción colectiva juegan un papel muy importante. Los siguientes datos muestran la importancia de la wiki en relación a estos dos aspectos como en las siguientes respuestas: “Como herramienta la wiki me parece muy buena porque le ayuda a todo el mundo a aportar al tema” (E1 – D17), y “Si esto hubiese existido cuando yo estaba en la universidad hubiera sido una maravilla porque cuando yo estaba en la universidad teníamos que correr todos a ponernos una cita y estar ahí peleando por tiempos. Además así se conocen las diferentes opiniones. Entonces eso también lo fortalece uno” (E4 – D18).

Evidentemente la mayor parte de la formulación de los diferentes componentes del PEIT se llevó a cabo por medio de la wiki, sin embargo en las fases presenciales también se dieron otro tipo de interacciones como en los debates y trabajos en grupo. En ninguna de las fases se observaron aspectos negativos que impidieran el intercambio de ideas o la generación de conocimiento.

11. Comunicación

Después de la recolección de datos se decidió unir esta categoría con la anterior ya que las dos hacen parte de los procesos comunicativos y de aprendizaje. En este proyecto la comunicación se dio de forma presencial y virtual, en lo virtual de forma asincrónica.

Se puede decir que la comunicación y sus respectivas interacciones se dieron en mayor parte de forma efectiva, esto se pudo evidenciar en la calidad de las intervenciones y aportes, en

el aprovechamiento de las oportunidades de comunicación y en el grado de participación.

Aunque no siempre los aportes e intervenciones fueron de calidad si se notó un gran interés por participar y despejar dudas sin perder oportunidades para la generación de conocimiento.

Este factor ha sido también estudiado por Estrada, García & Sánchez (2009) quienes identificaron la “comunicación insuficiente” como una de las barreras más relevantes que impiden la ejecución eficaz de la planeación estratégica.

Teniendo en cuenta el bilingüismo y la interculturalidad, características propias de la institución en la cual se lleva a cabo este estudio, la comunicación juega un papel determinante a la hora de intercambiar ideas entre los participantes de diferentes lenguas maternas. Por un lado el idioma puede llegar a ser un obstáculo al momento de querer transmitir ideas y por otro lado las diferencias culturales pueden llevar a tener perspectivas diferentes al momento de tomar decisiones. Es aquí donde las competencias comunicativas tanto del líder como de los participantes serán puestas a prueba a la hora de focalizar las ideas y de mediar entre las diferentes perspectivas de los participantes para llegar a resultados avalados por todos.

Para apoyar lo anterior es importante introducir el concepto “comunicación intercultural el cual se define como: “aquella que resulta de la interacción entre hablantes de lenguas y culturas diferentes” (Instituto Cervantes, 2012).

Según Alsina (1999) para que se produzca una comunicación intercultural eficaz son muy importantes, entre otras cosas, estas cinco actitudes:

- Que los interlocutores estén motivados por conocer la otra cultura y muestren empatía con ella;
- que tomen conciencia de la propia cultura y sus procesos de comunicación;
- que presten atención a los elementos que forman parte de la comunicación no verbal;

- que asuman que el malentendido forma parte de los encuentros interculturales;
- que se esfuercen por interpretar el sentido y la intención última de las palabras de sus interlocutores, es decir, por negociar no sólo el significado del mensaje sino también su fuerza elocutiva.

En el caso del Gimnasio Alemán los participantes ya contaban con estas competencias, por un lado debido a sus experiencias al haber vivido por largos periodos en países extranjeros o por el hecho de venir de familias biculturales y por otro lado por haber estado vinculados a esta institución desde hace varios años lo cual les ha brindado una mejor comprensión de las diferencias entre las dos culturas. Este aspecto facilitó la comunicación y evitó que se generaran conflictos durante las sesiones.

12. Contenidos

La siguiente categoría al igual que las categorías “estrategia metodológica” y “manejo del tiempo” es una de las que más resultados presentaron, como se demostrará a continuación.

“Se entiende por contenido educativo el conjunto de formas culturales y de saberes que constituyen parte de las relaciones sociales del contexto y que se introducen y permiten organizar las tareas pedagógicas del aula para construir y reconstruir el conocimiento del alumno” (Imbernón, 2006, p.118). “Por otra parte el contenido de aprendizaje de una disciplina lo constituye el conjunto de aportaciones culturales y científicas relativas a su objeto, tanto material como formal, de estudio” (Imbernón, 2006, p.119).

En esta categoría se encontraron perspectivas diferentes con respecto a la pertinencia de los contenidos y a su grado de dificultad.

Una de las perspectivas es positiva en general durante todo el proceso: “La pertinencia del contenido tanto en la presentación del proyecto como en la formulación de la visión y en la

formulación de los objetivos fue muy acertada, los temas fueron muy pertinentes a lo que tratamos en las tres fases” y “En absoluto, en ninguno hubo dificultad, que sea de mencionar” (E2 – D17).

Uno de los entrevistados relaciona la pertinencia y el grado de dificultad de los contenidos con los recursos utilizados para transmitirlos: “La parte de los videos y también la de los documentos que tenemos como base para trabajar realmente nos han ayudado a tener una idea, de cómo debemos enfocarnos en la parte de los objetivos y también lo que aportamos por medio de la wiki, la líder también nos ha dado información específica para diferenciar un objetivo de una estrategia. Yo creo que eso nos ha dado muchas bases para poder empezar a trabajar” (E1 – D17). Este mismo entrevistado relaciona la dificultad con los temas que se fueron viendo en cada fase del diseño de un PEIT expresando que la mayor dificultad la tuvo en la formulación de las estrategias: “La verdad si reconozco, aunque no tanto en los contenidos sino quizá en la capacidad de diferenciar estrategias de objetivos y actividades, sobre todo estrategias de actividades me ha resultado a mí personalmente un poco difícil” (E1 – D17).

El observador también identifica un cambio en el grado de dificultad en una de las fases como en la siguiente anotación: “Los aportes fueron numerosos y ya todos tenían una idea muy acertada de lo que es un plan de acción y de los aspectos que hay que tener en cuenta en su elaboración” (D4).

Para otro de los entrevistados, el grado de dificultad de los contenidos está relacionado con sus conocimientos previos: “A mí los temas me han parecido pertinentes, algunos han tenido un grado de dificultad sobre todo para mí en la parte académica, en la parte del PEI, porque yo no manejo la parte académica pero, sí han sido pertinentes” (E3 – D18).

Estos diferentes puntos de vista van creando relaciones claras entre las diferentes categorías y van enriqueciendo la investigación mostrando resultados. Sería también interesante analizar los perfiles de cada uno de los participantes y relacionarlos con sus respuestas para poder identificar mejor la razón de sus dificultades o por el contrario de su facilidad para entender los temas. Otro aspecto que debe explorarse mejor, ya que ha sido mencionado por la mayoría de los participantes, es la diferencia en el grado de dificultad entre la fase de la formulación de estrategias con las otras fases para así poder identificar si la dificultad realmente se dio por el contenido o por la estrategia metodológica utilizada.

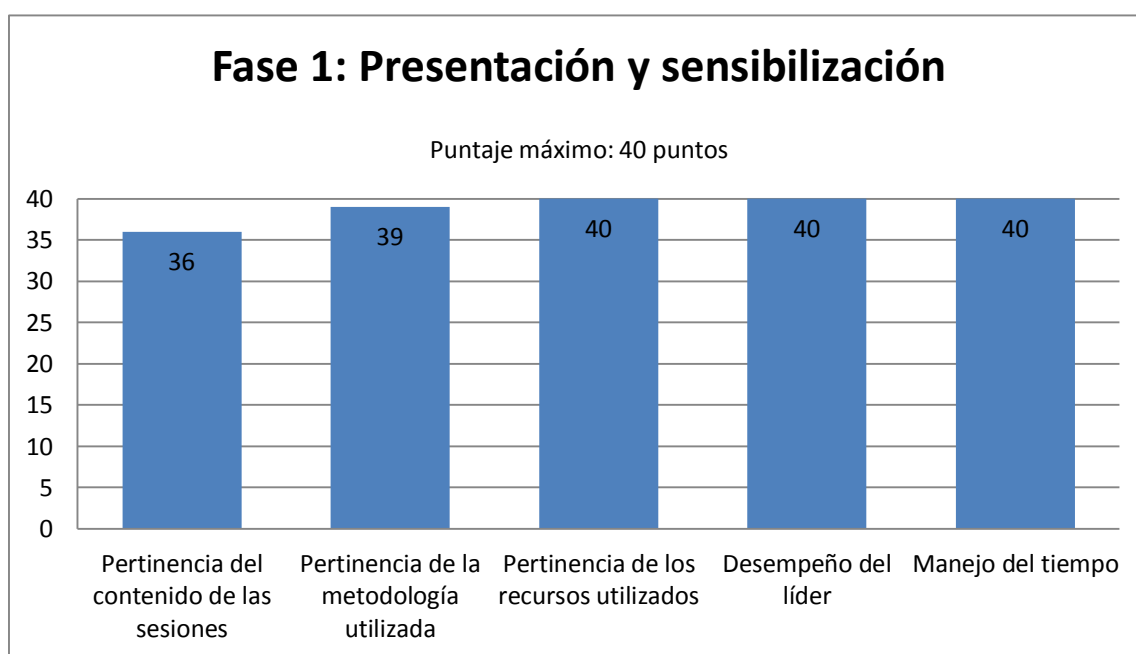
Imbernón (2006) agrega que: “la selección y estructuración de los contenidos se realiza teniendo en cuenta fundamentalmente, y de manera interactiva, procesos de discusión y debate, y de los criterios epistemológicos o de la disciplina, psicopedagógicos y sociológicos” (p.119).

Por lo anterior, desde el punto de vista metodológico, se puede afirmar que los contenidos son un factor de gran importancia y que se deben seleccionar y organizar cuidadosamente de acuerdo a los conocimientos previos, las edades de los participantes, los aspectos culturales y el contexto en el que se desarrolla el proceso de planeación estratégica.

Para la recolección de datos relacionados con esta categoría se implementó adicionalmente un cuestionario (Anexo G) con el objetivo de indagar más a fondo en los factores de tipo metodológico y didáctico y en la pertinencia de los elementos relacionados con la metodología en las diferentes fases del proyecto.

Por medio de la presentación gráfica de los resultados se busca también hacerlos más visibles con el fin de identificar con más facilidad las relaciones entre las subcategorías que conforman esta categoría.

Cada uno de los ítems presentados en las gráficas pueden obtener como valor mínimo 0 puntos y valor máximo 40 puntos. Dependiendo de la cantidad de puntos obtenidos se determina si el aspecto metodológico se presentó de forma pertinente o menos pertinente durante cada una de las fases de la planeación según la percepción de los participantes. Los resultados que se obtuvieron se presentan a continuación:

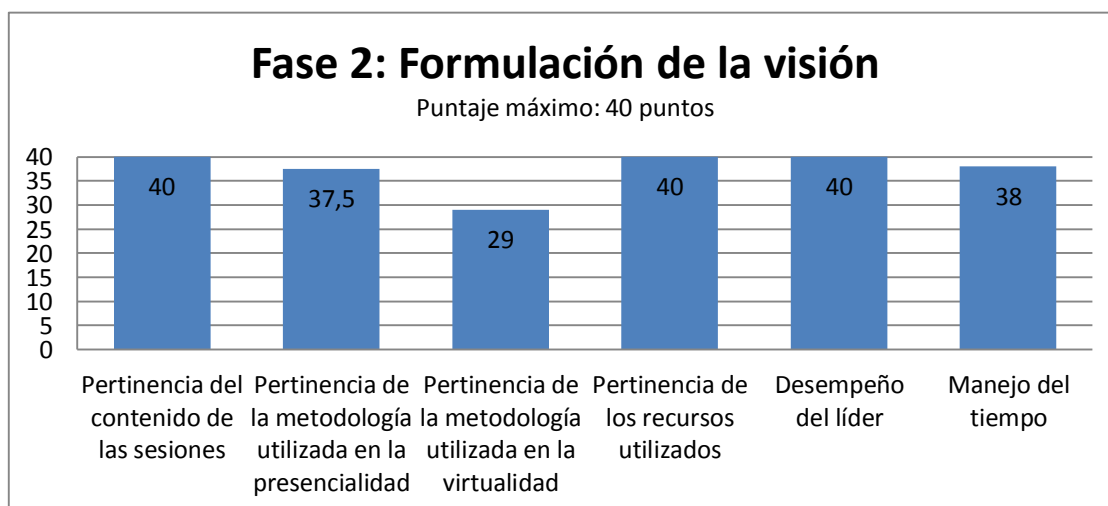


Gráfica 5: Análisis de la metodología en la primera fase.

Fuente: Elaboración propia

Siendo la primera fase una fase introductoria y no de elaboración del PEIT no cuenta con los mismos elementos que las siguientes fases y por lo tanto los porcentajes no varían significativamente. Sin embargo la pertinencia de los contenidos tiene un valor menor

posiblemente por la falta de conocimiento acerca del tema y la falta de comprensión de lo que se pretendía con el desarrollo de un proyecto como este.



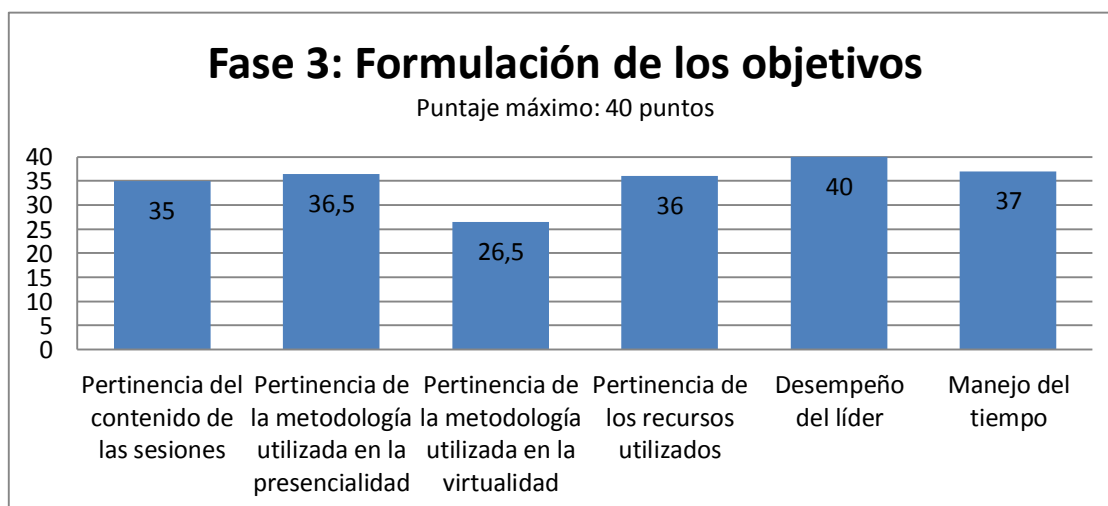
Gráfica 6: Análisis de la metodología en la segunda fase.

Fuente: Elaboración propia

Según los modelos de planeación estratégica el primer paso es la formulación de la visión, es decir: “la definición (en pocas palabras y lo más claro posible) del proyecto o modelo de institución educativa al que tiende la organización, con particular énfasis en los rasgos diferenciales que pretende desarrollar respecto de instituciones similares. Es el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser” (Fuster 2008, p.5).

En esta fase se evidencia que no se consideró pertinente la metodología utilizada en la virtualidad. Esto hace referencia específicamente al uso del foro el cual no tuvo éxito, por un lado debido a la falta de conocimiento de la herramienta y por otro por lo poco atractiva que

resultó debido a su diseño. Además de lo anterior es posible que se haya necesitado de una mejor introducción a la herramienta con ejemplos variados para fomentar su utilización.

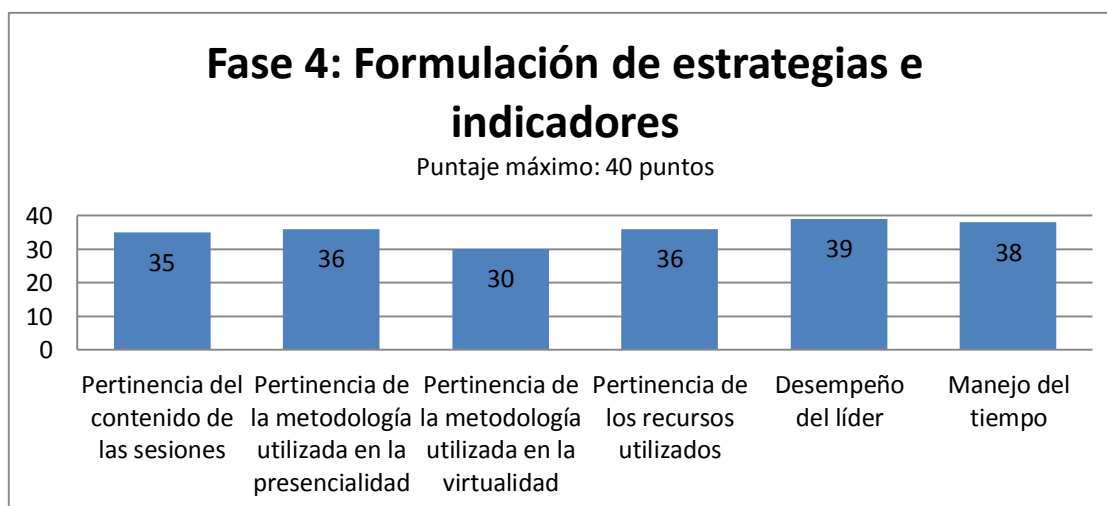


Gráfica 7: Análisis de la metodología en la tercera fase.

Fuente: Elaboración propia

Como segundo paso de la planeación estratégica, después a la formulación de la visión se formulan los objetivos estratégicos los cuales marcan las guías de actuación de la organización de forma coherente con su entorno y sus necesidades. (Fuster, 2008).

En esta fase se observa que sucede lo mismo que en la segunda en cuanto al uso del foro y se nota también un descenso en el puntaje en la pertinencia de los contenidos y de los recursos utilizados. Se podría pensar que cada vez que el tema se pone más exigente se dificulta más transmitir los contenidos de una forma efectiva, es decir, que se tendrían que revisar la metodología presencial, el nivel de dificultad de los contenidos y los recursos utilizados.

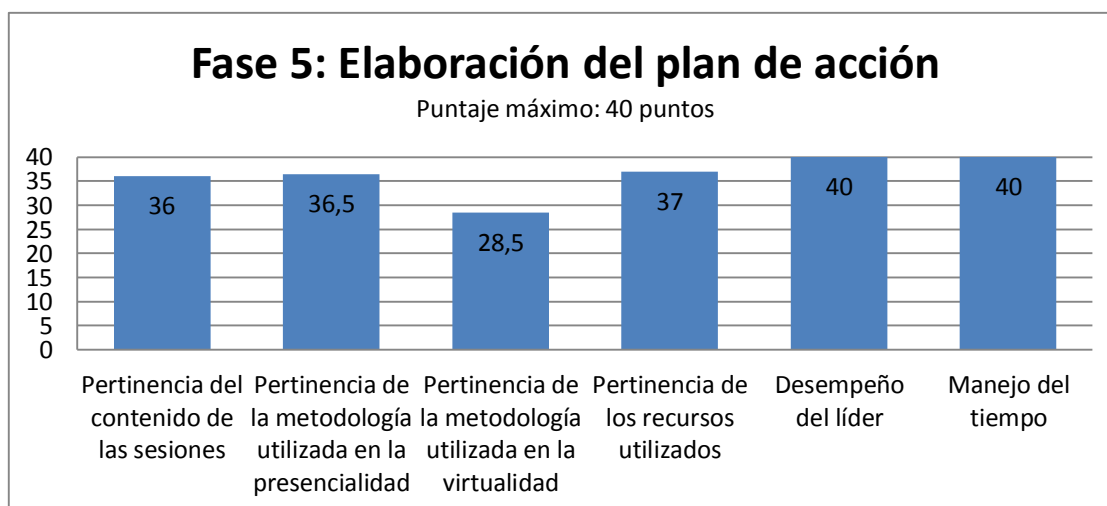


Gráfica 8: Análisis de la metodología en la cuarta fase.

Fuente: Elaboración propia

Según Fuster (2008): “Cuando ya se tienen todos los objetivos localizados junto a sus indicadores, entran en juego una serie de acciones, llamadas estrategias, en las que la organización se esfuerza por centrar toda su atención con el único pretexto de conseguir los objetivos marcados” (p. 9).

Al comparar los resultados de esta gráfica con las anteriores se puede deducir que a medida que se avanzaba, los temas se volvían más complejos. Según los puntajes obtenidos habría que hacer ajustes en todos los factores pero principalmente en el grado de dificultad de los contenidos y en los recursos por medio de los cuales se transmitieron. Esta fase fue la que más tiempo tomó y la que más atrasó el proceso.

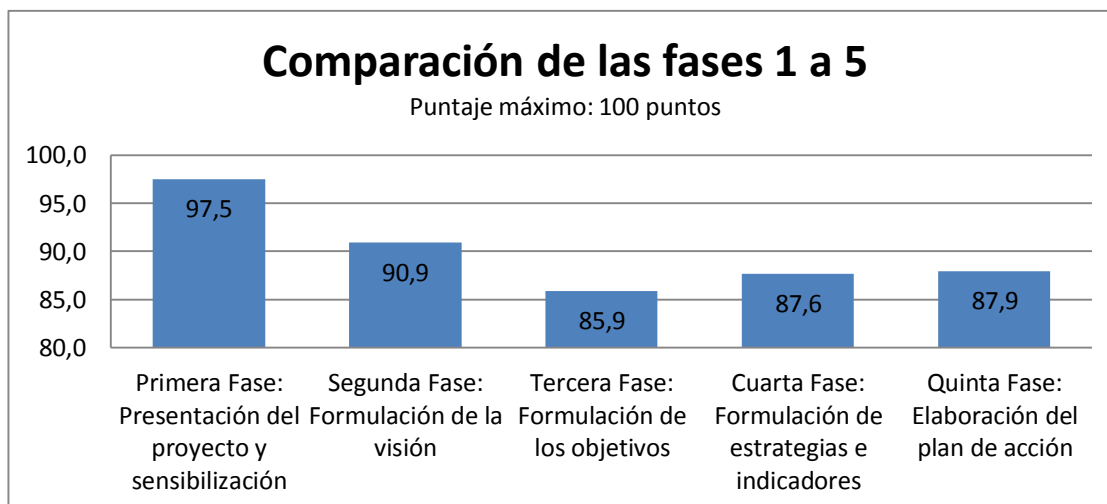


Gráfica 9: Análisis de la metodología en la quinta fase.

Fuente: Elaboración propia

“El plan de acción es la última fase del proceso de diseño de un plan estratégico, su objetivo es el de identificar las acciones a seguir para lograr los objetivos propuestos y definir quiénes son los responsables de estas acciones” (CEDPA, 2000, p.10).

Según lo observado y recogido en las entrevistas, esta fase fue la de menor dificultad en cuanto a los contenidos. Se observa también un bajo puntaje en la metodología utilizada en la virtualidad, lo cual podría estar relacionado con la wiki. En este punto la cantidad de información que se encontraba en la wiki era mayor y confundió un poco a los participantes, debido a que esta no cuenta con un formato que contribuya a la elaboración de planes de acción. Por lo anterior se podría pensar en hacer un cambio de herramienta colaborativa en esta fase.



Gráfica 10: Análisis de comparativo de las cinco fases.

Fuente: Elaboración propia

Aunque ninguna de las fases obtuvo un puntaje significativamente bajo si se evidencia que las tres últimas necesitan de revisión, lo cual también se pudo observar en las gráficas anteriores. La fase más crítica según la gráfica muestra ser la formulación de los objetivos aunque en la práctica se observó que fue la fase de formulación de estrategias e indicadores la que más dificultades mostró y la que más tiempo tomó. En la última fase se muestra un leve aumento del puntaje lo cual puede indicar que el grado de dificultad disminuyó o que los participantes ya habían desarrollado competencias en planeación estratégica que facilitaron esta última fase.

Para concluir, se puede decir que es evidente que el factor metodológico es determinante en un proceso de planeación estratégica para incorporación de TIC y que depende de varios componentes metodológicos el éxito que pueda tener y el grado en que pueda contribuir al proceso de diseño.

Análisis de los factores temporales y espaciales

13. Disponibilidad

Esta categoría está relacionada con el tiempo y los horarios de los profesores y demás empleados que participaron en el proyecto y especialmente con la carga académica y horarios de clases de los docentes lo cual se debe tener en cuenta al momento de elaborar el cronograma de trabajo para la elaboración del PEIT.

Lo anterior se demuestra en dos de las anotaciones hechas por el observador: “La puntualidad y la asistencia dependen en mayor parte de la organización de quien dirige el proyecto y de los espacios que se buscan dentro de la jornada laboral” (D1) y “Debido al cambio del horario escolar se ha dificultado encontrar espacios en los que los cinco participantes tengan disponibilidad de tiempo, por lo tanto se propone trabajar en grupos en las próximas tres semanas para poder avanzar más rápido” (D3), esto lo corrobora otro de los entrevistados de la siguiente firma: “Yo diría que lo único que nos amarró en ese sentido fue la diversidad de horarios de los participantes. Lo cual dificultó mucho tener siempre las reuniones digamos pre programadas desde un principio; aun así nos reunimos en promedio cada 15 días; tal vez alguna vez cada tres semanas” (E2 – D17).

En cuanto a la carga académica o de trabajo y al esfuerzo adicional al participar en este tipo de proyectos uno de los entrevistados expresa: “Yo creo que podría ser mejor si tuviéramos un poco más de tiempo para dedicarle más al proyecto porque realmente con todas las tareas que uno realiza a diario no alcanza a tener ese tiempo, como para dedicarle al proyecto el tiempo que de verdad uno tendría que dedicarle” (E3 – D18).

Vale la pena resaltar que otro de los aspectos que obstaculiza el proceso son los asuntos y tareas que surgen en el día a día en una institución de este tipo como se observó en una de las

sesiones: “Aunque el plan de acción quedó pendiente, en el mes de junio no se avanzó debido a las múltiples tareas y actividades de cierre de año escolar. Durante las vacaciones los participantes se desconectaron totalmente del proyecto y no realizaron más aportes en la wiki” (D5).

Lo anterior es apoyado por Domènech & Viña (2008) quienes afirman que: “El funcionamiento de las organizaciones está condicionado por el tiempo. La organización educativa se basa primordialmente en las interrelaciones entre las personas. El tiempo aparece como un recurso fundamental, constructor de estas interrelaciones, que debemos administrar” (p.71).

Se puede decir que esta categoría es bastante clara y que se limita a los aspectos mencionados al comienzo, aunque va muy ligada también a la siguiente categoría “manejo del tiempo”.

14. Manejo del tiempo

En el cronograma se planeó terminar el diseño del PEIT en un plazo de nueve meses, teniendo en cuenta las vacaciones escolares, repartiendo estos nueve meses en espacios de dos meses para cada una de las cuatro fases de diseño del PEIT (visión, objetivos, estrategias e indicadores, plan de acción) y dejando un mes de reserva por si se presentaban imprevistos.

Aunque el tiempo fue suficiente y se logró tener el producto final en los nueve meses planeados, los tiempos destinados a cada una de las fases no coincidieron con la realidad. Tanto los tiempos de los dos meses planeados para cada una de las fases como los espacios de dos a tres semanas entre las sesiones y los tiempos de los talleres presenciales no coincidieron en tres de las cuatro fases, especialmente en la formulación de estrategias y la elaboración del plan de acción; esto lo demuestran algunas de las notas tomadas por el observador: “La sola revisión de

las estrategias para el primer objetivo tomó una hora y media. Por esta razón se toma la decisión de terminar esta fase en grupos de trabajo durante las siguientes tres semanas”, “El trabajo en grupo tomó una semana más de lo planeado, en total cuatro semanas debido a actividades que surgieron en la institución como seminarios, incapacidades y visitas de padres” (D3) y más adelante en el mismo documento que resultó de la última sesión de la fase de formulación de estrategias: “La fase de formulación de estrategias ha resultado tomar mucho más tiempo del planeado” (D3). Posterior a esta en el siguiente documento se encontró una nota que constata lo observado en las sesiones anteriores: “Entre la última sesión y esta pasaron dos meses debido a las vacaciones de semana santa, exámenes bimestrales, entrega de notas y reuniones con padres de familia” (D4). En la última fase del proyecto también se tuvieron que ajustar los tiempos lo cual llevo a que se tuviera que seguir trabajando después de las vacaciones iniciando el nuevo año escolar: “La revisión toma más tiempo del esperado y queda pendiente seguir trabajándole al plan de acción durante las vacaciones. Se espera terminar el plan de acción en el mes de septiembre después de los dos meses y medio de vacaciones” y “ya que no se logró terminar el plan de acción para esta fecha se pospone la elaboración del blog para el mes de septiembre cuando se espera terminar el plan de acción” (D5).

Además de las notas tomadas por el observador los participantes hicieron diferentes comentarios acerca del manejo del tiempo demostrando estar satisfechos con los tiempos planteados pero reconociendo que en algunas fases si se notó la falta de tiempo como en el siguiente comentario: “Pues si uno se pone a pensar en la implementación de TIC realmente debería ser lo antes posible pero, tampoco se puede hacer un proceso institucional de hoy para mañana, entonces yo pienso que el tiempo estuvo bien” (E1 – D17) y “Para mí el tiempo fue

suficiente pienso que fue más el nivel de dificultad que se tuvo en el grupo con algunos compañeros pero, el tiempo fue suficiente” (E3 – D18).

Con respecto a las fases de formulación de estrategias uno de los participantes expresa haber requerido más tiempo de la siguiente forma: “Pues personalmente sí me hubiera gustado más porque tal vez a uno le enseñan paso a paso cómo hacer las cosas, un objetivo, una estrategia, pero creo que debido al tiempo se hizo de forma muy superficial” (E4 – D18).

Otro de los entrevistados, relaciona los tiempos con el cumplimiento de las tareas que se debían resolver entre las sesiones y al poco tiempo que les podían dedicar expresándolo así: “Yo pienso que el tiempo sí estuvo bien. Lo que pasa es que hay veces que uno también tiene otras cosas que hacer y ahí es donde empieza uno a colgarse un poco en el momento de entregar pero, ya en la sesión como tal sí estuvo bien. El tiempo era como lo normal para poder entender y empezar a planear las estrategias” (E4 – D18); además de esto otro de los participantes relaciona el tiempo con el grado de dificultad de los contenidos y las tareas: “A mí me parece que teníamos suficiente tiempo. Lo que me parece es que quizás el trabajo en grupo hay veces precisamente por la imposibilidad de definir claramente una estrategia se nos iba mucho tiempo como en tratar de ver si realmente era algo que podíamos usar o no” (E1 – D17). Por último uno de los entrevistados expresó preferir sesiones más largas en las que se pudieran ver resultados más inmediatos: “Yo creo que es mejor hacer un proyecto de un día entero en donde se trabaje varias horas. Nosotros trabajamos y tenemos que terminar ahora porque la ruta se va y eso no es bueno para un proyecto así. Es mejor tener todo un día para tener más tiempo y seguir en el proceso y terminarlo y no empezar nuevamente otro día retomando las ideas” (E5 - D18). Lo anterior es apoyado por otro de los participantes “Si, porque se pierde otra vez el hilo y hay que volver a recordar un poquito en qué quedamos la vez pasada” (E4 – D18).

Para poder establecer mejor los tiempos podría pensarse en hacer una comparación del cronograma inicial y del real para identificar mejor las fallas y relacionarlas mejor a otras categorías. Cabe resaltar que efectivamente por muy bien que se planeen los tiempos el factor humano hace que se tengan que hacer modificaciones durante el proceso, es decir, que el cronograma debe ser flexible en cierta forma.

En general se podría resumir que el manejo del tiempo va ligado al horario y a la jornada escolar, al grado de dificultad de las tareas a realizar, y a los imprevistos que se presentan día a día tanto a nivel personal como laboral.

En el caso de los participantes administrativos y directivos no se presentaron complicaciones al buscar los espacios para los talleres. En este caso bastaba con fijar una fecha y una hora por lo menos con dos semanas de anticipación para así poder programarse y reservar este espacio. En el caso de los docentes fue completamente diferente debido a los horarios de clases. La experiencia durante este proceso llevo a pensar en la posibilidad de crear el horario escolar partiendo de los proyectos institucionales. Si se establece un cronograma de actividades para los proyectos antes de iniciar el año escolar y sabiendo con anticipación cuántos y cuáles docentes participarían, se podrían generar espacios dentro del horario en los que estos profesores se liberaran de clases para poder reunirse y llevar a cabo las actividades relacionadas con los proyectos.

Con respecto a esto Domènech & Viña (2008) afirman que: “El tratamiento del tiempo debe hacerse en función de cada una de las personas y de sus responsabilidades dentro del sistema educativo. No es lo mismo el tiempo del profesorado, el tiempo de los alumnos y alumnas o el tiempo destinado a la gestión de la institución educativa. Estos tiempos deben estar relacionados pero para su distribución tienen sus propias lógicas” (p.72).

Lo que se observa en las instituciones es que primero se establecen los horarios y jornadas escolares y posteriormente se plantean los proyectos acomodándolos a los horarios ya fijos, lo cual se hizo de igual manera en este caso de estudio. Esto es también identificado por Domènech & Viña (2008) quienes lo expresan de la siguiente manera: “El tiempo pues debe tratarse como recurso institucional y se ha de distribuir en función de los objetivos previos seleccionados cuidadosamente. Veremos cómo en realidad parece que primero se establecen los horarios y posteriormente se deciden los objetivos en función de estos horarios” (p.72).

Este factor, aunque es decisivo en la organización de un proyecto como lo es también el de planeación estratégica, puede dejar de ser un obstáculo si se tienen en cuenta los aspectos mencionados anteriormente y por el contrario podría contribuir al proceso de diseño de planes estratégicos en instituciones educativas.

15. Tamaño de la institución

Siendo la institución en la que se implementó el proyecto una institución pequeña con 150 estudiantes, 20 docentes, 2 directivos y 13 empleados más, se podría pensar, que tanto el proceso de planeación como el de implementación se darían más rápido y con menos dificultades, pero esto no es necesariamente cierto.

Todos los entrevistados coincidieron en que si afecta el tamaño de la institución por diferentes razones como a continuación: “Una institución que tiene dos mil alumnos es algo muy diferente que si tiene como nosotros 150 pues, menos alumnos, se toma mucho menos implementarlo, por otro lado, el hecho de que haya pocos profesores, también puede influir negativamente, si uno tiene más docentes no sé, pues tiene también más posibilidad de que puedan participar de manera más activa, pienso que no debe ser tan grande el grupo, pero, sí puede haber una mejor selección del personal dependiendo de las capacidades de cada uno, si

uno tiene más cantidad de profesores pues, seguramente tendría más de dónde escoger” (E1 – D19).

Otro de los entrevistado ve una ventaja en ser una institución pequeña y lo expresa así: “Si es una institución pequeña tendría que ser más fácil hablar con todo el mundo y montar las ideas, usar las ideas” (E5 – D20).

Con respecto a lo anterior cabe agregar lo siguiente: “La dimensión del grupo de planificación dependerá del tamaño de su organización y la extensión de su red de interesados externos. Tiene menos importancia fijar el número de miembros del grupo de planificación que incluir a tantas personas como sea posible que tengan en común un compromiso para con la organización” (CEDPA, 2000, p.4). Es decir, que es más importante el compromiso de quienes participen en el proceso de planeación que la cantidad de personas que conformen el equipo de trabajo. Se podría decir entonces que para que el tamaño de la institución contribuya a la planeación se debe ser más exigente en la selección de los participantes y priorizar la calidad antes que la cantidad.

Otro de los aspectos referentes al tamaño de la institución que no fue nombrado en ningún momento pero que definitivamente afecta son los ingresos, según lo observado por el líder. Una institución con pocos estudiantes tiene menos ingresos y a su vez menos dinero para implementar proyectos de este tipo, lo cual no quiere decir que sea más difícil hacerlo, pero si existe una limitante al momento de planear, ya que con un menor presupuesto se tiene menos libertad y hay que priorizar con más rigurosidad.

Lo anterior se complementa con lo concluido por Estrada, García & Sánchez, (2009) en su estudio sobre las barreras de la planeación estratégica:

Existen diferencias significativas entre el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa en relación con el nivel de formalidad de la planeación. Este resultado refuerza la idea de que las empresas pasan por diversas etapas de desarrollo, y que al madurar y volverse más complejas requiere formalizar sus procesos de planeación para lograr sus objetivos eficientemente. Es posible que la flexibilidad e informalidad puedan ser útiles en un inicio, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planeación y control. (p.12)

Partiendo este argumento se podría llegar a pensar que la institución aún no ha alcanzado la madurez suficiente no solo por su tamaño y años de funcionamiento sino también por la falta de experiencia en la realización de proyectos institucionales. Por lo anterior se puede afirmar que el tamaño de la institución como factor puede llegar a contribuir en el proceso de planeación estratégica siempre y cuando se le dé más formalidad al proyecto, se escojan las personas idóneas y se organicen los tiempos con más efectividad.

16. Tiempo dedicado a la planeación por parte del líder

Los participantes expresaron haber observado que siempre hubo preparación de las sesiones por parte del líder pero que no sabían realmente cuanto tiempo demandaba esta preparación y que consideraban que este factor era relevante no solo para los participantes sino también para quien dirige el proyecto, ya que una buena preparación demanda también dedicación.

Desde la perspectiva del líder del proyecto, se observó que la calidad de los talleres y la orientación por su parte dependió mucho del tiempo dedicado a esto.

Desafortunadamente no solo para los participantes este factor fue decisivo para la calidad y cantidad de sus aportes sino también para el líder quien hubiera querido contar con más tiempo para esto y reconoce que no siempre dio lo mejor de sí en este proceso debido a su labor como

directivo y a tener que dar cumplimiento a muchas otras tareas y prioridades. Como complemento a las observaciones del líder vale la pena agregar la siguiente cita:

La preparación de su organización para la planificación estratégica requiere que usted programe tiempo para ella. Debido a que ya están atareadas con las responsabilidades cotidianas que no pueden postergarse, la programación del tiempo es la única forma de dedicar a la planificación el esfuerzo que merece. Al propio tiempo, sea pragmática y práctica acerca del tiempo disponible. Usted no desea consumir demasiado tiempo de las personas o descuidar las operaciones y compromisos de la organización. Si bien la duración de su proceso de planificación estratégica variará según la dimensión de la organización, generalmente ocurre que cuanto más rápido sea el proceso tanto mejor. La experiencia demuestra que un esfuerzo de planificación breve y concentrado produce un plan mejor que un proceso prolongado que tiende a desviarse del objetivo. (CEDPA, 2000, p.2).

Partiendo de esto, para facilitar el trabajo del líder del proyecto, se podría pensar en que no solamente una persona estuviera a cargo de la dirección sino por lo menos dos para así apoyarse el uno al otro y por un lado contar con más tiempo en la planeación de los talleres, lo cual aportaría a su vez a la calidad de los mismos, y por otro lado evitar que el proceso se prolongue más de lo debido.

Robinson y Pearce (citado por Estrada, García & Sánchez, 2009), examinaron más de 50 estudios relacionados con la planeación y concluyeron que dentro de los factores más influyentes que la dificultan se encuentra, entre otros: el tiempo que los administradores dedican a planear. Por lo anterior se puede afirmar que el tiempo que el líder le dedique a la planeación es un factor que también puede contribuir al diseño de un PEIT.

17. Lugar de trabajo presencial

Los participantes se mostraron conformes con el lugar de trabajo ya que siempre se contó con lo necesario para desarrollar las actividades y también porque conocen las limitaciones de la institución en cuanto a infraestructura y ya se han adaptado a trabajar con lo que se tiene. Esto se evidencia en los siguientes comentarios:

“Las limitaciones del colegio son claras y con eso trabajamos bien en medio de todo” (E2 - D17), “Sí, el lugar sería como lo de menos uno se adapta a lo que esté” (E4 - D17) y por último, “El espacio es adecuado, está amplio, tiene buen sonido, tiene buena luz, tiene el video beam, tiene lo necesario y el grupo de personas tampoco necesita un espacio más grande” (E3 - D17).

Uno de los entrevistados a pesar de estar de acuerdo con sus colegas propuso: “diversificar un poco los ambientes de trabajo, o sea, quizá visitar una empresa donde le den una capacitación o trabajar aquí en el colegio pero donde tenga una capacidad de concentrarse” (E1 - D17).

Por más que las respuestas de los participantes hayan sido positivas se debe procurar ofrecer espacios de trabajo que cuenten con las características óptimas para el proceso de planeación estratégica ya que este a su vez es un proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto es apoyado por Laorden & Pérez (2002) quienes afirman que: “El espacio debe ser un elemento más de la actividad docente y, por tanto, es necesario estructurarlo y organizarlo adecuadamente. Entendemos que el ambiente del centro y del aula constituye un instrumento muy valioso para el aprendizaje, y por eso ha de ser objeto de reflexión y de planificación“(p.133).

Aunque las respuesta de los participantes demostró que todos estuvieron satisfechos con los espacios de trabajo, desde la perspectiva del líder y orientador del proyecto, las cosas fueron

diferentes ya que en varias ocasiones este hubiera querido contar con una sala de informática con suficientes equipos para así llevar a cabo fases de investigación y de capacitación y práctica sobre las herramientas web 2.0 utilizadas y tal vez de esta forma haber logrado integrar más herramientas al proceso, también con espacios más amplios e iluminados y con mobiliario cómodo y ergonómico que apoyaran sesiones de trabajo extensas e intensivas evitando así que los participantes se cansaran o se sintieran incómodos en el lugar de trabajo.

Además de lo anterior cabe enunciar los siguientes aspectos de lo que debe permitir un espacio: “El espacio debe permitir una comunicación variada en la clase, que los materiales y los recursos se encuentren fácilmente, que los procesos de experimentación e innovación puedan realizarse con comodidad, que sea cooperativo o colaborativo a la vez que se resguarde un ámbito para el trabajo individual y que favorezca la creatividad y la expresión libre” (Domènech & Viña, 2008, p.55).

Es por esto que el lugar de trabajo presencial adecuado es también considerado uno de los factores a tener en cuenta en el proceso de diseño de planes estratégicos como apoyo a la estrategia metodológica que se implemente para garantizar así un mejor desempeño y una mejor producción por parte de los participantes.

Análisis de los factores de tipo institucional

18. Incentivos y motivaciones

La motivación es un concepto complejo que nos afecta en muchos ámbitos en los que se desarrolla nuestra vida. En el mundo laboral, el rendimiento de los trabajadores depende entre otros factores de la motivación que éstos posean para desarrollar el trabajo que tienen encomendado. Los seres humanos pasamos gran parte de nuestra vida trabajando, deseando desarrollar nuestra capacidad

laboral y poniendo en práctica lo aprendido. En el ámbito laboral también potenciamos nuestras relaciones con personas. El trabajo permite desarrollar capacidades laborales, sentirse útilmente sociable, conseguir el dinero necesario para cubrir necesidades básicas y satisfacer necesidades sociales. Si logramos conseguir todo lo anterior, los trabajadores estarán satisfechos y desearán seguir trabajando con ilusión cada día. (Calamonte & Castillo, 2012, p.1)

Este aspecto se indagó tanto con la ayuda de los directivos como de los profesores para así contar con diferentes puntos de vista. Se evidencia que las opiniones entre los directivos están divididas; dos de ellos expresaron que un proyecto como este no requiere de incentivos ya que la motivación debe ser precisamente el poder contribuir al mejoramiento de la institución como se puede ver en el siguiente comentario: “Una persona que realmente represente una instancia no requiere de incentivos para promover que sus temas queden adecuadamente incorporados al PEIT. Su motivación es precisamente esa: que el PEIT incorpore adecuadamente el área de la institución que esta persona representa. Si es la persona adecuada, los motivos los tiene la persona, no necesita que se los den. El reto está en saber distinguir quienes están genuinamente motivados, en forma desinteresada, con el único propósito de apoyar a la institución” (E6 - D6). Otro de los entrevistados agrega: “Pienso que dichas personas deben participar por el interés que tienen en aportar a la formulación del plan y no por razones externas a éste” (E8 - D8). Contrario a estas dos opiniones los otros dos directivos entrevistados expresaron que si es importante dar algún tipo de reconocimiento como lo podemos ver en la siguiente respuesta: “Considero que si el programa tiene el éxito esperado, debe haber un reconocimiento” (E7 - D7) y “La implementación de las TIC genera la necesidad de esforzarse en aprender, disponer de recursos y tiempo adicional de todos los estamentos, lo cual se logra de manera eficiente solo si hay compromiso de todos. Implementar las nuevas tecnologías abre la puerta a una cantidad de

incertidumbres, las cuales pueden generar miedo, debido al desconocimiento y brechas existentes que no se conocían antes, por lo cual se deben generar incentivos y estímulos no económicos para que se logren los objetivos trazados” (E9 - D9).

Para contextualizar los aportes anteriores cabe mencionar cómo están clasificadas las motivaciones la cuales se dividen en motivaciones fisiológicas y motivaciones sociales:

“Las primeras tienen su origen en las necesidades fisiológicas del organismo (sed, hambre, miedo, dolor, placer) y las sociales se adquieren durante el proceso de socialización, y varían de un individuo a otro y de una cultura a otra (dinero, posición social, prestigio, comunicación, relación, familia, etc.)” (Calamonte & Castillo, 2012, p.2).

Algunos de los incentivos mencionados por los directivos coinciden con los anteriores como:

- Capacitaciones
- Reconocimiento económico
- Tiempo compensatorio

Los profesores por su lado expresaron que si es importante recibir algún tipo de incentivo: “Porque es trabajo adicional especializado que se realiza” (E1 - D13) y “Las personas tienen que sentir que ellos no solo sacrifiquen sus horas libres sino que hacen algo que tiene valor para el colegio” (E5 - D14).

Algunos de los incentivos mencionados por los profesores fueron:

- Capacitaciones
- Reconocimiento económico
- Tiempo compensatorio
- Regalos

- Invitación a una cena

Según Calamonte & Castillo (2012) existen diferentes teorías que intentan explicar qué hace que los trabajadores se motiven.

Estas teorías se traducen en estrategias y prácticas que las empresas utilizan según sus objetivos y necesidades. Los métodos más usuales divididos en incentivos intrínsecos y extrínsecos son:

- Intrínsecos: Relaciones con el grupo de compañeros/as, sentimiento de estar realizado en el trabajo, identificación con el trabajo.
- Extrínsecos: Recompensas, seguridad, formación, promoción, competencia, condiciones de trabajo, cambios de tarea” (Calamonte & Castillo, 2012, p.10).

En cuanto a los incentivos que se ofrecieron por parte de la institución, debido a los pocos recursos con los que se contó, no se pudo compensar de forma económica, pero cabe aclarar que desde un principio se informó que no habría ningún tipo de compensación material y que la participación en el proyecto era completamente voluntaria. Sin embargo se resaltó la importancia del proyecto tanto para los participantes a nivel laboral como para el avance y mejoramiento de la institución. Si por el contrario la participación fuera de carácter obligatorio o estuviera incluida por contrato si sería importante pensar en algún tipo de incentivo que compense el trabajo adicional de los participantes aunque no precisamente deben ser económicos.

Otro de los aspectos que los participantes consideraron de gran importancia para la motivación es el de ver que el proyecto realmente se implemente, que no solo quede sobre papel y que se vean los beneficios ya que esto motivaría a la comunidad a participar en futuros proyectos.

Por lo anterior se puede observar que los factores relacionados con la motivación e incentivos por parte de la institución hacia los empleados se ven reflejados en la calidad del

trabajo de los participantes y por lo tanto se considera que puede contribuir en los proyectos institucionales como en la planeación estratégica.

19. Apoyo de la institución – directivos

“Los directivos escolares son agentes que regulan los ritmos de desarrollo e innovación de los centros educativos, su gestión y organización, y en consiguiente, su papel es determinante en la integración de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación” (León, Correa, Jiménez & Ibáñez, 2008, p.39).

En la presente investigación tanto directivos como docentes coincidieron en que el apoyo de la institución es indispensable en este tipo de proyectos. Algunas de las razones fueron: “Sin el apoyo de la dirección sería más difícil la implementación del mismo” (E8 - D8), “los directivos de la institución son aquellos que lideran los planes estratégicos y de mejoramiento institucional. Ellos gestionan los recursos (humanos y financieros) y toman las decisiones necesarias para tener éxito en los diferentes proyectos. Sin el compromiso de estas instancias difícilmente se logra la incorporación de las TIC de manera adecuada, puesto que ellas son las que deben fomentar su uso y generar los espacios que se requieren en el proceso de implementación (antes, durante y después)” (E9 - D9).

Algunas de las propuestas de cómo podrían ayudar los directivos en este proceso fueron las siguientes:

- Haciendo seguimiento a su implementación.
- En la participación en el grupo de trabajo con una relativa regularidad, dando las aprobaciones necesarias para que éste pueda continuar.
- Participando proactivamente en algunas de las reuniones y consiguiendo el apoyo para la aprobación de los recursos que se necesiten para su implementación.

- En la toma de decisiones.
- En la conformación de un equipo gestor.
- En la apertura de espacios y aseguramiento de los recursos necesarios (capacitaciones, tiempos, equipos, etc.).
- Verificando y acompañando el proceso.
- Creando una política y cultura institucional que fomente el uso de las TIC.
- Posteriormente estableciendo planes de mejoramiento.

Los docentes por su parte coincidieron con los directivos en varios aspectos como:

- En la participación regular de las reuniones, ya que aporta una visión administrativa y factores de planeación y presupuesto a tener en cuenta.
- Trabajando en conjunto con el grupo TIC en crear estrategias y actividades.
- Adicionar personal especializado externo que guíe regularmente en el proceso.
- Abriendo los espacios necesarios para el desarrollo del proyecto.

Para el caso particular de este proyecto se contó con la participación de la Coordinadora Académica quien asumió el cargo de Rectora Encargada durante seis meses y quien a su vez fue quien lideró el proyecto. Desde el punto de vista del líder el hecho de que un directivo liderara el proyecto, contribuyó en la medida en que los participantes asumieron sus tareas con más responsabilidad y profesionalismo. Si lo vemos desde otra perspectiva, el hecho de que un directivo hubiera estado siempre presente en los talleres pudo haber cohibido a los participantes de expresarse libremente y de dejar fluir sus ideas con más libertad.

Sin embargo la constante participación de los directivos debe ser una de las prioridades en la planeación como lo expone Fuster (2008) quien afirma que antes de materializar una

planificación se debe asegurar que todo el equipo directivo esté implicado ya que ellos son quienes deben animar a los miembros a que se involucren en el proceso.

Por lo anterior, se puede afirmar que el apoyo de los directivos definitivamente es uno de los factores más importantes a la hora de la planeación y por lo tanto puede contribuir también al éxito de los procesos de planeación estratégica para la incorporación de TIC en instituciones educativas.

20. Recursos económicos, humanos y tecnológicos

Según Eccles (1993) dentro de las condiciones internas claves para que la estrategia de una empresa sea exitosa se encuentran, entre otros, los recursos humanos y financieros. Lo anterior nos lleva a considerar que este factor debe ser también un factor clave en los procesos de planeación estratégica.

Con el análisis de esta categoría se pretendió indagar acerca de los recursos necesarios para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica en incorporación de TIC, también para definir los recursos con los que se contó en este caso específico y la forma en cómo estos recursos se podrían optimizar.

Según los entrevistados los recursos con los que se debería contar en un proceso de planeación estratégica son:

Humanos:

- Una persona que lidere el proceso.
- Profesores y personal administrativo interesado y capacitado.
- Una persona experta en el tema (puede ser el mismo líder) que oriente al grupo.

Tecnológicos:

- Sala de informática.

- Internet.
- Contratación de los servicios de apoyo necesarios (Internet, capacitaciones, etc.).
- Software con licencias.
- Redes y cableado.

Económicos:

- Presupuesto para proyectos.
- Recursos económicos necesarios para la consecución de tecnologías y asesorías de expertos.
- Tiempo.

Para el caso particular de la institución en cuestión se contó con los siguientes recursos:

Humanos:

- Docentes interesados pero no capacitados.
- Técnico encargado de la manutención de los equipos y actualizaciones necesarias (por prestación servicios).
- Líder interno para la gestión, coordinación y establecimiento de las necesidades.

Tecnológicos:

- Sala de informática deficiente.
- Tableros electrónicos.
- Software básico.
- Redes y cableado (limitada)

Económicos:

- Recursos económicos escasos.
- Tiempo (Espacios dentro de la jornada laboral)

Partiendo de esto podemos ver que este factor va ligado a los demás factores estudiados y nombrados en este apartado. Los recursos humanos están relacionados con los factores referentes al equipo de trabajo, los tecnológicos con el estado actual de la infraestructura de la institución, factor que será tratado más adelante, y los económicos con el apoyo por parte de la institución y de las políticas existentes para la consecución y el uso de las TIC.

En el caso particular de esta institución las condiciones no fueron las ideales en cuanto a los recursos, aunque los entrevistados son conscientes de esta situación y también de las limitantes para una posterior implementación. A pesar de esto piensan que se puede empezar con poco e ir construyendo a mediano plazo. Lo anterior se puede observar en una de las respuestas: “En la medida en que no se cuente con los recursos económicos y tecnológicos necesarios, la implementación del proyecto se hace muy lenta” (E8 - D8), “Al no tener personal experimentado en la formulación de un plan de este tipo el proceso se vuelve muy lento, debido a la falta de capacitación que permita la verificación de que lo hecho realmente sea útil” (E1 - D13) y por último, “El plan estratégico de implementación se puede formular usando como base los recursos disponibles para hacer un uso eficiente de estos y tener un punto de partida. Con lo que se dispone se puede iniciar la ejecución con el fin de crear la cultura institucional del uso de las TIC e ir introduciendo estos en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Se requiere de creatividad y astucia para fusionar en los procesos pedagógicos el uso de las TIC, pero tenemos una buena base. Se debe establecer una proyección de los recursos económicos a mediano plazo en la cual se establezca la necesidad de ir adquiriendo y supliendo paulatinamente las necesidades hasta lograr el objetivo final con el apoyo de la dirección. Hay que buscar apoyo externo” (E9 - D9).

De lo anterior se podría concluir que aunque los recursos sean pocos, primero hay que aprender a seleccionar un equipo de trabajo con las competencias necesarias y segundo hay que

aprovechar mejor los recursos tecnológicos y económicos con los que se cuenta. Otra opción para la financiación de estos proyectos, en caso de que no se cuente con los recursos económicos, podría ser por un lado involucrar a otras personas que hagan parte de la comunidad educativa como los son la Asociación de Padres de Familia y al Consejo de Padres haciéndolos partícipes del proceso y por otro lado a personas externas como empresas interesadas en apoyar o invertir en educación.

Para concluir cabe exponer lo afirmado por Barney, 1991 (citado por Estrada, García y Sánchez, 2009):

La planeación estratégica se relaciona directamente con los recursos de que dispone la empresa para lograr eficientemente sus objetivos. Por ello, se reconoce la influencia de la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas en este tema, pues sostiene que la ventaja competitiva y el crecimiento de las organizaciones se deben a que poseen recursos y capacidades únicos que las diferencian de los demás competidores de su sector. (p.2)

21. Estado actual de la institución en infraestructura y uso de tecnologías

Durante el análisis de datos se observó que esta categoría y la anterior podrían unirse como una sola ya que en esta se trata de forma más específica el tema de los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución, de lo cual se habla también en la categoría anterior.

Los entrevistados reconocen las deficiencias de la infraestructura tecnológica de la institución lo cual podría obstaculizar el proceso de planeación y aún más el de implementación. Por lo anterior proponen lo siguiente:

- El plan estratégico debe incluir un plan táctico para corregir esas deficiencias.
- El nivel de infraestructura y de uso de tecnologías es un punto de partida.

- El Plan Estratégico debe ser consecuente con ese punto de partida, para eso se hace el plan, para lograr lo que no se tiene.
- Es importante empezar a utilizar lo que se tiene de forma más efectiva. No hay un diseño adecuado de estos espacios lo cual limita su uso adecuado. Hay una subutilización de las tecnologías existentes por desconocimiento del uso eficaz por parte de los docentes, falta de conexión con los planes de estudio y desactualización de software y licencias.
- Se debe partir de un análisis de las necesidades pedagógicas y poblacionales que suplan el proceso de enseñanza y aprendizaje. De ese modo se pueden definir las insuficiencias y proyectar lo que hace falta para mejorar lo existente.
- El plan estratégico se puede formular partiendo de lo existente, habría que hacer una inversión mínima para garantizar que lo que hay este en las mejores condiciones posibles.

Lo anterior es apoyado por Fuster (2008) quien afirma que para garantizar el éxito de la planificación se deben crear planes de mejoramiento al inicio del proceso de planeación en cuanto a una metodología práctica, una organización flexible al cambio, fluidez en la comunicación interna y la utilización cada vez más acentuada de las nuevas tecnologías para la mejora de la institución en todos los órdenes.

Por otro lado De Pablos, Colás & González, (2010) agregan que la dimensión humana y las infraestructuras son las que, en términos generales, se puede decir que constituyen los factores con mayor incidencia en las innovaciones de los centros escolares” (p.47). Lo cual confirma que este factor si incide y contribuye a los procesos de planeación estratégica en organizaciones de cualquier tipo.

22. Políticas institucionales y organizativas que apoyan la consecución y el uso de tecnologías

Según Kozma, 2008 (citado por Valverde, Garrido y Sosa, 2009) las políticas para la integración de TIC están divididas en políticas estratégicas y políticas operativas. Las políticas estratégicas son aquellas que:

Tratan de proporcionar un conjunto de metas y una visión acerca del papel de las tecnologías en los procesos educativos y sus potenciales beneficios. Estas políticas, cuando han sido bien definidas, pueden motivar, fomentar la innovación y coordinar los esfuerzos de los diferentes agentes de la comunidad educativa” (p.101).

Las políticas operativas son aquellas que: “establecen los programas y proporcionan recursos para hacer posibles los cambios de las políticas estratégicas” (p.101).

Cuando no existe una estrategia fundamentada para guiar el proceso de integración educativa de las TIC, entonces la política educativa es únicamente operativa, se convierte en una política tecno-céntrica que promueve la adquisición de equipamientos, así como la formación del profesorado como usuarios de estas herramientas sin un propósito educativo bien definido. (Kozma, 2008 citado por Valverde, Garrido y Sosa, 2009, p.101)

Los datos recolectados indican que los entrevistados reconocen que la institución no cuenta con políticas que apoyen la consecución y el uso de las TIC y concuerdan en que este tipo de políticas deberían ser creadas y en que aportarían a la formulación del PEIT como lo argumenta el siguiente entrevistado: “Las políticas establecen lineamientos de uso que generan claridad e información al momento de formular un plan estratégico. Una política fomenta además una cultura institucional que debe ir ligada a la filosofía, misión y visión institucional con la cual da respuestas a las interrogantes que pueden generarse desde los diferentes estamentos, facilitando el proceso de implementación” (E9 - D9).

De lo anterior se establece que antes de empezar con el diseño de un PEIT se deben revisar los objetivos institucionales y crear las políticas necesarias que den cumplimiento a estos objetivos y que a la vez apoyen el proceso de integración de las TIC. Por lo tanto se demuestra que estas a su vez contribuyen en el proceso de planeación estratégica en las instituciones.

23. Bilingüismo

Al analizar esta categoría se detectaron dos aspectos en los aportes de los participantes, el primero relacionado con el equipo de trabajo bilingüe e intercultural en el que participaron personas de nacionalidad alemana, colombiana y colombo-alemana; y con el hecho de trabajar con personas que vienen de una cultura diferente y que hablan un idioma diferente, el segundo aspecto va relacionado con la naturaleza de la institución y de su misión siendo la institución en cuestión un colegio colombo-alemán.

Los aportes relacionados con el primer aspecto los vemos reflejados en la siguiente respuesta: “Para mí a veces fue un poco problemático por el idioma, al querer entender las cosas bien” (E5 - D18). También lo podemos ver en una de las observaciones de los diarios de campo: “Durante el trabajo en grupo surgió una queja por parte de uno de los participantes de nacionalidad alemana, quien a pesar de vivir hace ocho años en Colombia todavía tiene dificultades con el idioma y le cuesta expresar sus ideas” (D3). Los colegas también expresaron haber observado dificultades en este aspecto: “Si recordamos un poquito a Frank, para él poner en práctica las ideas o llevarlas a una estrategia en español, sí llegó a ser un problema. Y para nosotros también a veces entender qué quería a decir aunque hablamos la misma lengua de él, pero fue difícil, porque cada uno tiene su manera de ver las cosas” (E1 - D19). Además del idioma también se resaltó el aspecto intercultural de la siguiente forma: “Bueno pero, yo también

más que ver que la lengua fuera una limitante, sin tener ningún perjuicio contra ninguna persona es que Frank también tiene una forma especial de ver las cosas” (E3 - D19).

Con respecto al segundo aspecto detectado se resalta la importancia de tener en cuenta el aspecto bilingüe de la institución en la formulación del PEIT, por un lado para que este esté a disposición de todos en los dos idiomas y por otro lado en los procesos formativos incluyendo los recursos que apoyen el aprendizaje de las dos lenguas. Algunos de los comentarios al respecto fueron los siguientes:

“Las TIC son una herramienta importante en el aprendizaje de otras lenguas. Le dan al alumno la posibilidad de trabajar a su propio ritmo, propiciando la autonomía y la independencia del profesor” (E8 - D8), “Se deben tener en cuenta las particularidades de la institución a nivel del fomento de las dos lenguas y del proceso de enseñanza-aprendizaje de las mismas, puesto que se debe contar con herramientas de apoyo que permitan y favorezcan el aprendizaje de ambas lenguas, además de alcanzar los objetivos y logros. También tenemos profesores que no dominan el idioma español, por lo cual es necesario contar con algunas TIC que estén en alemán de manera tal que ellos puedan hacer uso de ellas. Sin los profesores no se logra la implementación de las TIC” (E9 - D9) y por último, “Se debe redactar el plan en ambos idiomas y tomar como ejemplos también los de colegios en Alemania. También se debe tener en cuenta la necesidad de instalar sistemas que permitan el funcionamiento de medios pedagógicos europeos y de América Latina, porque tenemos recursos didácticos que funcionan en sistemas diferentes” (E1 - D13).

Teniendo en cuenta estos aportes se podría concluir que el líder del proyecto debe contar con habilidades adicionales ya que debe tener una visión amplia para poder entender e interpretar los aportes de todos los participantes, debe conocer las dos culturas y dominar los dos idiomas.

Lo anterior se complementa con lo mencionado en el apartado sobre el factor “comunicación” en el cual se menciona la importancia del aspecto intercultural de la institución en el proceso y a su vez justifica la importancia del bilingüismo en este tipo de instituciones como uno de los factores a tener en cuenta en los procesos de planeación estratégica.

Por lo anterior cabe tener en cuenta la importancia de este factor dentro de un proceso de diseño de planes estratégicos en la medida en que si bien contribuye a ver el proceso desde diferentes perspectivas, también puede convertirse en un obstáculo si no se tiene en cuenta desde el punto de vista metodológico.

RESULTADOS FINALES

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis de datos realizado por medio de la triangulación de los diferentes instrumentos diseñados para esta investigación.

Factores referidos al equipo de trabajo que favorecen el diseño de un PEIT

Los factores referidos al equipo de trabajo se dividen entre los factores directamente relacionados con el líder del proyecto como su disposición actitud y dominio del tema y los factores directamente relacionados con los participantes tales como sus conocimientos previos en planeación estratégica, su experiencia en el uso de las TIC, actitud, compromiso y cumplimiento y por último los aprendizajes obtenidos por las dos partes.

Se considera determinante que el líder tenga una buena disposición y una actitud positiva ante el proyecto ya que sus actitudes están estrechamente relacionadas con la motivación del equipo de trabajo. Es el líder quien está a cargo de que el proceso sea continuo, sin interrupciones y de que se cumplan las tareas asignadas en los tiempos fijados desde el comienzo. No es indispensable que esta persona sea un directivo o que se encuentre en una posición superior a la de los participantes, lo que sí es importante es que esta persona cuente con una serie de cualidades indispensables en competencias sociales y organizativas.

En cuanto a los conocimientos del líder acerca de planeación estratégica, es claro que este debe contar con los conocimientos necesarios para este tipo de proyectos aunque no necesariamente debe ser un experto en el tema, sin embargo, si debe apoyarse en alguien con más experiencia y conocimiento ya sea por medio de asesorías individuales o capacitaciones para el equipo, y así, responder las dudas que no se hayan podido resolver del todo, de lo contrario, el

proceso podría obstaculizarse, lo cual llevaría a su vez a que la calidad del producto final no sea el esperado.

Con respecto a la importancia de los conocimientos previos en planeación estratégica por parte de los participantes y a su experiencia en el uso de las TIC se identificó su relevancia demostrando que lo ideal sería contar con un equipo de personas con conocimientos, competencias y experiencia suficientes en las dos áreas, sin embargo, en la realidad de las instituciones educativas esto no se presenta, ya que por lo general, los equipos de trabajo son interdisciplinarios y heterogéneos, además, siendo así se perdería la posibilidad de contar con representantes de todos los estamentos de la institución lo cual es fundamental para la elaboración de un PEIT en el cual se deben tener en cuenta las necesidades de todas las áreas de la institución.

Al igual que en el caso del líder no es necesario que los participantes dominen estos temas pero sí que tengan conocimientos básicos en las dos áreas lo cual podría resolverse con una fase previa de capacitación.

Se halló también que los aspectos actitudinales relacionados con los participantes al igual que la actitud del líder también pueden contribuir o por el contrario pueden obstaculizar el proceso de planeación estratégica dependiendo de qué tan positivas o negativas sean estas actitudes. Se identificó también que el hecho de aprender cosas nuevas y de ser tenido en cuenta para este tipo de proyectos motiva a los participantes lo cual se refleja en una actitud positiva por parte de ellos. Por lo observado durante la implementación se destaca que durante todo el proceso la actitud de los participantes fue positiva.

Con respecto al compromiso y cumplimiento por parte de los participantes lo cual se vio representado en la asistencia a los talleres, la puntualidad, el número de aportes en la wiki, en las

sesiones presenciales y en el cumplimiento de las tareas, se puede afirmar por un lado que la asistencia y la puntualidad se dieron debido a que las sesiones fueron programadas dentro del horario de trabajo, de tal forma que los participantes no sintieron una carga laboral adicional, y por otro lado, en los aportes y el cumplimiento de las tareas, lo cual también fue satisfactorio, debido a la organización de los tiempos, el trato recibido por parte del líder y la constante comunicación de este con los participantes. Sin embargo se notó la falta de una fase más intensiva de sensibilización que fortaleciera el compromiso de los participantes desde el principio. Cabe resaltar que esto no solamente se debe tener en cuenta antes y durante el proceso sino también al final, dando a los participantes el reconocimiento que se merecen por el trabajo realizado con el propósito de seguir motivándolos a ellos y a quienes esta vez no hicieron parte de él, a que participación en futuros proyectos.

Por último, según las respuestas de los participantes, se halló que los mayores aprendizajes apuntaron hacia el manejo de herramientas web 2.0 como el foro, la wiki y el blog, desarrollo de competencias en planeación estratégica, una mejor visión de lo que están haciendo otras instituciones en esta área y las posibilidades que existen de integrar las tecnologías en los procesos educativos. Además de lo anterior se observó que los mismos participantes mostraran interés por seguir aprendiendo y ser capacitados al notar que todavía no contaban con las competencias necesarias en el uso de las TIC y en su implementación dentro del aula.

Factores metodológicos y didácticos que favorecen el diseño de un PEIT

Los factores referidos al equipo de trabajo se observaron desde dos frentes, los metodológicos como la estrategia metodológica utilizada, los recursos didácticos y los contenidos y los comunicativos como la comunicación efectiva y las interacciones.

Entre los hallazgos más importantes se identificó la dificultad en la fase de formulación de estrategias e indicadores, tercera fase del proceso de planeación estratégica, la cual va ligada al grado de dificultad de los contenidos, es decir, que esta debe someterse a revisión para así buscar como optimizarla y observar si esta dificultad dependió en mayor parte de la falta de conocimientos y experiencia en formulación de estrategias por parte de los participantes y del líder o de la estrategia metodológica utilizada lo cual incluye las estrategias de enseñanza-aprendizaje, los contenidos, recursos y tiempos.

Por otro lado se encontró también que hizo falta socializar tanto el cronograma de trabajo del proyecto como la estrategia metodológica desde el inicio y definir de forma más clara los objetivos a alcanzar en cada una de las fases.

Dentro de los recursos didácticos, los cuales están estrechamente relacionados con la estrategia metodológica, se identificó a la wiki como la herramienta más exitosa y por lo tanto la que más apoyó el proceso colaborativo en la formulación de la visión, objetivos, estrategias e indicadores y plan de acción, aunque en este último, esta herramienta ya no suplía las necesidades en cuanto al manejo de la información acumulada hasta ese punto la cual ya era extensa. En las fases presenciales la wiki también apoyó los talleres ya que constantemente se hacía referencia a los aportes expuestos en ella. Otro de los recursos que ayudó mucho en el proceso fueron los PEITs de diferentes instituciones educativas ya que estos daban a los participantes una clara referencia de lo que se pretendía alcanzar y desarrollar como producto final.

Otro de los factores relacionados a la estrategia metodológica es el de los contenidos. Como fue mencionado anteriormente, durante el proceso de planeación estratégica se identificó que la fase de formulación de estrategias e indicadores fue la que más dificultades presentó y se

deduce que esto sucedió en parte por el grado de dificultad de los contenidos que fue aumentando a medida que se avanzaba y por otra parte por la falta de conocimientos de los participantes y del líder en planeación estratégica. Por lo anterior se presenta como sugerencia seleccionar y organizar los contenidos cuidadosamente de acuerdo a los conocimientos previos, las edades de los participantes, los aspectos culturales y el contexto en el que se desarrolla el proceso de planeación estratégica.

Con respecto a la comunicación y a las interacciones, se puede decir, que se dieron en mayor parte de forma efectiva, esto se pudo evidenciar en la calidad de las intervenciones y aportes, en el aprovechamiento de las oportunidades de comunicación y en el grado de participación. Aunque no siempre los aportes e intervenciones tuvieron la calidad esperada, si se notó un gran interés por participar y despejar dudas sin perder oportunidades para la generación de conocimiento.

Otro de los grandes hallazgos fue la importancia del bilingüismo y la interculturalidad, características propias de la institución, ya que a la hora de intercambiar ideas entre personas de diferentes lenguas juegan un papel determinante, por un lado porque el idioma puede llegar a ser un obstáculo al momento de querer transmitir ideas y por otro lado debido a las diferencias culturales, las cuales, en muchos casos, llevan a tener perspectivas diferentes al momento de tomar decisiones. De lo anterior se destaca que es aquí donde las competencias comunicativas e interculturales tanto del líder como de los participantes serán puestas a prueba a la hora de focalizar las ideas y de mediar entre las diferentes perspectivas de los participantes.

Factores temporales y espaciales que favorecen el diseño de un PEIT

Los factores temporales están conformados por la disponibilidad por parte de los participantes incluyendo al líder, el manejo del tiempo y el tiempo dedicado a la planeación por parte del líder, y los espaciales, al tamaño de la institución y al lugar de trabajo presencial.

La disponibilidad tanto de los participantes como del líder está relacionada con el tiempo y los horarios de trabajo de los profesores y demás empleados que participaron en el proyecto y especialmente con la carga académica y horarios de clases de los docentes, lo cual se debe tener en cuenta al momento de elaborar el cronograma de trabajo para la elaboración del PEIT, lo anterior está a su vez relacionado con el compromiso y cumplimiento, factor mencionado anteriormente. Este factor contribuye al proceso de planeación estratégica en la medida en que se tengan en cuenta la carga académica laboral de los participantes y los espacios dentro del horario de clases para que el desarrollo de este tipo de proyectos no afecte su labor diaria. Adicional a esto se deben tener en cuenta los asuntos y tareas de última hora que surgen en el día a día en una institución educativa, los cuales también demandan de disponibilidad y flexibilidad por parte de los participantes.

En cuanto a los tiempos destinados al proyecto y a cada una de las fases, resultó que estos no coincidieron del todo con la realidad debido a las dificultades que se presentaron a medida que se avanzaba, especialmente en la fase de formulación de estrategias e indicadores la cual tomó casi el doble del tiempo planeado. Cabe resaltar que por muy bien que se planeen los tiempos, el factor humano hace que se tengan que hacer modificaciones durante el proceso, es decir, que el cronograma debe ser flexible en cierta forma ya que el manejo del tiempo va ligado al horario, la jornada escolar, al grado de dificultad de las tareas a realizar y a los imprevistos que se presentan día a día tanto a nivel personal como laboral.

En el caso de los participantes del área administrativa y directiva no se presentaron complicaciones, en este caso bastaba con fijar una fecha y una hora por lo menos con dos semanas de anticipación para así poder programarse y reservar este espacio. En el caso de los docentes fue completamente diferente debido a los horarios de clases. La experiencia durante este proceso lleva a sugerir la creación del horario escolar partiendo de los proyectos institucionales ya que si se establece un cronograma de actividades para los proyectos antes de iniciar el año escolar y sabiendo con anticipación cuántos y cuáles docentes participarían, se facilitaría generar espacios dentro del horario en los que estos profesores se liberen de clases para poder reunirse y llevar a cabo las actividades relacionadas con los proyectos.

Por otro lado no solo hay que tener en cuenta el tiempo de los participantes sino también el del líder independientemente de si este es directivo o no, ya que una buena preparación demanda también dedicación. La calidad de los talleres diseñados por parte del líder depende en gran medida del tiempo que este tenga para su preparación. Por otro lado se sugiere que no solamente una persona esté a cargo de la dirección e implementación del proyecto sino por lo menos dos para así apoyarse el uno al otro y por un lado contar con más tiempo en la planeación de los talleres, lo cual aportaría a su vez a la calidad de los mismos, y por otro lado evitar que el proceso se prolongue más de lo debido.

Siendo la institución en la que se implementó el proyecto una institución pequeña, se contó con menos personas para la realización del proyecto. En un principio se pensó que esto contribuiría a que tanto el proceso de planeación como el de implementación se dieran más rápido y con menos dificultades, pero el resultado fue diferente, ya que se halló que es más importante el compromiso de quienes participan en el proceso de planeación que la cantidad de personas que conformen el equipo de trabajo. Otro de los aspectos detectados referentes al

tamaño de la institución fue el económico, ya que una institución con pocos estudiantes tiene menos ingresos y a su vez menos dinero para implementar proyectos de este tipo, lo cual no quiere decir que sea más difícil hacerlo, pero si existe una limitante al momento de planear, ya que con un menor presupuesto se tiene menos libertad y hay que priorizar con más rigurosidad. El tamaño y el tiempo de existencia de la institución demuestran que ésta aún no ha alcanzado la madurez suficiente y hace que a su vez no cuente con la experiencia necesaria en la realización de proyectos institucionales.

En cuanto al lugar de trabajo de las sesiones es importante contar siempre con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades en cuanto a infraestructura, por otro lado se sugiere también cambiar los espacios de los talleres y tener en cuenta que estos también se pueden llevar acabo fuera de la institución, por ejemplo, en un centro de capacitación o visitando instituciones que ya hayan implementado planes estratégicos.

Factores de tipo institucional que favorecen el diseño de un PEIT

Los factores institucionales están relacionados por un lado con las políticas, los recursos y sus directivos y por otro lado con características propias de la institución como lo es en este caso el bilingüismo.

Con respecto a los incentivos y motivaciones se encontraron opiniones divididas entre los directivos ya que algunos expresaron que un proyecto como este no requiere de incentivos y que la motivación debe ser precisamente el poder contribuir al mejoramiento de la institución. Otros por el contrario, resaltaron la importancia de incentivos no económicos y reconocimiento como capacitaciones y tiempo compensatorio aunque no descartaron del todo los incentivos económicos. Por parte de los profesores todos coincidieron en que si es importante recibir algún

tipo de incentivo como capacitaciones, bonificaciones y tiempo compensatorio. En este caso particular no se ofrecieron incentivos, debido a los pocos recursos con los que se contó, pero cabe aclarar que desde un principio se informó que no habría ningún tipo de compensación material y que la participación en el proyecto era completamente voluntaria. Sin embargo se les agradeció públicamente por su participación y se resaltó la importancia del proyecto tanto para los participantes a nivel laboral como para el avance y mejoramiento de la institución. Si por el contrario la participación fuera de carácter obligatorio o estuviera incluida por contrato, sería importante pensar en algún tipo de incentivo que compense el trabajo adicional de los participantes aunque no precisamente debe ser de carácter económico. Otro de los aspectos que los participantes consideraron de gran importancia para la motivación es el de ver que el proyecto realmente se implemente, que no solo quede sobre papel y que se vean los beneficios ya que esto motivaría a la comunidad a participar en futuros proyectos. En la bibliografía consultada se encontró que en general si se recomienda implementar incentivos de tipo material y no material ya que estos contribuyen a generar motivación lo cual se ve reflejado en la calidad del trabajo de los participantes.

Con respecto al apoyo por parte de la institución tanto directivos como docentes coincidieron en que el apoyo de la institución es indispensable en este tipo de proyectos. Algunas de las propuestas para llevar a cabo este apoyo son: la participación en el grupo de trabajo con una relativa regularidad dando las aprobaciones necesarias para que el proyecto pueda continuar, participando proactivamente en algunas de las reuniones y consiguiendo el apoyo para la aprobación de los recursos que se necesiten, la toma de decisiones, la conformación de un equipo gestor, la apertura de espacios y aseguramiento de los recursos necesarios, verificando y acompañando el proceso, creando una política y cultura institucional que fomente el uso de las

TIC y posteriormente estableciendo planes de mejoramiento. Desde el punto de vista del líder el hecho de que un directivo liderara el proyecto, contribuyó en la medida en que los participantes asumieron sus tareas con más responsabilidad y profesionalismo. Si lo vemos desde otra perspectiva, el hecho de que un directivo hubiera estado siempre presente en los talleres pudo haber cohibido a los participantes de expresarse libremente y de dejar fluir sus ideas con más libertad.

Sin embargo la constante participación de los directivos debe ser una de las prioridades en la planeación, se puede afirmar que su apoyo definitivamente es uno de los factores más importantes a la hora de la planeación y por lo tanto contribuye también al éxito de los procesos de planeación estratégica para la incorporación de TIC en instituciones educativas.

En cuanto a los recursos económicos, humanos y tecnológicos se encontró que para este tipo de proyectos es indispensable contar mínimo con: una persona que lidere el proceso, personal administrativo y docente interesado y capacitado, una persona experta en el tema que oriente al grupo, una sala de informática que cumpla con los requerimientos básicos necesarios, acceso a Internet, contratación de los servicios de apoyo necesarios, presupuesto para proyectos, recursos económicos necesarios para la consecución de tecnologías y asesorías de expertos y finalmente, tiempo. Cabe resaltar que este factor está relacionado y se complementa con los anteriores; desde lo humano, con los factores referentes al equipo de trabajo, desde lo tecnológico, con el estado actual de la infraestructura de la institución, factor que será tratado más adelante, y desde lo económico, con el apoyo por parte de la institución y de las políticas existentes para la consecución y el uso de las TIC.

En el caso particular de esta institución las condiciones no fueron las ideales en cuanto a los recursos, aunque los participantes eran conscientes de esta situación y también de las

limitantes para una posterior implementación. De lo anterior se concluyó que aunque los recursos sean pocos, primero hay que aprender a seleccionar un equipo de trabajo con las competencias necesarias y segundo, hay que aprovechar mejor los recursos tecnológicos y económicos con los que se cuenta ya que se observó que varios de los recursos tecnológicos existentes eran subutilizados por falta de conocimientos. Otra opción para la financiación de estos proyectos, en caso de que no se cuente con los recursos económicos, podría ser por un lado involucrar a otras personas que hagan parte de la comunidad educativa como los son la Asociación de Padres de Familia y al Consejo de Padres haciéndolos partícipes del proceso y por otro lado a personas externas como empresas interesadas en apoyar o invertir en educación.

Otro de los puntos álgidos indagados fue el relacionado con las políticas institucionales y organizativas. Se halló que la institución no contaba con políticas que apoyaran la consecución y el uso de las TIC y se identificó que la ausencia de estas políticas dificultó la toma de decisiones, ya que no existía un punto de partida definido ni un objetivo claro que alcanzar, es decir, que estos tuvieron que establecerse durante el proceso, lo cual hizo que este fuera más dispendioso. Por lo anterior se estableció que antes de empezar con el diseño de un PEIT se deben revisar los objetivos institucionales y crear las políticas necesarias que den cumplimiento a estos objetivos y que a la vez apoyen el proceso de integración de las TIC.

Por último es importante resaltar el hecho de trabajar con un equipo bilingüe e intercultural en el que participaron personas de nacionalidad alemana, colombiana y colombo-alemana que vienen de culturas diferentes y que hablan idiomas diferentes. Por lo anterior se destaca la importancia de tener en cuenta este aspecto en la formulación del PEIT, por un lado para que este esté a disposición de todos en los dos idiomas y por otro lado en los procesos formativos incluyendo los recursos que apoyen el aprendizaje de las dos lenguas. Además de

esto, el líder del proyecto debe contar con competencias interculturales y una visión amplia para poder entender e interpretar los aportes de todos los participantes, debe conocer las dos culturas y dominar los dos idiomas.

CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

El objetivo general de esta investigación fue identificar y caracterizar los factores que contribuyeron al diseño de un plan estratégico para la incorporación de TIC (PEIT) mediado por un ambiente de aprendizaje mixto, en una institución de educación preescolar, básica y media bilingüe.

De las experiencias recogidas durante el proceso, se concluyó que la ruta metodológica diseñada para esta investigación contribuyó a identificar, explorar, caracterizar y analizar los factores planteados al inicio, siguiendo las fases del enfoque cualitativo e implementando los instrumentos para la recolección de datos, los cuales fueron diseñados con base en los objetivos específicos.

Igualmente se observó que el diseño metodológico del ambiente de aprendizaje mixto apoyó el proceso de planeación estratégica, el cual sirvió como base para la identificación de los factores investigados. El ambiente de aprendizaje mixto contribuyó especialmente en las fases asincrónicas de trabajo colaborativo permitiendo un mejor aprovechamiento del tiempo.

Los factores identificados inicialmente con la ayuda de expertos y el rastreo bibliográfico, contribuyeron como punto de partida para empezar a ser explorados y darle inicio a la definición y caracterización de los mismos. Esto permitió que el nivel de contribución de los factores pudiera ser observado y analizado durante el proceso de diseño del plan estratégico.

Se halló que efectivamente estos factores identificados contribuyeron al proceso de diseño de planes estratégicos para incorporación de TIC, aunque en diferente medida según los factores con los que se relacionaban ya fuera por su dependencia de estos o para apoyarlos y complementarlos.

Lo anterior se evidenció de la siguiente manera:

Algunas de las categorías analizadas en esta investigación mostraron tener más importancia que otras, estar relacionadas entre sí y depender unas de otras.

Por un lado el *apoyo de la institución*, es decir de los directivos, y las *políticas institucionales y organizativas en TIC* demostraron ser las dos categorías de más importancia, ya que de estas depende si las demás se dan de forma positiva, es decir, contribuyendo al proceso, o de forma negativa, obstaculizándolo. De estas dos por ejemplo se da a conocer con qué *recursos económicos, humanos y tecnológicos* se cuenta para el proyecto. Conociendo con qué *recursos* se cuenta se define también si se concederán *incentivos* de tipo material o no material como compensación al trabajo realizado por los participantes, lo cual repercute en gran medida en la motivación de los mismos.

Todo lo anterior a su vez, lleva a contribuir a que se dé una *actitud* positiva por parte de *los participantes y del líder*, al igual que a generar *compromiso y cumplimiento* por parte de los mismos.

Partiendo del *apoyo, las políticas y los recursos*, unidos a otras características propias de la institución como lo son su *tamaño, el estado actual en infraestructura y uso de tecnologías y el bilingüismo* es que se debe proceder a diseñar la metodología de trabajo, ya que estos definen qué *estrategia metodológica, recursos didácticos, interacciones entre participantes y contenidos* deben ser integrados en esta. De la pertinencia de estos cuatro factores metodológicos sin olvidar los factores de tipo temporal y espacial tales como el *manejo del tiempo, el tiempo dedicado a la planeación por parte del líder, la disponibilidad y los lugares de trabajo seleccionados* surge la *efectividad en la comunicación* lo cual lleva a su vez al éxito del proyecto y a obtener una mayor calidad del producto final.

Desde otra perspectiva, los factores de tipo institucional definen también cuántas y cuáles personas harán parte del proyecto. Estos factores referentes al equipo de trabajo como el número de participantes, *los conocimientos previos en planeación estratégica, la experiencia de los participantes en el uso de TIC y el dominio del tema por parte del líder* son aspectos de gran importancia que también deben ser tenidos en cuenta al momento de definir la metodología con la cual se trabajará.

Otro ejemplo de la importancia de los factores de tipo institucional es su relación con el *compromiso* y la *disponibilidad* por parte del líder y de los demás participantes. Parte del éxito de un proyecto como este es el *compromiso* por parte de las personas; y este no solamente depende de la *motivación* de estas personas sino también de la *disponibilidad* de tiempo que ellas tengan. Los cronogramas de trabajo finalmente son diseñados por los directivos al igual que los horarios de trabajo dentro de la jornada escolar y es aquí donde se debe contar con el *apoyo de la institución* para que se generen espacios de trabajo dentro de la jornada escolar que no intervengan con el desempeño laboral de cada uno de los participantes dentro de la institución.

En cuanto al factor *aprendizajes* este resulta siendo un valor agregado de la implementación de un ambiente de aprendizaje mixto como apoyo al proceso, ya que no solamente se diseñó el PEIT de la institución, sino que a su vez, los participantes adquirieron conocimientos y competencias que contribuyeron a su motivación y que apoyarán su desempeño profesional y por lo tanto también a la institución.

Como se puede ver, todos los factores se encuentran estrechamente relacionados unos con otros, lo cual muestra el grado de importancia de cada uno de ellos en cuanto a su contribución en los procesos de diseño de planes estratégicos para incorporación de TIC y demuestra a su vez

que el no tener en cuenta alguno de estos factores repercutiría de forma negativa en el desarrollo y éxito de estos proyectos y a su vez en la calidad del producto final.

Para dar cierre a este capítulo se presentarán a continuación algunas sugerencias para futuros proyectos en el área de planeación estratégica a manera general y también para la continuidad de este proyecto dentro de la institución en la cual se llevó a cabo este estudio.

Para futuros proyectos de investigación en el área de procesos de diseño de planes estratégicos para la integración de TIC sería interesante, por un lado, hacer un comparativo de los factores que contribuyeron en el proceso de diseño en diferentes instituciones con características similares a las del Gimnasio Alemán para sí poder verificar y fundamentar de manera aún más precisa los resultados encontrados en la presente investigación y empezar a detectar fortalezas y debilidades en las diferentes regiones del país a nivel de instituciones privadas.

Por otro lado, se sugiere realizar un estudio de los factores que contribuyen o interfieren en la implementación de planes estratégicos para la incorporación de TIC con el objetivo de darle continuidad a esta investigación y poder analizar todo el proceso de planeación estratégica desde los factores que contribuyen o interfieren en este tipo de proyectos en las fases de diseño, implementación, seguimiento y evaluación.

En cuanto a la continuidad del proyecto dentro de la institución se debe tener en cuenta que este tipo de proyectos exigen un seguimiento y evaluación constantes por parte de las personas encargadas y de los directivos para que su implementación se dé de forma efectiva y se obtengan los resultados esperados, de lo contrario, este solo quedaría plasmado sobre el papel y se perdería la oportunidad de ver avances en el área de implementación de tecnologías en la institución.

Así como se llevó a cabo un proceso de diseño del PEIT con una previa planeación para cada una de las fases, el proceso de implementación también se debe llevar a cabo de forma organizada, con un equipo de trabajo definido y con tareas y recursos asignados para implementar cada una de las estrategias propuestas.

APRENDIZAJES

Finalizados ya mis estudios de maestría he reconocido cómo cada semestre fue construyendo sobre el anterior reforzando y ampliando los conocimientos obtenidos semestre tras semestre. Durante este periodo pude seguir aplicando estos conocimientos en investigación, continuando así con la implementación de instrumentos, la recolección, el análisis de datos, y finalmente con la elaboración del documento final del proyecto.

Por otro lado, además de los conocimientos obtenidos he notado también que he reforzado y desarrollado competencias en escritura, capacidad de análisis y de síntesis, mejorando así la producción de textos académicos. Cabe resaltar que todo lo aprendido y producido ha contribuido a alimentar mi proyecto de investigación y a ampliar mi visión de la educación, lo cual a su vez ha aportado significativamente a mi desempeño profesional en la medida en que mis aportes contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos dentro de la institución y a la formación del personal docente, lo cual a su vez, lleva a alcanzar los objetivos académicos planteados en el proyecto educativo de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alsina, R. (1999). *Comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos, Colección Autores, Textos y Temas Ciencias Sociales.
- Álvarez, Q. & Fernández, D. (2009). *Integración de las TIC e innovación en cuatro escuelas gallegas: Relato de de una investigación colaborativa. La dimensión organizativa. Grupo de Investigación Stellae*: Universidad de Santiago de Compostela. Recuperado de http://stellae.usc.es/pietic/descargas/comunicacion_EDUTECH_I.pdf
- Area, M. (2006). Veinte años de políticas institucionales para incorporar las tecnologías de la información y comunicación al sistema escolar. J.M. Sancho (Coord.): *Tecnologías para transformar la educación* (pp. 199-232). Madrid: Akal.
- Area, M. (2008). Innovación Pedagógica con TIC y el Desarrollo de las Competencias Informacionales y Digitales. *Investigación en la Escuela*. (64), pp. 5-18.
- Area, M. (2010). El proceso de integración y uso pedagógico de las TIC en los centros educativos. *Revista de Educación*. (352), pp. 77-97.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. (17), pp. 99-120.
- Boude, O. (2011). *Desarrollo de competencias a través de un ambiente de aprendizaje mediado por TIC en educación superior*. Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol25_3_11/ems07311.htm
- Boude, O. (2011). *Desarrollo de competencias genéricas y específicas en educación superior a través de una estrategia didáctica mediada por TIC*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.

Bullen, C. & Rockart, J. (1981). *A primer on critical success factors*. Recuperado del sitio de

Internet de Zotero: [http://mit.dspace.org/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-](http://mit.dspace.org/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf?sequence=1)

[08368993-CISR-069.pdf?sequence=1](http://mit.dspace.org/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf?sequence=1)

Campos, Y. (2009). *¿Cómo planear mis UEAs incorporando elementos de innovación*

pedagógica?. Recuperado del sitio de Internet de Universidad Autónoma Metropolitana,

Oficina de Educación Virtual:

http://docencia.izt.uam.mx/sgpe/files/users/virtuami/file/int/misueas_planea_actv.pdf

CEDPA: The Centre for Development and Population Activities. (2000). *planificación*

estratégica. Un enfoque de indagación. Washington: Serie de Manuales de Capacitación

de CEDPA. Recuperado de

http://www.cedpa.org/uploaded_files/stratplan_spanish_all.pdf

Centro de Educación en apoyo a la producción y al medio ambiente. (1997). Los ambientes

educativos. *¿Generadores de capital humano? Revista Debate en Educación de Adultos.*

(7), pp. 15-18.

Chaparro, C. (1995). *El ambiente educativo: condiciones para una práctica educativa*

innovadora. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Colombia.

Chiappe & Boude (2010). Criterios de evaluación del informe del proyecto de maestría. Chía:

Universidad de la Sabana.

Chiavenato, I. (2006). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw Hill.

Clamonte, B. & Castillo, M. (2014). La Motivación en el Mundo del Trabajo. Recuperado de

[http://oser.wikispaces.com/file/view/La+motivaci%C3%B3n+en+el+mundo+del+trabajo.](http://oser.wikispaces.com/file/view/La+motivaci%C3%B3n+en+el+mundo+del+trabajo.pdf)

pdf

- Colby, B. (1996). Cognitive anthropology. *Encyclopedia of cultural anthropology*. (1), pp. 209-215 .
- Cuervo, A. (2003). *Análisis y Planificación Financiera*. Madrid: Editorial Civitas.
- David, F. (2004). *Administración Estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- De Miguel, M. et al. (1994). *Evaluación para la calidad de los Institutos de Educación Secundaria*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- De Pablos, J. & González, T. (2007). Políticas educativas e innovación educativa apoyadas en TIC. *Sus desarrollos en el ámbito autonómico*. Ponencia presentada a las II Jornadas Internacionales sobre Políticas Educativas para la Sociedad del Conocimiento, Granada, España.
- De Pablos, J., Área, M., Correa, J.M. & Valverde, J. (2010). *Políticas educativas y Buenas prácticas con TIC*. Barcelona: Graó.
- De Pablos, J., Colás, P. & González, T. (2010). Factores facilitadores de la innovación con TIC en los centros escolares. Un análisis comparativo entre diferentes políticas educativas autonómicas. *Revista de Educación*. (352), pp. 23-51.
- Delgado, M., Arrieta, X. & Riveros, V. (2009). *Redalyc: Uso de las TIC en educación, una propuesta para su optimización*. Venezuela: Omnia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712297005.pdf>
- Domènech, J. & Viña, J. (2007). *La organización del espacio y el tiempo en el centro educativo*. Barcelona: Grao.
- Duart, J. M., Gil, M., Pujol, M. & Castaño, J. (2008). La universidad en la sociedad red. Usos de Internet en educación Superior. *Revista de la Educación Superior*. (38), pp. 181-184.

- Eccles, P. (1993). Planning for Improved Performance. *Management Accounting*. (71), pp. 53-54.
- Echavarría, J. (2010). La Agenda Educativa Europea y las TIC: 2000-2010. *Revista Española de Educación Comparada*. (16), pp. 75-104.
- Erstad, O. & Quale, A. (2009). National policies and practices on ICT in Education. En Tjeerd Plomp (Ed.), *Cross-National Information and Communication Technology: Policies and Practices* (pp. 551-568). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Esteve, F. (2009). Bolonia y las TIC: de la docencia 1.0 al aprendizaje 2.0. *La Cuestión Universitaria*. (5), pp. 59-68.
- Estrada, R., García, D. & Sánchez, G. (2009). *Universidad Autónoma del estado de hidalgo*. Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas. Estado de Hidalgo. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barceñas_roberto/barreras_para_la_planeacion_estrategica_en_la_pyme.pdf
- Fuster, J. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. (46), pp. 1-11.
- Galindez, G. (2010). *Asociación de Intedades Educativas Privadas Argentinas*. La Integración de las TIC en el sistema educativo de la Provincia de Córdoba - Un estado de situación. Buenos Aires. Recuperado de http://www.adeepa.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/TICEDUCACION/RLE3483_Galindez.pdf

- Gimnasio Alemán Friedich von Schiller. (2011). Proyecto Educativo Institucional. Cajicá, Colombia.
- González, M. (2000). V Congreso Iberoamericano de Informática Educativa. *Evaluación de ambientes de aprendizaje*. Viña del Mar: Ribie 2000. Recuperado de <http://www.niee.ufrgs.br/eventos/RIBIE/2000/papers/067.htm>
- González, T. & Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*. (78), pp. 401-414.
- Hadjithoma-Garstka, C. (2011). The role of the principal's leadership style in the implementation of ICT policy. *British Journal of Educational Technology*, 42(2), 311–326. doi: 10.1111/j.1467-8535.2009.01014.x
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Imbernón, F. (2006). *La programación de las tareas del aula: un proceso contextual, dinámico y flexible*. Barcelona: Grao.
- Instituto Cervantes. (2014, 1 de Junio). Comunicación Intercultural. España: Centro Virtual Cervantes. Recuperado de http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/comintercult.htm
- Jaramillo & Chiappe (2007). Criterios de evaluación del informe del proyecto de maestría. Chía: Universidad de la Sabana.
- Jiménez, S. (2002). *Análisis Financiero*. Madrid: Pirámide.
- Laorden, C. & Pérez, C. (2002). El espacio como elemento facilitador del aprendizaje. Una experiencia en la formación inicial del profesorado. *Pulso*. (25), pp. 133-146.

- León, M., Correa, M., Jiménez, E. & Ibañez, A. (2008). La gestión del cambio tecnológico en los centros educativos del País Vasco: El papel de los directivos escolares. *Pixel-Bit: Revista de medios y educación*. (31), pp. 39-57.
- López, R., Noriega, S., Escobar, C. & Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad. *CULCyT*. (1), pp. 1-14.
- Lugo, M.T. (2010). Las políticas TIC en la educación de América Latina. Tendencias y Experiencias. *Revista Fuentes*. (10), pp. 52-68.
- Lugo, M.T. & Kelly, V. (2011). *La matriz TIC: Una herramienta para planificar las Tecnologías de la Información y Comunicación en las instituciones educativas*. Buenos Aires: UNESCO. Recuperado de http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/Articulo%2520matriz%2520TIC_0.pdf
- Marqués, P. (2002). *Buenas Prácticas docentes*. Barcelona: Pedagogía Aplicada. Recuperado de <http://dewey.uab.es/pmarques/bpracti.htm>
- Morales, P. (2012). Elaboración de Material Didáctico. *Red Tercer Milenio*. Obtenido de http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Elaboracion_material_didactico.pdf
- Naranjo, J. & Torres, A. (1996). *Ciudad educativa y pedagogías urbanas*. Bogotá: Dimensión Educativa.
- Osorio, L. A. (2011). Ambientes híbridos de aprendizaje: Elementos para su diseño e implementación. *Revista Sistemas*. (117), pp. 70-79.
- Osorio, L. A. & Aldana, M. F. (2009). *Diseño de lineamientos para la formulación de planes estratégicos de incorporación de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en*

- los procesos educativos de Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas.*
Bogotá: Ribicol. Recuperado de
<http://www.ribicol.org/embebidas/congreso/2008/ponencias/74.pdf>
- Ospina, H. (1999). *Educación, el desafío de hoy: construyendo posibilidades y alternativas.* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Ottestad, G. (2010). Innovative pedagogical practice with ICT in three Nordic countries – differences and similarities. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26(6), 478-491. doi: 10.1111/j.1365-2729.2010.00376.x
- Ottestad, G. & Quale, A. (2009). Trends in instructional ICT infrastructure. En Tjeerd Plomp (Ed.), *Cross-National Information and Communication Technology: Policies and Practices* (pp. 41-64). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Payer, M. (2011). *Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky en comparación con la teoría Jean Piaget.* Ebookbrowser. Recuperado de
<http://ebookbrowse.com/teoria-del-constructivismo-social-de-lev-vygotsky-en-comparaci%C3%93n-con-la-teoria-jean-piaget-pdf-d151880008>
- Pehkonen, E., Ahtee, M. & Lavonen, J. (2007). *Explanations for the Finnish success in PISA evaluations.* Toronto: Ebsco Host Connection. Recuperado de
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/42980679/explanations-finnish-success-pisa-evaluations>
- Pérez, M.A., Aguaded, J.I. & Fandos, M. (2009, julio). Una política acertada y la formación permanente del profesorado, claves en el impulso de los centros TIC de Andalucía. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa.* Recuperado de

- http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6310/Una_politica_acertada.pdf?sequence=2
- Ramírez, C. (2011, marzo). Planificación Estratégica en las Organizaciones Educativas. *Redhecs*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/648/2302>
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Sosa, M. J., Peligros, S. & Díaz, D. (2010). Buenas Prácticas Educativas para la Integración de las TIC en el Sistema Educativo Extremeño. *Redalyc*. 11(1), pp. 148-179.
- Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica, lo que todo director debe saber*. Sevilla: SECSA.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, J. (2006). *Administración*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Stufflebeam, D. & Shinkfield, A. (1987). *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*. Madrid: Paidós.
- Valverde, J., Garrido, M. & Sosa, M.J. (2009). Políticas educativas para la integración de las TIC en Extremadura y sus efectos sobre la innovación didáctica y el proceso enseñanza-aprendizaje: la percepción del profesorado. *Revista de Educación*. (352), pp. 99-124.
- Vanderlinde, R. & Braak, J. (2010). Implementing an ICT curriculum in a decentralised policy context: Description of ICT practices in three Flemish primary schools. *British Journal of Educational Technology*, 41(6), 139-142. doi: 10.1111/j.1467-8535.2010.01111.x
- Vanderlinde, R., Braak, J. & Tondeur. (2010). Using an online tool to support school-based ICT policy planning in primary education. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26(5), 434-447. doi: 10.1111/j.1365-2729.2010.00358.x
- Vlaamse Ministerie van Onderwijs & Vorming. (2012). *PICTOS: Planning for ICT in Schools*. Países Bajos: Vlaamse overheid. Recuperado de <http://www.ictbeleidstool.be/>

ANEXOS

Anexo A

Entrevista

Visión y Direccionamiento Estratégico para la incorporación de las TIC

Con respecto a la misión y plan educativo institucional:

1. ¿Cómo podría la incorporación de las TIC apoyar el rol social de su institución?

2. ¿Qué aspectos de la misión y del plan educativo institucional definen orientaciones para la incorporación de las TIC? No se menciona nada referente a las TIC.

3. ¿De qué manera pueden impulsarse los objetivos institucionales a través de la incorporación de las TIC?

Con respecto al estado actual:

1. ¿Cuál ha sido la trayectoria tecnológica y pedagógica de la institución en torno al uso de las TIC?

2. ¿Cómo han apoyado las TIC la oferta formativa de la institución?

3. ¿Cuáles han sido los logros a nivel de procesos educativos, organizacionales, culturales, de infraestructura y financieros frente al uso de TIC?

4. ¿Cuáles han sido las dificultades y retos a nivel de procesos educativos, organizacionales, culturales, de infraestructura y financieros frente al uso de TIC?

5. ¿Qué políticas organizacionales y administrativas han apoyado la incorporación de las TIC?

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo o función dentro de la institución: _____

Antigüedad: _____

Anexo B

PEI del Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller

MISIÓN

Somos una institución educativa colombo-alemana, sin ánimo de lucro que busca formar alumnos altamente conocedores de las ciencias exactas y sociales, con una concepción pedagógica humanística dentro de un marco bilingüe, alemán- español, incluyendo los idiomas inglés y francés.

Es nuestro propósito promover la formación integral de los estudiantes, estimular la creatividad, la curiosidad intelectual, la solidaridad, la independencia de criterio, la autocrítica, la democracia, la tolerancia, el trabajo en equipo, la responsabilidad social y la protección del medio ambiente, a través de programas académicos alemanes adaptados a los lineamientos nacionales, con docentes bilingües altamente calificados.

Nuestra propuesta va dirigida a familias interesadas en una formación europea para sus hijos.

VISIÓN

Queremos ser una institución educativa reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de nuestra formación académica y humana. Nuestros cursos alcanzarán un promedio de veinte alumnos para llegar a un total de quinientos y así poder continuar con una educación personalizada, con altos niveles académicos y formación en valores. Buscamos la certificación GIB (Bachillerato Internacional Multilingüe).

FILOSOFÍA

Nuestra finalidad es formar personas con un entendimiento multifacético y tolerante del mundo, ofreciendo todas las herramientas intelectuales y académicas para que logren explotar al máximo sus capacidades humanas individuales.

- El GIMNASIO ALEMÁN FRIEDRICH VON SCHILLER es un colegio autónomo, liberal, democrático, coeducativo y privado.
- No hace distinción sobre el origen, credo o religión de sus estudiantes.
- Promueve además de la cultura colombiana, la alemana y sus idiomas. Basa su corriente pedagógica en la educación alemana adaptada al ambiente colombiano.
- Promueve la formación integral de los estudiantes, con una concepción humanística estimulando la creatividad, la curiosidad intelectual, la solidaridad, la independencia de criterio, la responsabilidad social, la protección del medio ambiente, el trabajo en equipo, la autocrítica, la democracia y la tolerancia.
- Espera la activa participación y responsabilidad de los padres en la educación permanente de sus hijos.
- Compromete un elevado rendimiento académico de sus estudiantes y espera la participación de éstos en sus actividades extracurriculares que buscan complementar su formación en las artes, las ciencias, las humanidades y los deportes.

Anexo C

Recursos y evidencias de las actividades y resultados de la prueba piloto**Videos de sensibilización:**

<https://www.youtube.com/watch?v=P1DclPsVO9k>

<https://www.youtube.com/watch?v=SYXtDbz8jP0>

https://www.youtube.com/watch?v=JeXSp94B_cQ

Presentación de apoyo:

Formulación de los Objetivos Estratégicos
para el PEIT del
Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller

Por: Adriana Guzmán

VISION TIC

En el año 2018, el Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller será reconocido a nivel local por la implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los ámbitos pedagógico y organizacional, contará con un cuerpo docente nacional y extranjero altamente capacitado en el diseño de ambientes de aprendizaje mediados por TIC y con una infraestructura tecnológica que apoye y fortalezca los procesos de enseñanza y aprendizaje; cooperará con otras instituciones en los ámbitos pedagógico y tecnológico y garantizará así una educación integral de calidad.

Objetivos Estratégicos y Estrategias

<http://youtu.be/W8VxC6T13pw>

RELACIÓN VISIÓN – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

VISIÓN: ¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

OBJETIVOS: ¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR A LARGO PLAZO?:

- Describen lo que se quiere lograr en algún punto en el futuro (1 a 5 años aproximadamente)
- Son estratégicos puesto que responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la visión
- Son lejanos en el tiempo y abarcan un rango muy amplio

MODELO "SMART"

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Límite para medir y obtener los resultados.

<http://www.ideasenmarcha.com/productividad/la-mejor-manera-de-establecer-nuestros-objetivos-para-el-2009/>

Ejercicio 1

Formule un objetivo personal basado en el modelo SMART.

Ejemplo:

- Voy a ponerme en forma
- Voy a correr 45 minutos diarios durante un año para participar en la maratón de Bogotá de 2013.

Ejemplo 1: Visión

Visión: La I. E. Liceo de Bolívar de Cartagena estará posicionada en el año 20... como una organización líder en la implantación de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) así como en la construcción de procesos democráticos, técnicos, profesionales y educativos, erigidos sobre la base de elevados estándares de calidad presentes en egresados altamente calificados quienes se convertirán en multiplicadores de los planes de desarrollo de la región y del país fortalecidos además con sólidos argumentos éticos, cívicos y morales.

Ejemplo 1: Objetivos

- Gestionar, organizar y administrar el uso de las TIC en la Institución Educativa Liceo de Bolívar.
- Apropiar los recursos financieros para la actualización de equipos, salas y redes.
- Extender el uso de las TIC a los padres de familia y acudientes como mecanismo de comunicación.
- Incorporar el uso de las TIC en los Procesos Académicos

Ejemplo 2: Visión

En el Colegio Menéndez Pelayo la práctica pedagógica, de comunicación y de gestión académica y docente se caracterizará por la capacidad de innovación a través de la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación de tal manera que en el 2013 seamos un centro referente en TIC en el uso integral de las nuevas tecnologías a nivel interno, así como en la capacitación de nuestros alumnos en el uso de las tics al finalizar la ESO, siendo competentes en el dominio y uso de las herramientas TIC.

Ejemplo 2: Objetivos

Eje estratégico: TECNOLOGÍAS E INFRAESTRUCTURA

- Dotar al centro de infraestructura TIC y poseer la autonomía suficiente para la gestión de mantenimiento de la misma que reduzca el gasto en mantenimiento TIC.

Eje estratégico: ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Desarrollar procesos de formación y/o cualificación a los docentes, administrativos y estudiantes de la institución
- Implementar el uso de las TIC en el desarrollo del proceso educativo.
- Fortalecer el proceso de socialización de los procesos y resultados pedagógicos, culturales, deportivos, investigativos, académicos, religiosos, administrativos a través de la utilización de plataformas virtuales.

Ejemplo 2: Objetivos

Eje estratégico: DOCENCIA

- Implementar el uso de la TIC en la práctica docente en el aula y la integración de las TIC en todas las áreas curriculares.

Eje estratégico: INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN DOCENTE

- Incentivar la innovación educativa TIC a través de experiencias llevadas al aula por ciclos, niveles o centro.
- Desarrollar programas de formación de profesores a través de plataformas e-learning y seminarios o grupos de trabajo en el centro.

Ejemplo 3

<http://www.englishschool.edu.co/TES/TESTemplate.aspx?ID=595>

Ejes Estratégicos

*En el año 2018, el Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller será reconocido a nivel local por la implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los ámbitos **pedagógico** y **organizacional**, contará con un **cuerpo docente nacional y extranjero altamente capacitado** en el diseño de ambientes de aprendizaje mediados por TIC y con una **infraestructura tecnológica** que **apoye y fortalezca los procesos de enseñanza y aprendizaje**; **cooperará con otras instituciones** en los ámbitos **pedagógico** y **tecnológico** y garantizará así una educación integral de calidad.*

Formulación de Objetivos

<http://www.wikispaces.com/>

Trabajo colaborativo en la wiki:

The image displays two screenshots of a wiki page titled "objetivosestrategicos.wikispaces.com".

Top Screenshot (Main Page):

- Header:** "objetivosestrategicos" logo and navigation links: "PlanESTICSchillerschule", "Mis Wikis", "Ayuda", "Cerrar Sesión".
- Search Bar:** "Búsqueda" with a search icon.
- Left Sidebar:** "All Pages" menu with links: "home", "Estrategias", "Objetivos", "Plan de acción", "Visión de la Schillerschule", "editar navegación".
- Main Content:**
 - Bienvenidos**
 - Text: "Diríjense a al menú de navegación a la izquierda. Ahí encontrarán dos espacios con el nombres [Visión de la Schillerschule](#) y [Objetivos](#) en los cuales podrán escribir sus aportes. Esta página puede ser editada por todos."

Bottom Screenshot (Estrategias Page):

- Header:** Same as the top screenshot.
- Search Bar:** "Búsqueda".
- Left Sidebar:** Same as the top screenshot.
- Main Content:**
 - Document List:**
 - [Estrategias.odt](#) (22 KB) [Details] [Download]
 - [PEIT CTB.pdf](#) (631 KB) [Details] [Download]
 - [PEIT UDCA.pdf](#) (390 KB) [Details] [Download]
 - [PEIT UMB.pdf](#) (338 KB) [Details] [Download]
 - PEDAGÓGICO (Procesos de enseñanza y aprendizaje)**
 - Objetivo 1:** Integrar las TIC en el currículo y por este medio aprovechar los recursos tecnológicos para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro y fuera del aula.
 - Estrategias:**
 - Recoleccionar ideas en las diferentes jornadas pedagógicas, para así lograr que todos incluyan en el currículo sus prácticas.
 - En reuniones por área se piensa para cuales temas/ unidades las TIC podrían mejorar la clase y si las TIC podría facilitar las tareas en casa. Estas reuniones se organiza después del desarrollo de un currículo (objetivo 2).
 - 1. Llevar a cabo reuniones de área y jornadas pedagógicas para identificar las actividades en las que se puedan integrar las TIC como apoyo para alcanzar los objetivos curriculares. (Indicador: Reuniones realizadas/reuniones planeadas, número de actividades con TIC/número total de actividades)
 - Actividad 1: Definir el alcance y las características de las diferentes herramientas colaborativas y de los materiales educativos digitales.
 - RB: en el área de las matemáticas los textos actuales sugieren frecuentemente la solución de problemas ya sea con calculadora y/o hoja de cálculo: Evaluar la exigibilidad del hardware correspondiente a los alumnos
 - Actividad 2: Evaluar si se le exigirá a los alumnos contar con el hardware necesario para la ejecución de las actividades con TIC.
 - CR: Estrategia: Crear ambientes específicos dentro del currículo para implementar las TIC por medio de la implementación de proyectos mensuales, que requieran que los estudiantes se enfoquen en resolver un problema o tarea con el uso efectivo de las TIC más adecuadas.
 - Footer:** "Iniciar" button.

The image shows two screenshots of a web browser displaying a document on the website 'objetivosestrategicos.wikispaces.com/Estrategias'. The browser's address bar shows the URL and several open tabs. The document content is as follows:

CR: Estrategia: Crear ambientes específicos dentro del currículo para implementar las TIC por medio de la implementación de proyectos mensuales, que requieran que los estudiantes se enfoquen en resolver un problema o tarea con el uso efectivo de las TIC más adecuadas.

Indicador: Proyectos iniciados/Proyectos entregados bajo concepto TIC al finalizar el mes
 Actividad 3: Crear proyectos (transversales) que involucren el uso de las TIC.
 Proyectos entregados/Proyecto iniciados

Lucen: Estrategia. En jornadas pedagógicas identificar en que áreas se aprovecharía esta herramienta con el fin de lograr un porcentaje alto de efectividad en lo propuesto en el currículo.
 Indicador: Luego del seguimiento obtener un cumplimiento del 100% en lo proyectado.
 Actividad 4: Identificar que herramientas TIC ayudan a potencializar los objetivos pedagógicos.

Objetivo 2: Desarrollar competencias informáticas y de manejo de información en los alumnos.
 Estrategias:

1. Realizar reuniones de área para identificar las competencias informáticas necesarias en los docentes y los alumnos para lograr un manejo adecuado de fuentes de información, herramientas, medios y lenguajes informáticos? que les permitan hacer un buen uso de las TIC durante el proceso de aprendizaje.

RB: en matemáticas esto está previsto en los textos, se puede incluir en el currículo
 Se desarrolla un currículo en que se escribe cuales competencias los alumnos tienen que tener en cual grado. En clase se tiene que dar oportunidades (como presentaciones, tareas en casa, proyectos) para desarrollar las competencias. Para desarrollar un currículo se busca conceptos de pedagogía de medios y experiencias con otros colegios porque el uso de las TIC no garantiza automáticamente mejor enseñanza o éxito en clase.

Indicador: - Los alumnos mejoran sus presentaciones.
 - Usan mas fuentes para buscar informaciones y no solo copian de wikipedia.
 - Necesitan menos ayuda para manejar los TIC.
 - Ex-alumnos se sienten mas preparados por el uso de los TIC en la universidad.

MARCE: OBJETIVO implementar el uso de la herramienta cibercolegios para elaborar tareas, proyectos y otras actividades.
 INDICADOR utiliza la plataforma de cibercolegios en su diario vivir.

The second screenshot is identical to the first, showing the same document content.

objetivosestrategicos - Est. X
 objetivosestrategicos.wikispaces.com/Estrategias

CR: Estrategia: Crear ambientes específicos dentro del currículo para implementar las TIC por medio de la implementación de proyectos mensuales, que requieran que los estudiantes se enfoquen en resolver un problema o tarea con el uso efectivo de las TIC más adecuadas.

Indicador: Proyectos iniciados/Proyectos entregados bajo concepto TIC al finalizar el mes
 Actividad 3: Crear proyectos (transversales) que involucren el uso de las TIC.
 Proyectos entregados/Proyecto iniciados

Lucen: Estrategia. En jornadas pedagógicas identificar en que áreas se aprovecharía esta herramienta con el fin de lograr un porcentaje alto de efectividad en lo propuesto en el currículo.
 Indicador: Luego del seguimiento obtener un cumplimiento del 100% en lo proyectado.
 Actividad 4: Identificar que herramientas TIC ayudan a potencializar los objetivos pedagógicos.

Objetivo 2: Desarrollar competencias informáticas y de manejo de información en los alumnos.
 Estrategias:

1. Realizar reuniones de área para identificar las competencias informáticas necesarias en los docentes y los alumnos para lograr un manejo adecuado de fuentes de información, herramientas, medios y lenguajes informáticos? que les permitan hacer un buen uso de las TIC durante el proceso de aprendizaje.

RB: en matemáticas esto está previsto en los textos, se puede incluir en el currículo
 Se desarrolla un currículo en que se escribe cuales competencias los alumnos tienen que tener en cual grado. En clase se tiene que dar oportunidades (como presentaciones, tareas en casa, proyectos) para desarrollar las competencias. Para desarrollar un currículo se busca conceptos de pedagogía de medios y experiencias con otros colegios porque el uso de las TIC no garantiza automáticamente mejor enseñanza o éxito en clase.

Indicador: - Los alumnos mejoran sus presentaciones.
 - Usan más fuentes para buscar informaciones y no solo copian de wikipedia.
 - Necesitan menos ayuda para manejar los TIC.
 - Ex-alumnos se sienten más preparados por el uso de los TIC en la universidad.

MARCE: OBJETIVO implementar el uso de la herramienta cibercolegios para elaborar tareas, proyectos y otras actividades.
 INDICADOR utiliza la plataforma de cibercolegios en su diario vivir.

objetivosestrategicos - Est. X
 objetivosestrategicos.wikispaces.com/Estrategias

ORGANIZACIONAL (comunicación y cooperación)

Objetivo 5: Articular el plan estratégico de incorporación de TIC con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de colegio.
 Estrategias:
 RB: ¿incluir TIC como materia en el próximo horario?
 En un grupo pequeño colecta los resultados y desarrolla una forma de la presentación.
 MARCE: OBJETIVO Elaborar un concurso de docentes por medio del cual se premie la mejor estrategia que se pueda incorporar al PEI.
 INDICADOR: elabora por áreas proyectos con actividades específicas para incorporarlas en el PEI. Con anexos (videos, fotos y escrito).

Objetivo 6: Cooperar con otras instituciones educativas en los ámbitos tecnológico y pedagógico.
 Estrategias:
 Se busca contactos en charlas o en el internet y hablar con las personas de su experiencia
 RB: ¿Se puede participar en/organizar una "olimpiada" tecnológica con otras instituciones?
 MARCE: realizar visitas a los diferentes colegios que estén manejando el tema y convocar a una plenaria.
 INDICADOR: elabora un debate para obtener sugerencias frente al tema.

Lucén. Estrategia. Buscar contactos con diferentes colegios con los que se pueda interactuar a través de programas pedagógicos, culturales, deportivos y sociales
 Indicador: Logro de cobertura de las TIC.

FORMACIÓN DOCENTE (Capacitación)

Objetivo 7: Generar en los docentes las habilidades necesarias para el manejo e integración de las TIC para favorecer un aprendizaje significativo en los estudiantes.
 Estrategias:
 RB: Incluir la capacitación en un espacio en el horario
 Se pregunta la comunidad por sus competencias en las TIC. Así se sabe, quien necesita capacitaciones y quien podría ayudar en mantenimiento de computadores o ayudar/enseñar a profesores.
 Indicador: - Los profesores se sienten más seguros en el uso de las TIC.
 - Se usa más los TIC en clase.
 MARCE: OBJETIVO capacitar a los docentes en dicho tema para que de esta forma se pueda tener un acercamiento desde cada asignatura con las TIC.
 INDICADOR utiliza las herramientas TIC en algunas de sus clases planeadas para desarrollar dichas actividades.
 CR: Estrategia: Suministrar a los docentes capacitación en simulaciones interactivas (Física, Química, Biología, etc.), en el manejo de recursos digitales (Videos sobre procedimientos, etc.) y programas de manejo de datos (p.e. uso de Excel para realizar una estadística).
 Indicador: Presentación de ejemplos realizados en las reuniones del TIC.

objetivosestrategicos - Est. X

objetivosestrategicos.wikispaces.com/Estrategias

Objetivo 6: Cooperar con otras instituciones educativas en los ámbitos tecnológico y pedagógico.

Estrategias:
Se busca contactos en charlas o en el internet y hablar con las personas de su experiencia
RB: ¿Se puede participar en/organizar una "olimpiada" tecnológica con otras instituciones?
MARCE: realizar visitas a los diferentes colegios que estén manejando el tema y convocar a una plenaria.
INDICADOR: elabora un debate para obtener sugerencias frente al tema.

Lucén. Estrategia. Buscar contactos con diferentes colegios con los que se pueda interactuar a través de programas pedagógicos, culturales, deportivos y sociales
Indicador. Logro de cobertura de las TIC.

FORMACIÓN DOCENTE (Capacitación)

Objetivo 7: Generar en los docentes las habilidades necesarias para el manejo e integración de las TIC para favorecer un aprendizaje significativo en los estudiantes.

Estrategias:
RB: Incluir la capacitación en un espacio en el horario
Se pregunta la comunidad por sus competencias en las TIC. Así se sabe, quien necesita capacitaciones y quien podría ayudar en mantenimiento de computadores o ayudar/ enseñar a profesores.
Indicador: - Los profesores se sienten mas seguros en el uso de las TIC.
- Se usa mas los TIC en clase.
MARCE: OBJETIVO capacitar a los docentes en dicho tema para que de esta forma se pueda tener un acercamiento desde cada asignatura con las TIC.
INDICADOR utiliza las herramientas TIC en algunas de sus clases planeadas para desarrollar dichas actividades.
CR: Estrategia: Suministrar a los docentes capacitación en simulaciones interactivas (Física, Química, Biología, etc.), en el manejo de recursos digitales (Videos sobre procedimientos, etc.) y programas de manejo de datos (p.e. uso de Excel para realizar una estadística).
Indicador: Presentación de ejemplos realizados en las reuniones del TIC.

Lucén. Estrategia. Programas de capacitación y sensibilización dirigido a los profesores
Indicador. Motivación para el profesor y mayor cubrimiento en el uso de las TIC.

Ayuda · Acerca de · Blog · Precio · Privacidad · Términos · Apoyo · Elevar de categoría
Portions not contributed by visitors are Copyright 2014 Tangient LLC

objetivosestrategicos - Obj. X

objetivosestrategicos.wikispaces.com/Objetivos

objetivosestrategicos

Búsqueda

All Pages

home

Estrategias

Objetivos

Plan de acción

Visión de la Schillerschule
estar navegación

Formulación de los Objetivos Estratégicos...
Details Download 194 KB

Los objetivos se formularán por los siguientes ejes temáticos:

PEDAGÓGICO (Procesos de enseñanza y aprendizaje)
Adriana: Incorporar las TIC en el currículo del colegio.
Adriana: Integrar las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro y fuera del aula.
Marcela: Implementar las TIC en las clases por medio de trabajos prácticos desarrollados desde el contexto del niño.
Marcela: Fortalecer a los estudiantes para que estén en capacidad de implementar las TIC en cualquier situación cotidiana.
Claudia: Dirigir a los estudiantes al uso adecuado de las TIC como herramienta adicional de trabajo basándose en reglas y procedimientos predefinidos.

Final:
1. Integrar las TIC en el currículo y por este medio aprovechar los recursos tecnológicos para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro y fuera del aula.
2. Desarrollar competencias informáticas y de manejo de información en los alumnos.

TECNOLÓGICO (Infraestructura)
Adriana: Adquirir la infraestructura necesaria para el alcanzar los objetivos del plan estratégico para incorporación de TIC.
Frank: Hablar con profesores/ padres para mirar si alguien conoce expertos de los TIC o si alguien conoce alguien que ofrece computadores/ materiales con descuento o tal vez regala algo.
Marcela: Aprovechar los recursos tecnológicos para que los niños adquieran mayor información y vivencien esos conocimientos.
Claudia: Actualizar recursos existentes, desechar recursos obsoletos y diversificar recursos (tablets, etc.)
Claudia: Buscar opciones de acceso Wi-Fi desde los salones (1 Internet Stick por curso) y contar con la ayuda de cada curso para adquisición de un computador por curso.

objetivosstrategicos - OI: X

objetivosstrategicos.wikispaces.com/Objetivos

Aplicaciones [www.uaeh.edu.mx/...](#) [Normas APA Actuali...](#) [Revista de educaci...](#) [www2.uaej.mx/IT/C...](#) [mit.dspace.org/bitst...](#) [comunidadplanetic...](#) [La Bioguía | Guía sus...](#) [www.revistaeducaci...](#)

Claudia: Actualizar recursos existentes, desechar recursos obsoletos y diversificar recursos (tablets, etc.)
 Claudia: Buscar opciones de acceso Wi-Fi desde los salones (1 Internet Stick por curso) y contar con la ayuda de cada curso para adquisición de un computador por curso.

Final:
 3. Determinar y adquirir la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos del plan estratégico.
 4. Aprovechar los recursos humanos con los que cuenta la comunidad educativa para asesoramiento y apoyo en tecnologías.

ORGANIZACIONAL (comunicación y cooperación)
 Adriana: Articular el plan estratégico de incorporación de TIC con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de colegio.
 Adriana: **Promover los procesos administrativos y académico-administrativos mediados por TIC en toda la comunidad educativa.**
 Adriana: Cooperar con otras instituciones educativas en los ámbitos tecnológico y pedagógico.

Frank: Hablar con estudiantes/ profesores de universidades que estudian/ enseñan materias del TIC para saber, que nuestros alumnos deben saber.
 Claudia: Realizar visitas a colegios distritales que hayan implementado las TIC a mayor grado y recopilar información sobre procedimientos efectuados para la implementación, consecución y financiación de dichos recursos.

Final:
 5. Articular el plan estratégico de incorporación de TIC con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de colegio.
 6. Cooperar con otras instituciones educativas en los ámbitos tecnológico y pedagógico.

FORMACIÓN DOCENTE (Capacitación)
 Adriana: Formar a los docentes en el diseño e implementación de ambientes de aprendizaje mediados por TIC.
 Adriana: Desarrollar en los docentes competencias informáticas y de manejo de información.

Frank: Preguntar los profesores, que ya saben y que ellos quisieran saber. Así es posible trabajar en diferentes niveles para capacitaciones mas efectivos. También sería posible que profes podrían aprender de otros profes.
 Claudia: Generar posibilidades de observar clases donde ya se estén aplicando las TIC.

Marcela: Generar en los docentes las habilidades necesarias para el manejo e integración de las TIC para favorecer el aprendizaje en los estudiantes permitiendo que se expresen y se relacionen con el medio.
 Final:
 7. Generar en los docentes las habilidades necesarias para el manejo e integración de las TIC para favorecer un aprendizaje significativo en los estudiantes.

Final:
 5. Articular el plan estratégico de incorporación de TIC con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de colegio.
 6. Cooperar con otras instituciones educativas en los ámbitos tecnológico y pedagógico.

FORMACIÓN DOCENTE (Capacitación)
 Adriana: Formar a los docentes en el diseño e implementación de ambientes de aprendizaje mediados por TIC.
 Adriana: Desarrollar en los docentes competencias informáticas y de manejo de información.

Frank: Preguntar los profesores, que ya saben y que ellos quisieran saber. Así es posible trabajar en diferentes niveles para capacitaciones mas efectivos. También sería posible que profes podrían aprender de otros profes.
 Claudia: Generar posibilidades de observar clases donde ya se estén aplicando las TIC.

Marcela: Generar en los docentes las habilidades necesarias para el manejo e integración de las TIC para favorecer el aprendizaje en los estudiantes permitiendo que se expresen y se relacionen con el medio.
 Final:
 7. Generar en los docentes las habilidades necesarias para el manejo e integración de las TIC para favorecer un aprendizaje significativo en los estudiantes.

[Ayuda](#) · [Acerca de](#) · [Blog](#) · [Precio](#) · [Privacidad](#) · [Términos](#) · [Apoyo](#) · [Elegir de categoría](#)
 Portions not contributed by visitors are Copyright 2014 Tangient LLC

Iniciar

PEIT de otras instituciones:

1. Colegio Santander, Bucaramanga 2009
2. Corporación Tecnológica de Bogotá, Bogotá 2012
3. Universidad Manuela Beltrán, Bogotá 2012
4. U.D.C.A, Bogotá 2012
5. The English School, Bogotá 2012

Anexo D

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCORPORACIÓN DE TIC EN EL

GIMNASIO ALEMÁN FRIEDICH VON SCHILLER



CAJICÁ

2013

EQUIPO DE GESTIÓN EN USO DE TIC

NOMBRE	CARGO
Adriana Guzmán	Rectora Encargada
Lucen Silva	Administradora
Claudia Rojas	Profesora
Marcela Ramírez	Profesora
Frank Löhr	Profesor
Ricardo Brill	Profesor

VISIÓN TIC

En el año 2018, el Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller será reconocido a nivel local por la implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los ámbitos pedagógico y organizacional, contará con un cuerpo docente nacional y extranjero altamente capacitado en el diseño de ambientes de aprendizaje mediados por TIC y con una infraestructura tecnológica que apoye y fortalezca los procesos de enseñanza y aprendizaje; cooperará con otras instituciones en los ámbitos pedagógico y tecnológico y garantizará así una educación integral de calidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PEDAGÓGICO (Procesos de enseñanza y aprendizaje)

Objetivo 1: Integrar las TIC en el currículo y por este medio aprovechar los recursos tecnológicos para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro y fuera del aula.

Objetivo 2: Desarrollar competencias informáticas y de manejo de información en los alumnos.

TECNOLÓGICO (Infraestructura)

Objetivo 3: Determinar y adquirir la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos del plan estratégico.

ORGANIZACIONAL (Comunicación y Cooperación)

Objetivo 4: Aprovechar los recursos humanos con los que cuenta la comunidad educativa para asesoramiento y apoyo en tecnologías.

Objetivo 5: Articular el plan estratégico de incorporación de TIC con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de colegio.

Objetivo 6: Cooperar con otras instituciones educativas en los ámbitos tecnológico y pedagógico.

FORMACIÓN DOCENTE (Capacitación)

Objetivo 7: Generar en los docentes las habilidades necesarias para el manejo e integración de las TIC para favorecer un aprendizaje significativo en los estudiantes.

ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

Estrategia 1	
Identificación de las competencias a desarrollar en los alumnos	
Objetivos estratégicos que respalda:	1 y 2
Indicador:	Número de competencias identificadas
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones para identificar las competencias informáticas necesarias en los alumnos. 2. Seleccionar las fuentes de información, herramientas, medios que les permitan hacer un buen uso de las TIC durante el proceso de aprendizaje. 3. Revisar los estándares y lineamientos nacionales e internacionales para el desarrollo de competencias en TIC y CMI. 	
Estrategia 2	
Identificación de las actividades en las que se puedan integrar las TIC como apoyo para alcanzar los objetivos curriculares	
Objetivos estratégicos que respalda:	1 y 2
Indicador:	Número de actividades con TIC/Número total de actividades
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un cronograma de reuniones de área y consejos académicos. 2. Definir el alcance y las características de las diferentes herramientas colaborativas y de los materiales educativos digitales. 3. Definir qué actividades pueden ser apoyadas con el uso de las TIC seleccionadas en cada área. 4. Diseñar las actividades que serán apoyadas por las TIC y formular sus objetivos. 5. Llevar a cabo una fase de pilotaje de las actividades. 6. Ajustar las actividades según los resultados del pilotaje. 	

Estrategia 3	
Elaboración del balance y presupuesto de los recursos tecnológicos existentes y faltantes para la adquisición de infraestructura	
Objetivos estratégicos que respalda:	3
Indicador:	Balance y presupuesto de los recursos tecnológicos
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plano de instalación y conexiones de la infraestructura tecnológica. 2. Determinar qué equipos hay que adquirir. 3. Determinar el costo de los equipos por adquirir. 4. Determinar la secuencia temporal de la adquisición de equipos. 5. Definición de partida presupuestal para la adquisición de nuevos equipos. 	
Estrategia 4	
Elaboración y ejecución del plan de adquisición de infraestructura tecnológica	
Objetivos estratégicos que respalda:	3
Indicador :	Plan de adquisición de recursos tecnológicos
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucrar a la Asociación de Padres en la adquisición de nueva infraestructura tecnológica: Convocar una reunión para presentar el PEIT y solicitar su colaboración. <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un comunicado motivante • Enviar el comunicado a la Asociación de Padres 2. Contactar empresas nacionales e internacionales que puedan donar al proyecto: Convocar una reunión para presentar el PEIT y solicitar su colaboración. <ul style="list-style-type: none"> • Enviar comunicación a toda la comunidad Schiller pidiendo sugerencias sobre empresas a contactar. • Averiguar en otras instituciones educativas acerca de empresas que han financiado este tipo de proyectos. • Elaborar lista de empresas. • Diseñar la solicitud de donación para enviar a las empresas. 	
Estrategia 5	
Identificación de personal docente, estudiantes o padres capacitados o con conocimientos en tecnología que puedan aportar al proyecto	
Objetivos estratégicos que respalda:	4 y 7
Indicador:	Lista de personas que pueden apoyar al proyecto
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una encuesta en docentes y alumnos para determinar conocimientos TIC. 2. Procesamiento de información recolectada. 3. Establecer estadística sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Las capacidades tecnológicas de los encuestados - El nivel de conocimiento y aplicación de las TIC - Las competencias que pueden aportar a las TIC el grupo de encuestados 4. Constitución de un comité tecnológico que asesore la capacitación de docentes y alumnos dentro del proyecto. 5. Socialización del PEIT a las personas seleccionadas. 	

Estrategia 6	
Estrategia 6: Actualización y socialización de los objetivos y de las políticas institucionales que definan y apoyen la integración de las TIC	
Objetivos estratégicos que respalda:	5
Indicador:	Documentos radicados, actas de reuniones
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar el PEI (objetivos) 2. Formulación de políticas que definan y apoyen el uso de las TIC. 3. Socializar los objetivos políticas que definan y apoyen el uso de las TIC ante la comunidad educativa. 4. Divulgar los objetivos y políticas. 5. Nombrar a un Coordinador pedagógico de TIC. 	
Estrategia 7	
Contacto y visita a colegios que tengan experiencia en cooperación tecnológica	
Objetivos estratégicos que respalda:	6
Indicador:	Número de instituciones interesadas / número de instituciones contactos
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Averiguar y contactar colegios que estén implementando un PEIT y que estén interesados en cooperación tecnológica. 2. Visitar estos colegios. 3. Crear una propuesta de cooperación según las fortalezas y debilidades de cada institución. 	
Estrategia 8	
Organización y participación en eventos sobre temas relacionados con las TIC (Olimpiadas, semana tecnológica, etc.)	
Objetivos estratégicos que respalda:	6
Indicador:	Número de sugerencias útiles / número de contactos
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un comité de TIC 2. Crear olimpiadas relacionadas con la TIC para las 3 secciones del colegio, pre-escolar, primaria y bachillerato. 3. Planear un concurso al año por secciones, después intercolegiado. 	
Estrategia 9	
Creación de una red con otras instituciones para el intercambio tecnológico	
Objetivos estratégicos que respalda:	6
Indicador:	Número de instituciones inscritas a la red
Actividades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer un sistema para la conformación de la red (colegios-pares) para el intercambiar pedagógico-tecnológico. 2. Generar espacios colaborativos virtuales y presenciales para el intercambio pedagógico-tecnológico. 	

Estrategia 10	
Integración de talleres de formación docente en el horario escolar	
Objetivos estratégicos que respalda:	7
Indicador:	Cronograma de talleres
Actividades	
1. Desarrollar un cronograma de capacitación por áreas. 2. Generar un horario escolar que ofrezca espacios para capacitaciones en bloque o semanalmente.	
Estrategia 11	
Reconocimiento de las habilidades y competencias necesarias que deben alcanzar los docentes	
Objetivos estratégicos que respalda:	7
Indicador:	Documento del programa de formación docente en TIC
Actividades	
1. Identificar los conocimientos previos de los profesores en TIC. 2. Organizar parejas / grupos de profesores según sus áreas, conocimientos y habilidades. 3. Definición del tipo de capacitación que necesita cada grupo de docentes.	
Estrategia 12	
Desarrollo del programa de formación docente en TIC	
Objetivos estratégicos que respalda:	7
Indicador:	Cumplimiento del programa de formación docente en TIC
Actividades	
1. Definir los horarios y espacios y tiempos en los que se llevará a cabo el plan de formación. 2. Contactar expertos en formación docente en tecnologías. 3. Estudiar los programas de capacitación docente en TIC ofrecidos por universidades y empresas. 4. Realizar Capacitaciones en jornadas pedagógicas.	

PLAN DE ACCIÓN

Plan de Acción			
Estrategia 1: Identificación de las competencias a desarrollar en los alumnos			
Indicador: Número de competencias identificadas			
Fase 2			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Realizar reuniones para identificar las competencias informáticas necesarias en los alumnos.	Cronograma de reuniones, planilla de asistencia, actas de las reuniones.	Coordinación Académica	1 semana Primer trimestre del año escolar
2. Seleccionar las fuentes de información, herramientas, medios que les permitan hacer un buen uso de las TIC durante el proceso de aprendizaje.	Lista de TIC	Coordinación Académica Consejo Académico	1 jornada pedagógica Primer trimestre del año escolar
3. Revisar los estándares y lineamientos nacionales e internacionales para el	Cuadro comparativo de	Coordinación Académica	1 jornada pedagógica

desarrollo de competencias en TIC y CMI.	estándares y lineamientos	Consejo Académico	Primer trimestre del año escolar
--	---------------------------	-------------------	----------------------------------

Plan de Acción			
Estrategia 2: Identificación de las actividades en las que se puedan integrar las TIC como apoyo para alcanzar los objetivos curriculares			
Indicador: Número de actividades con TIC/Número total de actividades			
Fase 2			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Generar un cronograma de reuniones de área y consejos académicos.	Cronograma de reuniones	Coordinación Académica	1 semana Segundo trimestre del año escolar
2. Definir el alcance y las características de las diferentes herramientas colaborativas y de los materiales educativos digitales.	Cuadro comparativo de herramientas y MED	Consejo Académico	2 jornadas pedagógicas Segundo trimestre del año escolar
3. Definir qué actividades pueden ser apoyadas con el uso de las TIC seleccionadas en cada área.	Lista de actividades identificadas	Coordinadores de área	3 meses Segundo trimestre del año escolar en paralelo con la actividad 4
4. Diseñar las actividades que serán apoyadas por las TIC y formular sus objetivos.	Lista de actividades diseñadas	Coordinadores de área	3 meses Segundo trimestre del año escolar En paralelo con la actividad 3
5. Llevar a cabo una fase de pilotaje de las actividades.	Cronograma del pilotaje y cumplimiento	Profesores	3 meses segundo semestre del año escolar
6. Ajustar las actividades según los resultados del pilotaje.	Número de actividades integradas al currículo	Profesores Coordinadores de área	3 meses segundo semestre del año escolar
Plan de Acción			
Estrategia 3: Elaboración del balance y presupuesto de los recursos tecnológicos existentes y faltantes para la adquisición de infraestructura			
Indicador: Balance y presupuesto de los recursos tecnológicos			
Fase 1			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Elaborar un plano de instalación y conexiones de la infraestructura tecnológica.	Plano de conexiones	Administración	3 meses Primer trimestre del año
2. Determinar qué equipos hay que adquirir.	Lista de equipos	Administración	3 meses Primer trimestre del año
3. Determinar el costo de los equipos por adquirir.	Cotizaciones	Administración	3 meses Primer trimestre

			del año
4. Determinar la secuencia temporal de la adquisición de equipos.	Cronograma de adquisición de equipos	Administración	3 meses Primer trimestre del año
5. Definición de partida presupuestal para la adquisición de nuevos equipos.	Presupuesto	Administración	3 meses Primer trimestre del año
Plan de Acción			
Estrategia 4: Elaboración y ejecución del plan de adquisición de infraestructura tecnológica			
Indicador: Plan de adquisición de recursos tecnológicos			
Fase 1			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Involucrar a la Asociación de Padres en la adquisición de nueva infraestructura tecnológica: Convocar una reunión para presentar el PEIT y solicitar su colaboración. <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un comunicado motivante Enviar el comunicado a la Asociación de Padres 	Acta de la reunión Comunicado enviado	Rectoría Administración	6 meses segundo y tercer trimestre
2. Contactar empresas nacionales e internacionales que puedan donar al proyecto: Convocar una reunión para presentar el PEIT y solicitar su colaboración. <ul style="list-style-type: none"> Enviar comunicación a toda la comunidad Schiller pidiendo sugerencias sobre empresas a contactar. Averiguar en otras instituciones educativas acerca de empresas que han financiado este tipo de proyectos. Elaborar lista de empresas. Diseñar la solicitud de donación para enviar a las empresas. 	Acta de la reunión Comunicado Donaciones	Rectoría Administración	6 meses segundo y tercer trimestre
Plan de Acción			
Estrategia 5: Identificación de personal docente, estudiantes o padres capacitados o con conocimientos en tecnología que puedan aportar al proyecto			
Indicador: Lista de personas que pueden apoyar al proyecto			
Fase 1			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Realizar una encuesta en docentes y alumnos para determinar conocimientos TIC.	Número de encuestas contestadas	Rectoría Coordinación Académica	3 meses Primer trimestre del año
2. Procesamiento de información recolectada.	Resultados de la encuesta	Secretaría Académica	3 meses Primer trimestre del año

3. Establecer estadística sobre: <ul style="list-style-type: none"> Las capacidades tecnológicas de los encuestados El nivel de conocimiento y aplicación de las TIC Las competencias que pueden aportar a las TIC el grupo de encuestados 	Estadística	Secretaría Académica	3 meses Primer trimestre del año
4. Constitución de un comité tecnológico que asesore la capacitación de docentes y alumnos dentro del proyecto.	Acta de constitución del comité	Rectoría	3 meses Segundo trimestre del año
5. Socialización del PEIT a las personas seleccionadas.	Acta de la reunión de socialización	Rectoría	3 meses Segundo trimestre del año
Plan de Acción			
Estrategia 6: Actualización y socialización de los objetivos y de las políticas institucionales que definan y apoyen la integración de las TIC			
Indicador: PEI y políticas actualizados, encuesta realizada a la comunidad educativa			
Fase 1			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Actualizar el PEI (objetivos)	PEI radicado ante Secretaría de Educación	Rectoría	3 meses Primer trimestre del año
2. Formulación de políticas que definan y apoyen el uso de las TIC	Documento radicados en libros	Rectoría	3 meses Primer trimestre del año
3. Socializar los objetivos políticas que definan y apoyen el uso de las TIC ante la comunidad educativa	Acta de la reunión de socialización	Rectoría	3 meses Primer trimestre del año
4. Divulgar los objetivos y políticas	Blog, Facebook, página web	IT/WEB-Master	3 meses Primer trimestre del año
5. Nombrar a un coordinador pedagógico de TIC	Acta de nombramiento	Rectoría	3 meses Primer trimestre del año
Plan de Acción			
Estrategia 7: Contacto y visita a colegios que tengan experiencia en cooperación tecnológica			
Indicador: Número de instituciones interesadas / número de instituciones contactadas			
Fase 3			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Averiguar y contactar colegios que estén implementando un PEIT y que estén interesados en cooperación tecnológica	Lista de instituciones contactadas	Rectoría Coordinación Académica	6 meses Primer semestre del año
2. Visitar estos colegios	Cronograma de visitas	Rectoría Coordinación Académica	6 meses Primer semestre del año

3. Crear una propuesta de cooperación según las fortalezas y debilidades de cada institución	Documento radicado y convenios	Rectoría Coordinación Académica	6 meses Primer semestre del año
Plan de Acción			
Estrategia 8: Organización y participación en eventos sobre temas relacionados con las TIC (Olimpiadas, semana tecnológica, etc.)			
Indicador: Número de sugerencias útiles / número de contactos			
Fase 3			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Crear un comité de TIC	Acta de constitución	Rectoría	Iniciando el segundo semestre
2. Crear olimpiadas relacionadas con la TIC para las 3 secciones del colegio, pre-escolar, primaria y bachillerato	Cronograma de las olimpiadas	Coordinador TIC Comité TIC	6 meses segundo semestre del año
3. Planear un concurso al año por secciones, después intercolegiado	Cronograma y planeación del concurso	Coordinador TIC Comité TIC	6 meses segundo semestre del año
Plan de Acción			
Estrategia 9: Creación de una red con otras instituciones para el intercambio tecnológico			
Indicador: Número de instituciones inscritas a la red			
Fase 3			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Proponer un sistema para la conformación de la red (colegios-pares) para el intercambiar pedagógico-tecnológico	Documento de propuesta	Coordinador TIC Comité TIC	6 meses segundo semestre del año
2. Generar espacios colaborativos virtuales y presenciales para el intercambio pedagógico-tecnológico	Espacios colaborativos creados	Coordinador TIC Comité TIC	6 meses segundo semestre del año
Plan de Acción			
Estrategia 10: Integración de talleres de formación docente en el horario escolar			
Indicador: Cronograma de talleres			
Fase 1			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Desarrollar un cronograma de capacitación por áreas	Cronograma de capacitación	Coordinación Académica	2 meses Primer bimestre del año
2. Generar un horario escolar que ofrezca espacios para capacitaciones en bloque o semanalmente	Horario escolar	Coordinación Académica	2 meses Primer bimestre del año
Plan de Acción			
Estrategia 11: Reconocimiento de las habilidades y competencias necesarias que deben alcanzar los docentes			
Indicador: Documento del programa de formación docente en TIC			
Fase 1			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Identificar los conocimientos	Resultados de la	Coordinación	2 meses

previos de los profesores en TIC	encuesta	Académica	Primer bimestre del año
2. Organizar parejas / grupos de profesores según sus áreas, conocimientos y habilidades	Planeación del programa de formación docente	Coordinación Académica	2 meses Primer bimestre del año
3. Definición del tipo de capacitación que necesita cada grupo de docentes	Planeación del programa de formación docente	Coordinación Académica	2 meses Primer bimestre del año
Plan de Acción			
Estrategia 12: Desarrollo del programa de formación docente en TIC			
Indicador: Número de actividades planeadas/número de actividades llevadas a cabo			
Fase 1			
Actividades / Sub actividades	Soporte/Evidencia	Responsable	Tiempo
1. Definir los horarios y espacios y tiempos en los que se llevará a cabo el plan de formación	Planeación del programa de formación docente	Coordinación Académica	2 meses Primer bimestre del año
2. Contactar expertos en formación docente en tecnologías	Ofertas y cotizaciones	Coordinación Académica	2 meses Primer bimestre del año
3. Estudiar los programas de capacitación docente en TIC ofrecidos por universidades y empresas	Ofertas y cotizaciones	Coordinación Académica	2 meses Primer bimestre del año
4. Realizar Capacitaciones en jornadas pedagógicas	Número de capacitaciones realizadas / Capacitaciones planeadas	Coordinación Académica	Cuatro jornadas pedagógicas durante 8 meses

ESTRATEGIAS DE DIVULGACIÓN

La divulgación del plan de acción se realizará de la siguiente manera:

- A través de los espacios de encuentro que la institución tiene definidos con la comunidad educativa; consejo académico, jornadas pedagógicas, reunión de padres de familia, etc.
- Utilización de la página web, blog, redes sociales y correos electrónicos.
- Boletines informativos, carteleras, plegables.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fase 1: Año escolar 2014-2015											
	Actividades / Sub actividades	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Organizacional	Actualizar el PEI (objetivos).										
	Formulación de políticas que definan y apoyen el uso de las TIC.										
	Socializar los objetivos políticas que definan y apoyen el uso de las TIC ante la comunidad educativa.										
	Divulgar el los objetivos y políticas.										
	Nombrar a un Coordinador Pedagógico de TIC.										
Formación docente	Actividades / Sub actividades	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	Desarrollar un cronograma de capacitación por áreas.										
	Generar un horario escolar que ofrezca espacios para capacitaciones en bloque o semanalmente.										
	Identificar los conocimientos previos de los profesores en TIC.										
	Organizar parejas / grupos de profesores según sus áreas, conocimientos y habilidades.										
	Definición del tipo de capacitación que necesita cada grupo de docentes.										
	Definir los horarios y espacios y tiempos en los que se llevará a cabo el plan de formación.										
	Contactar expertos en formación docente en tecnologías.										
	Estudiar los programas de capacitación docente en TIC ofrecidos por universidades y empresas.										
	Realizar Capacitaciones en jornadas pedagógicas.										
Tecnológico	Actividades / Sub actividades	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	Elaborar un plano de instalación y conexiones de la infraestructura tecnológica.										
	Determinar qué equipos hay que adquirir.										
	Determinar el costo de los equipos por adquirir.										
	Determinar la secuencia temporal de la adquisición de equipos.										
	Definición de partida presupuestal para la adquisición de nuevos equipos.										
	Involucrar a la Asociación de Padres en la adquisición de nueva infraestructura tecnológica.										
	Contactar empresas nacionales e internacionales que puedan donar al proyecto.										
	Realizar una encuesta en docentes y alumnos para determinar conocimientos TIC.										
Procesamiento de información recolectada.											

Anexo E

**ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL DISEÑO DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN EL GIMNASIO ALEMÁN FRIEDRICH
VON SCHILLER**

Investigadora: Adriana Lucía Guzmán Quintero

CUESTIONARIO PARA EXPERTOS

El instrumento que a continuación se presenta tiene como propósito conocer la opinión y perspectiva de expertos, sobre la importancia de diseñar e implementar planes estratégicos para la incorporación de TIC en Instituciones Educativas y sobre los posibles factores que contribuyen en su formulación.

Su opinión es muy importante por cuanto aportará a la investigación que se está adelantando sobre el tema.

1. ¿Considera usted conveniente, pertinente o necesario que una institución educativa de educación básica y media cuente con un plan estratégico para la incorporación de TIC?

Si () No ()

¿Por qué?

2. ¿Desde su punto de vista, qué personas de la Institución deben participar en la formulación de dicho Plan? ¿Por qué?

-
-
3. ¿A partir de su experiencia, cuáles elementos deben ser tenidos en cuenta o incluidos al formular un plan estratégico para la incorporación de TIC, en una institución de educación básica y media bilingüe?
-
-
-
-

4. ¿Qué factores, considera usted, podrían contribuir al diseño o formulación de un plan estratégico para la incorporación de TIC, en una institución de educación básica y media bilingüe?
-
-
-
-

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo F

DIARIO DE CAMPO		
Investigador/Observador:		Fecha:
Objetivo:		Hora:
Actividad:		
Lugar:		
Protagonistas:		
Recursos:		
Actividades	Descripción de actividades, relaciones y situaciones	Consideraciones interpretativas y analíticas con respecto al objetivo
Observaciones:		

Anexo G

Evaluación de las fases y sesiones para el diseño del PEIT del Gimnasio Alemán Friedrich von Schiller

Marque del 0 al 4 siendo 0 el menor y 4 el mayor puntaje. En caso de que el asunto a evaluar no aplique para la sesión analizada escriba N.A. en la casilla que está en blanco.

Primera fase (presencial): Presentación del proyecto y sensibilización						
1. Pertinencia del contenido de las sesiones						
Temas trabajados	0	1	2	3	4	
Grado de dificultad del contenido	0	1	2	3	4	
2. Pertinencia de la metodología utilizada						
2a. En la presencialidad (talleres presenciales)						
Presentación magistral	0	1	2	3	4	
Trabajo en grupo	0	1	2	3	4	
Análisis de casos	0	1	2	3	4	
Plenarias	0	1	2	3	4	
2b. En la virtualidad						
Pertinencia del trabajo colaborativo en el foro	0	1	2	3	4	
Pertinencia del trabajo colaborativo en la wiki	0	1	2	3	4	
Comunicación por e-mail	0	1	2	3	4	
Trabajo individual	0	1	2	3	4	

3. Pertinencia de los recursos utilizados						
Presentaciones	0	1	2	3	4	
Videos	0	1	2	3	4	
Material didáctico (Ej.: PEITs de otras instituciones)	0	1	2	3	4	
4. Desempeño del líder						
Domino del tema por parte del líder	0	1	2	3	4	
Manejo de grupo por parte del líder	0	1	2	3	4	
5. Manejo del tiempo						
Duración de las sesiones presenciales	0	1	2	3	4	
Espacio de tiempo entre las sesiones	0	1	2	3	4	
Segunda fase (mixta): Formulación de la visión						
1. Pertinencia del contenido de las sesiones						
Temas trabajados	0	1	2	3	4	
Grado de dificultad del contenido	0	1	2	3	4	
2. Pertinencia de la metodología utilizada						
2a. En la presencialidad (talleres presenciales)						
Presentación magistral	0	1	2	3	4	
Trabajo en grupo	0	1	2	3	4	
Análisis de casos	0	1	2	3	4	

Plenarias	0	1	2	3	4	
2b. En la virtualidad						
Pertinencia del trabajo colaborativo en el foro	0	1	2	3	4	
Pertinencia del trabajo colaborativo en la wiki	0	1	2	3	4	
Comunicación por e-mail	0	1	2	3	4	
Trabajo individual	0	1	2	3	4	
3. Pertinencia de los recursos utilizados						
Presentaciones	0	1	2	3	4	
Videos	0	1	2	3	4	
Material didáctico (Ej.:PEITs de otras instituciones)	0	1	2	3	4	
4. Desempeño del líder						
Domino del tema por parte del líder	0	1	2	3	4	
Manejo de grupo por parte del líder	0	1	2	3	4	
5. Manejo del tiempo						
Duración de las sesiones presenciales	0	1	2	3	4	
Espacio de tiempo entre las sesiones	0	1	2	3	4	
Tercera fase (mixta): Formulación de los objetivos						
1. Pertinencia del contenido de las sesiones						
Temas trabajados	0	1	2	3	4	

Grado de dificultad del contenido	0	1	2	3	4	
2. Pertinencia de la metodología utilizada						
2a. En la presencialidad (talleres presenciales)						
Presentación magistral	0	1	2	3	4	
Trabajo en grupo	0	1	2	3	4	
Análisis de casos	0	1	2	3	4	
Plenarias	0	1	2	3	4	
2b. En la virtualidad						
Pertinencia del trabajo colaborativo en el foro	0	1	2	3	4	
Pertinencia del trabajo colaborativo en la wiki	0	1	2	3	4	
Comunicación por e-mail	0	1	2	3	4	
Trabajo individual	0	1	2	3	4	
3. Pertinencia de los recursos utilizados						
Presentaciones	0	1	2	3	4	
Videos	0	1	2	3	4	
Material didáctico (Ej.: PEITs de otras instituciones)	0	1	2	3	4	
4. Desempeño del líder						
Domino del tema por parte del líder	0	1	2	3	4	
Manejo de grupo por parte del líder	0	1	2	3	4	

5. Manejo del tiempo						
Duración de las sesiones presenciales	0	1	2	3	4	
Espacio de tiempo entre las sesiones	0	1	2	3	4	
Cuarta fase (mixta): Formulación de Estrategias e Indicadores						
1. Pertinencia del contenido de las sesiones						
Temas trabajados	0	1	2	3	4	
Grado de dificultad del contenido	0	1	2	3	4	
2. Pertinencia de la metodología utilizada						
2a. En la presencialidad (talleres presenciales)						
Presentación magistral	0	1	2	3	4	
Trabajo en grupo	0	1	2	3	4	
Análisis de casos	0	1	2	3	4	
Plenarias	0	1	2	3	4	
2b. En la virtualidad						
Pertinencia del trabajo colaborativo en el foro	0	1	2	3	4	
Pertinencia del trabajo colaborativo en la wiki	0	1	2	3	4	
Comunicación por e-mail	0	1	2	3	4	
Trabajo individual	0	1	2	3	4	
3. Pertinencia de los recursos utilizados						

Presentaciones	0	1	2	3	4	
Videos	0	1	2	3	4	
Material didáctico (Ej.: PEITs de otras instituciones)	0	1	2	3	4	
4. Desempeño del líder						
Domino del tema por parte del líder	0	1	2	3	4	
Manejo de grupo por parte del líder	0	1	2	3	4	
5. Manejo del tiempo						
Duración de las sesiones presenciales	0	1	2	3	4	
Espacio de tiempo entre las sesiones	0	1	2	3	4	
Quinta fase (mixta): Elaboración del plan de acción (actividades, responsables, tiempos y recursos)						
1. Pertinencia del contenido de las sesiones						
Temas trabajados	0	1	2	3	4	
Grado de dificultad del contenido	0	1	2	3	4	
2. Pertinencia de la metodología utilizada						
2a. En la presencialidad (talleres presenciales)						
Presentación magistral	0	1	2	3	4	
Trabajo en grupo	0	1	2	3	4	
Análisis de casos	0	1	2	3	4	
Plenarias	0	1	2	3	4	

2b. En la virtualidad						
Pertinencia del trabajo colaborativo en el foro	0	1	2	3	4	
Pertinencia del trabajo colaborativo en la wiki	0	1	2	3	4	
Comunicación por e-mail	0	1	2	3	4	
Trabajo individual	0	1	2	3	4	
3. Pertinencia de los recursos utilizados						
Presentaciones	0	1	2	3	4	
Videos	0	1	2	3	4	
Material didáctico (Ej.: PEITs de otras instituciones)	0	1	2	3	4	
4. Desempeño del líder						
Domino del tema por parte del líder	0	1	2	3	4	
Manejo de grupo por parte del líder	0	1	2	3	4	
5. Manejo del tiempo						
Duración de las sesiones presenciales	0	1	2	3	4	
Espacio de tiempo entre las sesiones	0	1	2	3	4	
OBSERVACIONES:						
SUGERENCIAS:						

Anexo H

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN
ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN EN EL DISEÑO DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN EL GIMNASIO ALEMÁN FRIEDRICH
VON SCHILLER.**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de ésta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Adriana Lucía Guzmán Quintero, de la Universidad de La Sabana.

La meta de este estudio es identificar y caracterizar los factores que favorecen en el diseño de un Plan estratégico para la Incorporación de TIC, mediado por un ambiente de aprendizaje mixto, en una institución de educación básica y media bilingüe.

Con éste proyecto se pretende contribuir al mejoramiento de los procesos educativos y organizacionales de la institución para el beneficio de sus alumnos y docentes y también proponer un modelo estratégico que motive y ayude a otras instituciones, con características similares a las del Gimnasio Alemán, a diseñar planes estratégicos para incorporación de TIC y de esta forma contribuir al progreso de la educación en nuestro país.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un cuestionario, una entrevista individual y otra grupal. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo por cada uno de los instrumentos. Además de esto se harán observaciones, descripciones e interpretaciones de los talleres y actividades llevadas a cabo durante el proceso.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a las entrevistas serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas del cuestionario o de las entrevistas le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Adriana Lucía Guzmán Quintero. He sido informado(a) acerca de la meta de este estudio la cual es: Identificar y caracterizar los factores que favorecen en el diseño de un Plan estratégico para la Incorporación de TIC, mediado por un ambiente de aprendizaje mixto, en una institución de educación básica y media bilingüe, que con este proyecto se pretende contribuir al mejoramiento de los procesos educativos y organizacionales de la institución para el beneficio de sus alumnos y docentes y también proponer un modelo estratégico que motive y ayude a otras instituciones, con características similares a las del Gimnasio Alemán, a diseñar e implementar planes estratégicos para incorporación de TIC y de esta forma contribuir al progreso de la educación en nuestro país.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en un cuestionario, una entrevista individual y una grupal, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos por cada uno de los instrumentos y que además de esto se harán observaciones, descripciones e interpretaciones de los talleres y actividades realizados durante el proceso.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Adriana Lucía Guzmán Quintero al teléfono 313 350 1826.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Adriana Lucía Guzmán Quintero al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante: _____

(En letras de imprenta)

Fecha: _____

Firma del Participante: _____

Anexo I

Guía para la entrevista del grupo focal 1

Tópicos de discusión	
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Temas trabajados • Grado de dificultad del contenido
Metodología (presencial y virtual)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación magistral • Trabajo en grupo • Análisis de casos • Plenarias • Pertinencia del trabajo colaborativo en el foro • Pertinencia del trabajo colaborativo en la wiki • Comunicación por e-mail • Trabajo individual • Pertinencia del trabajo colaborativo en el foro • Pertinencia del trabajo colaborativo en la wiki • Comunicación por e-mail • Trabajo individual
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones • Videos • Material didáctico (Ej.:PEITs de otras instituciones)
Desempeño del líder	<ul style="list-style-type: none"> • Domino del tema por parte del líder • Manejo de grupo por parte del líder
Manejo del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Duración de las sesiones presenciales • Espacio de tiempo entre las sesiones
Espacios	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico en que se realizan los talleres

Anexo J

Guía para la entrevista de grupo focal 2**Factores temporales y espaciales**

1. ¿Considera usted que el tamaño de la institución en cuanto al número de docentes, alumnos, administrativos y directivos influye en el proceso de planeación estratégica para incorporación de TIC?
2. ¿El tiempo dedicado a la planeación de los talleres orientados al proceso de planeación estratégica por parte del líder afecta de alguna manera el proceso?
3. ¿El hecho de tener un equipo de trabajo en el que los participantes no tienen la misma lengua materna influyó de alguna manera en el proceso? ¿Por qué? ¿De qué forma?

Factores referidos al equipo de trabajo

1. La disposición y actitud del líder es determinante en el proceso de planeación estratégica.
2. El dominio del tema por parte del líder no es relevante durante el proceso de planeación estratégica.
3. Los conocimientos previos en planeación estratégica por parte de los participantes no son indispensables y no afectan ni el proceso ni el producto final.
4. La experiencia de los participantes en el uso de TIC no es relevante durante el proceso de planeación estratégica.
5. La actitud, compromiso y cumplimiento de los participantes durante el proceso contribuyen en la planeación estratégica en cuanto a la calidad del producto final.
6. Los aprendizajes obtenidos durante el proceso de planeación estratégica contribuyen en cuanto al mejoramiento desempeño de los participantes.

Anexo K

**ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL DISEÑO DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN EL GIMNASIO ALEMÁN FRIEDRICH
VON SCHILLER**

Investigadora: Adriana Lucía Guzmán Quintero

ENTREVISTA A PARTICIPANTES

El instrumento que a continuación se presenta tiene como propósito indagar acerca de los factores de tipo institucional que puedan contribuir en un proceso de diseño de un Plan Estratégico para Incorporación de TIC (PEIT) en Instituciones Educativas.

Su opinión es muy importante por cuanto aportará a la investigación que se está adelantando sobre el tema.

1. En la formulación de un Plan Estratégico Institucional para la Incorporación de TIC, es importante contar con la participación de un equipo interdisciplinario de personas, que representen las diferentes instancias o áreas de la Institución, por cuanto cada uno de ellos alimenta y enriquece el diseño del Plan, desde su saber o experticia.

¿Considera usted que es pertinente que las personas que participan en este proceso deben recibir alguna clase de incentivo o motivación por su participación?

Si () No ()

¿Por qué?

De ser afirmativa la respuesta: ¿Qué tipo de estímulos o motivaciones podría proporcionar la institución?

¿En este caso, cómo se estimuló la participación del equipo?

¿Este apoyo o estrategia fue útil y pertinente para el proceso?

¿Cómo habría podido optimizarse?

2. En un proceso de formulación de un Plan Estratégico Institucional para la Incorporación de TIC, ¿considera usted importante el apoyo de los directivos de la institución?

Si () No ()

¿En qué sentido?

¿Cómo se evidencia éste apoyo?

¿Para el caso particular de este colegio, qué tipo de apoyo han ofrecido las directivas?

¿Considera que ha sido pertinente?

¿Qué podría mejorar al respecto?

3. ¿Con qué tipo de recursos económicos, humanos y tecnológicos debe contar una Institución Educativa, de características como esta, para realizar el diseño y posterior implementación de un Plan estratégico para la Incorporación de TIC?

Para el caso particular de este colegio, ¿con qué recursos se cuenta? (económicos, humanos y tecnológicos)

¿Estos recursos como han aportado o la carencia de ellos como ha interferido, en la formulación del Plan?

4. Desde su perspectiva, ¿cómo describe el estado actual de la institución en infraestructura y uso de tecnologías?

¿Ese estado actual cómo o en qué ha incidido en la formulación del Plan estratégico?

¿Existiría un estado deseable a nivel de infraestructura y uso de tecnologías para la formulación de un Plan estratégico?

-
-
5. ¿Existen Políticas Institucionales y Organizativas para la consecución y/o uso de tecnologías?

Si () No ()

¿Cuáles?

¿Ese tipo de políticas aportan a la formulación de un Plan Estratégico para la Incorporación de TIC?

Si () No ()

¿Cómo?

6. Teniendo en cuenta el carácter bilingüe del colegio, ¿cuáles aspectos relacionados con el bilingüismo se deben tener en consideración en el proceso de formulación de un Plan Estratégico Institucional para la Incorporación de TIC?

Si () No ()

¿Por qué?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo L

**ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL DISEÑO DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN EL GIMNASIO ALEMÁN FRIEDRICH
VON SCHILLER**

Investigadora: Adriana Lucía Guzmán Quintero

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

El instrumento que a continuación se presenta tiene como propósito indagar acerca de los factores de tipo institucional que puedan contribuir en un proceso de diseño de un Plan Estratégico para Incorporación de TIC (PEIT) en Instituciones Educativas.

Su opinión es muy importante por cuanto aportará a la investigación que se está adelantando sobre el tema.

1. En la formulación de un Plan Estratégico Institucional para la Incorporación de TIC, es importante contar con la participación de un equipo interdisciplinario de personas, que representen las diferentes instancias o áreas de la Institución, por cuanto cada uno de ellos alimenta y enriquece el diseño del Plan, desde su saber o experticia.

¿Considera usted que es pertinente que las personas que participan en éste proceso deben recibir alguna clase de incentivo o motivación por su participación?

Si () No ()

¿Por qué?

De ser afirmativa la respuesta: ¿Qué tipo de estímulos o motivaciones podría proporcionar la institución?

2. En un proceso de formulación de un Plan Estratégico Institucional para la Incorporación de TIC, ¿considera usted importante el apoyo de los directivos de la institución?

Si () No ()

¿En qué sentido?

¿Cómo se evidenciaría este apoyo?

¿Para el caso particular de este colegio, qué tipo de apoyo podrían ofrecer las directivas?

3. ¿Con qué tipo de recursos económicos, humanos y tecnológicos debe contar una Institución Educativa, de características como esta, para realizar el diseño y posterior implementación de un Plan estratégico para la Incorporación de TIC?

Para el caso particular de este colegio, ¿con qué recursos se cuenta? (económicos, humanos y tecnológicos)

¿Estos recursos como aportarían o la carencia de ellos como interferirían, en la formulación del Plan?

4. Desde su perspectiva de directivo de la institución, ¿cómo describe el estado actual de la institución en infraestructura y uso de tecnologías?

¿Ese estado actual cómo o en qué ha incidiría en la formulación del Plan estratégico?

¿Existiría un estado deseable a nivel de infraestructura y uso de tecnologías para la formulación de un Plan Estratégico?

5. ¿Existen Políticas Institucionales y Organizativas para la consecución y/o uso de tecnologías?

Si () No ()

¿Cuáles?

¿Ese tipo de políticas aportarían a la formulación de un Plan Estratégico para la Incorporación de TIC?

Si () No ()

¿Cómo?

6. Teniendo en cuenta el carácter bilingüe del colegio, ¿cuáles aspectos relacionados con el bilingüismo se deben tener en consideración en el proceso de formulación de un Plan Estratégico Institucional para la Incorporación de TIC?

Si () No ()

¿Por qué?

¡Muchas gracias por su colaboración!