

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA

Fortalecimiento de habilidades directivas en los participantes del curso virtual “la Ruta para el mejoramiento institucional” para su actuar como directivo docente en la IE Nuevo Mundo.

Sharoon Zila Cáceres P.

Asesor: Luisa Fernanda Acuña

Junio 2013

Maestría en Informática Educativa
Centro de Tecnologías para la Academia
Universidad de la Sabana

Agradecimientos

A mi familia, mi pequeña hija Megan D.J. ilusión de mi vida, a mi amado esposo Ian por ser incondicional y colaborador, a Karen premio nobel a la mejor hermana quien ha estado en cada momento animándome, a mi madre Myriam por su invaluable respaldo, a nuestra querida Nati por su paciencia.

A James Valderrama compañero y amigo, siempre un consejo útil en el momento preciso.

Quisiera agradecer a mi asesora Luisa Fernanda A., y a los profesores del Centro de Tecnologías para la Academia de la universidad por sus valiosos aportes.

CONTENIDO

CAPÍTULO I. RESUMEN	9
CAPÍTULO II. INTRODUCCIÓN, PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.	11
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
4. JUSTIFICACIÓN	22
3.1. OBJETIVO GENERAL	25
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	27
4.1. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES Y LA EDUCACIÓN.....	27
4.2. MODALIDAD VIRTUAL.....	30
4.2.1. EDUCACIÓN A DISTANCIA	30
4.2.2. LA EDUCACIÓN VIRTUAL	31
4.2.3. AMBIENTES VIRTUALES DE APRENDIZAJE.....	32
4.2.4. LMS – PLATAFORMAS	33
4.2.5. AULAS Y CURSOS VIRTUALES.....	34
4.2.6. EVALUACIÓN DE CURSOS VIRTUALES	37
4.3. FACTORES ASOCIADOS A CURSOS VIRTUALES	38
4.3.1. FACTORES PEDAGÓGICOS Y DISCIPLINARES	39
4.3.2. FACTORES DE GESTIÓN.....	49
4.4. LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	51
4.4.1. GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS Y USO DE TIC	54
4.4.2. LA GESTIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN BÁSICA, PRODUCTO DE LA DESCENTRALIZACIÓN, INTEGRACIÓN Y AUTONOMÍA	57
4.5. LA GESTIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN BÁSICA EN COLOMBIA.....	61
4.5.1. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.....	63
4.5.2. LAS CUATRO GESTIONES EN EDUCACIÓN BÁSICA	67
4.5.3. LA RUTA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.....	68
4.6. HABILIDADES UNIVERSALES DE LIDERAZGO.....	72
CAPÍTULO V. ESTADO DEL ARTE	79
5.1. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD - MÉXICO	79
5.2. MEJORA EFECTIVA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA – PERÚ.....	81
5.3. CALIDAD EDUCATIVA ASOCIADA A LA GESTIÓN - CHILE	82
5.4. GESTIÓN INSTITUCIONAL: FORMACIÓN DE DIRECTIVOS - ESPAÑA	83
5.5. PROYECTO SLANT - COLOMBIA.....	85
5.6. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS DOCENTES EN EL USO DE TIC - COLOMBIA.....	86
5.7. ESTRATEGIAS DE SOCIALIZACIÓN DEL JUEGO DE HERRAMIENTAS.....	86
5.8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS DOCENTES Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	87
5.9. PROYECTO BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO “APRENDIZAJE EN ESCUELAS SIGLO XXI”.	88
CAPÍTULO VI. CURSO RUTA DEL MEJORAMIENTO	90

6.1.	FASES DEL AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAJE.....	90
6.2.	ANÁLISIS DEL CURSO VIRTUAL.....	90
6.3.	DISEÑO PEDAGÓGICO Y DISEÑO CURRICULAR.....	93
6.4.	PRODUCCIÓN DEL CURSO VIRTUAL.....	95
6.5.	METODOLOGÍA DEL CURSO.....	99
6.5.	IMPLEMENTACIÓN DEL CURSO VIRTUAL.....	103
6.6.	SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	122
6.7.	EVALUACIÓN DEL CURSO.....	125
	CAPÍTULO VII. MARCO METODOLÓGICO.....	129
7.1.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	129
7.2.	SUSTENTO EPISTEMOLÓGICO.....	129
7.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	132
7.4.	MUESTRA Y POBLACIÓN.....	133
7.5.	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	134
7.6.	MÉTODOS DE ANÁLISIS.....	135
7.7.	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	136
	CAPITULO VIII. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	137
8.1.	COMPONENTE CUANTITATIVO - CORRELACIONAL LONGITUDINAL DE PANEL.....	137
8.1.1.	AUTODIAGNÓSTICO INICIAL.....	138
8.1.2.	CURSO VIRTUAL.....	139
8.1.3.	EVALUACIÓN FINAL.....	142
8.1.4.	RESUMEN Y RESULTADOS - COMPONENTE CUANTITATIVO.....	143
8.2.	COMPONENTE CUALITATIVO – ESTUDIO DE CASO.....	146
8.2.1.	INSTITUCIÓN PROTOTIPO.....	147
8.2.2.	ENTREVISTAS SEMI – ESTRUCTURADAS ANTES DE INICIAR EL CURSO DE FORMACIÓN.....	151
8.2.3.	ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - PROCESO ADMINISTRACIÓN PLANTA FÍSICA Y RECURSOS.....	155
8.2.4.	RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	163
8.2.6.	RESUMEN Y RESULTADOS – COMPONENTE CUALITATIVO.....	165
	CAPÍTULO X. CONCLUSIONES.....	197
	CAPÍTULO XI. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	206

TABLA DE GRÁFICOS

Ilustración 1. Aula Virtual.....	35
Ilustración 2. Curso Virtual.....	36
Ilustración 3. Curso virtual Unal.....	36
Ilustración 4. Dimensiones de calidad de cursos virtuales.....	37
Ilustración 5. Proceso de Evaluación de Calidad de los cursos virtuales.....	38
Ilustración 6. Momentos en el proceso de desarrollo de proyectos con TIC.....	55
Ilustración 7. Sistema de Aseguramiento de la Calidad.....	63
Ilustración 8. Modelo de liderazgo con puntos de control.....	72
Ilustración 9. Fases del ambiente virtual.....	90
Ilustración 10. Imagen gráfica del curso.....	99
Ilustración 11. Estadísticas Autodiagnóstico Iniciales.....	104
Ilustración 12. Estadísticas Autodiagnóstico 1 a 8.....	104
Ilustración 13. Estadísticas Autodiagnóstico 9 a 24.....	105
Ilustración 14. Distribución de actividades por semana.....	106
Ilustración 15. Diagrama de temas.....	107
Ilustración 16. Temas de curso Módulo 1.....	108
Ilustración 17. Participación en el curso.....	108
Ilustración 18. Participación en el foro.....	109
Ilustración 19. Análisis de aportes en el foro.....	109
Ilustración 20. Caracterización del curso.....	110
Ilustración 21. Curso virtual.....	110
Ilustración 22. Curso virtual.....	111
Ilustración 23. Estadísticas de participación.....	111
Ilustración 24. Etapa 1: Autoevaluación Institucional.....	112
Ilustración 25. Etapa1: Autoevaluación Institucional.....	112
Ilustración 26. Mapa Ruta para el mejoramiento.....	113
Ilustración 27. Principios y participantes.....	113
Ilustración 28. Principios de la etapa de autoevaluación.....	114
Ilustración 29. Etapa 1. Paso 1.....	114
Ilustración 30. Etapa 1. Paso 1. Actividad 1.....	115
Ilustración 31. Etapa 1. Paso 1. Actividad 2, 3 y 4.....	115
Ilustración 32. Foro Etapa 1.....	116

Ilustración 33. Análisis de aportes en el foro Etapa 1	116
Ilustración 34. Estadísticas evaluación Etapa 1	117
Ilustración 35. Etapa 2: Elaboración del plan de mejoramiento	117
Ilustración 36. Mapa conceptual Etapa 2	117
Ilustración 37. Etapa 2. Paso 1	118
Ilustración 38. Participación Foro Etapa 2	118
Ilustración 39. Análisis Foro Etapa 2	119
Ilustración 40. Evaluación Etapa 2.....	119
Ilustración 41. Etapa 3.....	120
Ilustración 42. Mapa conceptual Etapa 3	120
Ilustración 43. Etapa 3. Paso 1	120
Ilustración 44. Participación Foro Etapa 3	121
Ilustración 45. Análisis participación Foro Etapa 3	121
Ilustración 46. Evaluación Etapa 3.....	121
Ilustración 47. Habilidades del curso	123
Ilustración 48. Distribución de temas y actividades.....	123
Ilustración 49. Estadísticas de desempeño Etapa 1	124
Ilustración 50. Estadísticas de desempeño Etapa 2	124
Ilustración 51. Estadísticas de desempeño Etapa 3	124
Ilustración 52. Evaluación del curso	125
Ilustración 53. Instrumento de evaluación del curso.....	126
Ilustración 54. Estadísticas Evaluación curso	127
Ilustración 55. Estadísticas Evaluación curso	128
Ilustración 56. Objetivos de la evaluación cuantitativa.....	137
Ilustración 57. Situaciones para lograr los objetivos.....	137
Ilustración 58. Estadísticas por estudiante Autodiagnóstico	138
Ilustración 59. Habilidades del Autodiagnóstico	139
Ilustración 60. Estadísticas por estudiante Curso virtual	140
Ilustración 61. Rangos de calificación Curso virtual	140
Ilustración 62. Habilidades del Curso virtual.....	141
Ilustración 63. Comparativo Habilidades Autodiagnóstico y Curso.....	141
Ilustración 64. Estadísticas de Evaluación final.....	142
Ilustración 65. Habilidades Evaluación final	142
Ilustración 66. Tabla de la normal.....	144
Ilustración 67. Comparativo Habilidades Autodiagnóstico y Evaluación final	144

Ilustración 68. Comparativo Habilidades Autodiagnóstico y Evaluación final	145
Ilustración 69. Comparativo Curso y Evaluación final	145
Ilustración 70. Correlación en los tres momentos	146
Ilustración 71. Escalas de evolución en la etapa de autoevaluación	148
Ilustración 72. Estimativos de costos de infraestructura	157
Ilustración 73. Estados de clasificación de los componentes en la autoevaluación institucional	158
Ilustración 74. Selección de habilidades para cada actividad, pasos y Etapa 1 del curso	159
Ilustración 75. Selección de habilidades para cada actividad, pasos y Etapa 2 del curso	159
Ilustración 76. Selección de habilidades para cada actividad, pasos y Etapa 3 del curso	160
Ilustración 77. Relación de habilidades, componentes y evidencias de autoevaluación institucional del prototipo de la IE Nuevo Mundo propuesta por el curso	161
Ilustración 78. Relaciones Pregunta 1	165
Ilustración 79. Relaciones Pregunta 2	166
Ilustración 80. Relaciones Pregunta 3	166
Ilustración 81. Relaciones Pregunta 4	167
Ilustración 82. Relaciones Pregunta 5	167
Ilustración 83. Relaciones Pregunta 6	168
Ilustración 84. Relaciones Pregunta 7	168
Ilustración 85. Relaciones Pregunta 8	169
Ilustración 86. Relaciones Pregunta 9	169
Ilustración 87. Relaciones Pregunta 10	170
Ilustración 88. Relaciones Pregunta 11	170
Ilustración 89. Relaciones Pregunta 12	171
Ilustración 90. Ilustración 88. Relaciones Pregunta 13	171
Ilustración 91 Ilustración 88. Relaciones Pregunta 14	172
Ilustración 92. Posiciones de relevancia conceptos de habilidades - Entrevista de entrada .	173
Ilustración 93. Posiciones de relevancia conceptos de habilidades - Entrevista de entrada .	174
Ilustración 94. Componentes del proceso, habilidades asociadas -Etapa de autoevaluación	175
Ilustración 95. Autoevaluación Institucional Grupo 1	176
Ilustración 96. Autoevaluación Institucional Grupo 2	177
Ilustración 97. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 1	178
Ilustración 98. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 2	178
Ilustración 99. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 3	179
Ilustración 100. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 4	180
Ilustración 101. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 5	180

Ilustración 102. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 6	181
Ilustración 103. Trazabilidad habilidades Etapa 1	182
Ilustración 104. Mapas de relaciones entre evidencias y componentes Etapa 2	182
Ilustración 105. Plan de mejoramiento Grupo 1	183
Ilustración 106. Plan de mejoramiento Grupo 2	184
Ilustración 107. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 1	185
Ilustración 108. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 2	185
Ilustración 109. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 3	186
Ilustración 110. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 4	187
Ilustración 111. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 5	187
Ilustración 112. Trazabilidad Habilidades Etapa 2	188
Ilustración 113. Relaciones Etapa de seguimiento y evaluación	189
Ilustración 114. Evidencias Grupo 1	189
Ilustración 115. Evidencias Grupo 2	190
Ilustración 116. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 3 Componente 1	191
Ilustración 117. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 3 Componente 2	191
Ilustración 118. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 3 Componente 3	192
Ilustración 119. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 3 Componente 4	192
Ilustración 120. Trazabilidad Habilidades Etapa 3	193
Ilustración 121. Relevancia de las habilidades.....	195
Ilustración 122. Relevancia de las habilidades.....	194

CAPÍTULO I. RESUMEN

La presente investigación nace con el propósito de contribuir a los procesos de formación fomentados por el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia con miras a lograr fortalecer las instituciones educativas en todo el país, en sus procesos de gestión y quehacer diario. Esta investigación se interesa en analizar e identificar si las habilidades de gestión de los directivos docentes se fortalecen una vez cursan y aprueban el curso virtual “Ruta para el Mejoramiento Institucional”. Lo anterior por cuanto el curso busca estimular que los participantes piensen de maneras diferentes y significativas acerca de lo que ya saben y logren profundizar sobre la materia estudiada, que para el caso es la gestión escolar. Este curso virtual se diseñó e implementó a partir de la necesidad del Ministerio de Educación en masificar el conocimiento y manejo de la Guía No. 34 para el Mejoramiento Institucional, la que a su vez representa una propuesta de trabajo y organización para los docentes y directivos docentes y en general para la comunidad educativa.

La Guía para el Mejoramiento Institucional, está **organizada en tres etapas** que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones educativas: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento, el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramientos institucional. Es así como a partir de los planteamientos de la mencionada guía se desarrolla el curso virtual “la Ruta del Mejoramiento Institucional” como una herramienta que posibilite llegar a más directivos docentes, apoyándoles en la comprensión de los contenidos de la misma y con ello, fortalecer sus habilidades para enfrentar los retos que enfrentan permanentemente.

Del proceso de formación al que se someten los directivos docentes a su paso por el curso virtual, se presume que genera algún tipo de cambio en ellos y en su gestión, por este motivo la presente investigación parte de la formulación de la siguiente pregunta de investigación. « **¿Cuáles son las habilidades que se fortalecen en los participantes del curso virtual “La ruta para el mejoramiento institucional” para su actuar como directivo docente en la IE Nuevo Mundo, en el marco del proceso de administración de la planta física y recursos de la gestión administrativa y financiera? »**

Es así como, partiendo de la pregunta de investigación, se formulan los objetivos que permiten dar respuesta a la pregunta enunciada. De la misma manera se sustenta la investigación con fundamentos teóricos que brindan elementos para desarrollar la investigación, como son: las tecnologías de información y comunicación, la modalidad virtual, la gestión educativa institucional y las habilidades de gestión.

En consecuencia, se plantea la metodología de investigación, desarrollando los siguientes elementos: enfoque, diseño, desarrollo del ambiente, selección de instrumentos y actividades que permiten recolectar información para ser analizada. Lo anterior representa la base para identificar el fortalecimiento de habilidades de gestión de los directivos docentes al ser formados a través del curso virtual en los temas propios de la gestión educativa.

Las actividades generales realizadas en la investigación fueron las siguientes: identificación de las habilidades de los directivos antes del curso virtual, seguimiento y análisis del proceso de formación y los resultados de cada una de las etapas del curso, contraste con las habilidades fortalecidas al final del proceso, esto acompañando del diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de análisis.

CAPÍTULO II. INTRODUCCIÓN, PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.

1. INTRODUCCIÓN

Lo expresado por la UNESCO (2007) sobre que la educación es el derecho de todos los seres humanos de lograr una formación que permita la participación en las distintas esferas sociales y de la cultura, y la participación real en la construcción cotidiana de la sociedad, derecho que en Colombia pese a estar consagrado como social, económico y cultural (Art. 67 C.P.), no se ofrece tal y como se debe, por este motivo para el presente documento se considera que la educación virtual representa una posibilidad real para que cada vez más colombianos se beneficien de ella.

Este proceso social que es la educación está empezando a desarrollarse como un proceso que ocurre en dos modalidades de acción. La primera, la relación directa entre participantes que concurren al mismo tiempo y lugar a un encuentro presencial de estudiantes y maestros. La segunda, con las tecnologías de la información y la comunicación - TIC se ha introducido un nuevo medio o recurso que le aporta al proceso educativo, a través del cual es posible realizar actividades de formación sin el encuentro presencial. Esta última ha sido una evolución que ha trascendido hasta las escuelas, no necesariamente pensada como una integración, así mismo ha llegado a las escuelas un amplio espectro de artefactos, desde sencillas tecnologías audiovisuales hasta estructuras informáticas completas y contenidos educativos para apoyar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Con la participación de las TIC, progresivamente se han ido reestructurando las estrategias de encuentro en tiempo real, permitiendo espacios simultáneos que facilitan el encuentro de los participantes a través del objeto tecnológico; o bien sea en diferido para que cada uno se relacione con el proceso, los contenidos y los productos comunicativos de los otros, en tiempos diferentes, esto en el interior de un espacio relacional denominado frecuentemente espacio virtual o ciberespacio, que para el caso de la presente investigación el espacio virtual es el curso virtual “la Ruta para el Mejoramiento Institucional”.

De otra parte, como consecuencia de los procesos de mundialización, globalización y de la generación de un nuevo sistema de comunicación estimulado por el uso de tecnologías, entre otros, surge una nueva estructura de sociedad que trae consigo nuevas formas de interacción las cuales rompen con las estructuras normales de codificación, recodificación y decodificación de los saberes. En esta nueva estructura de sociedad se ponen explícitos los intereses esenciales de los individuos o grupos, por medio del diálogo crítico y la interacción, tal y como está ocurriendo hoy día a través de la Internet. (Torres, 2005).

En los sistemas educativos de muchos países existe la modalidad de educación virtual, como una alternativa para ayudar a solucionar los problemas de cobertura y oferta educativa, incorporando las ventajas de los recursos en línea y multimediales. Así se han fortalecido las modalidades mixtas (educación presencial con apoyo de módulos virtuales o en estrategias más complejas de *b-learning*) y las ofertas totalmente virtuales, cada vez más comunes. Los principales avances en este campo han sido a nivel de la oferta en educación superior, educación de adultos y propuestas de educación abierta no formal.

Por otra parte, entendiendo que la educación está centrada en dos procesos interestructurados la enseñanza y el aprendizaje. Desde el punto de vista del aprendizaje, éste implica ciertas dimensiones como el ser, conocer, hacer y vivir juntos; la experiencia del conocimiento humano también está apoyada en el aprendizaje. No obstante lo anterior, el ser humano desde su nacimiento no tiene muchas habilidades ni competencias para desenvolverse autónomamente en el entorno, pero progresivamente las desarrolla para ser plenamente independiente, operando con lo que aprende.

En este sentido las TIC desde el planteamiento de (Johanssen, 1996) sostiene que el apoyo que las tecnologías deben brindar al aprendizaje no es el de intentar la instrucción de los estudiantes, sino el de servir de herramientas de construcción del conocimiento, para que los estudiantes aprendan con ellas, no de ellas. De esta forma las TIC sirven como herramientas para interpretar y organizar su conocimiento personal.

Para el caso del curso virtual la Ruta para el Mejoramiento Institucional se busca representar lo que los estudiantes ya saben y los estimula a tener un pensamiento crítico acerca del contenido que están estudiando. Es decir, se estimula a que los estudiantes piensen de maneras diferentes y significativas acerca de lo que saben. No se trata de usar las TIC como estrategias de aprendizaje, por el contrario que ellos logren profundizar sobre la materia estudiada, que para el caso del curso virtual es el tema de *gestión escolar*.

En efecto, la modalidad o combinación de modalidades, así como las herramientas y estrategias que se utilicen, pueden ser más efectivas y pertinentes para un grupo, un contexto o una comunidad, dependen en buena medida de la formación y conocimiento que se tenga de ellos, de sus lógicas colectivas, de perfiles de aprendizaje y de contextos culturales e

institucionales. (Ilabaca S, 1998). En este sentido se observa a los directivos docentes participantes del curso virtual y de quienes se espera que fortalezcan sus habilidades en la gestión institucional, área administrativa y financiera – administración de la planta física y de los recursos, después de aprobar el mismo curso.

Por lo anterior el curso virtual ofrecido a los directivos docentes y desarrollado como práctica de la maestría constituye una oportunidad para los procesos de enseñanza y aprendizaje, al facilitar a los estudiantes el manejo de los contenidos, haciendo uso de las TIC, permitiendo su asistencia en tiempos sincrónicos y asincrónicos.

Por su parte, el modelo pedagógico que sustenta el curso sirve para orientar de manera intencionada las diferentes formas de interacción y aprendizaje entre estudiante y facilitador – tutor virtual, contribuyendo a la formación de personas integra para el ejercicio ético, humano y responsable, pertinente a las necesidades de crecimiento y desarrollo de esta sociedad y de las instituciones educativas en las que se desempeñan. El modelo también hace énfasis en actividades de autoaprendizaje, para lo cual se definieron algunas de ellas relacionadas con: El proceso de mejoramiento institucional, foros para la reflexión, las estrategias de aprendizaje – prototipo de la Institución Educativa Nuevo Mundo, la interacción en la comunidad virtual y el proceso de evaluación permanente. El curso virtual, permite a los participantes generar procesos auto dirigidos, elegir contenidos, seleccionar recursos acordes con intereses, habilidades o necesidades personales, que estén además disponibles oportunamente y con los que sea posible generar simultáneamente procesos para pensar y aprender de manera individual o colectiva. Este desarrollo se podrá explorar con mayor detalle en el capítulo VI del presente documento.

En el presente documento se hará un recorrido por varios elementos de tipo conceptual que son obligatorios de revisar para lograr un acercamiento integral a lo que, en un primer lugar, ha sido la conceptualización del curso virtual “la ruta para el mejoramiento institucional”. En segundo lugar, se realiza una exploración teórica amplia y suficiente en dos sentidos: 1. En el tema de gestión y mejoramiento institucional y 2. Las tecnologías de la información y la comunicación en función de los cursos y ambientes virtuales de aprendizaje. Así mismo se muestran los desarrollos de la investigación a partir de la experiencia vivida en el proyecto de práctica.

Por lo anterior a lo largo de la investigación se busca conocer, si el curso virtual, implementado como una de las estrategias desarrolladas contribuye a lograr el fortalecimiento de las habilidades de los directivos docentes en la gestión escolar.

2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Desde la expedición de la Ley General de Educación – 115 de 1994, el Ministerio de Educación Nacional en cumplimiento de su función inició la definición de los lineamientos de política del sector educativo, al mismo tiempo que los departamentos, municipios certificados y distritos especiales empezaron a responder por la prestación directa del servicio educativo en sus respectivas entidades territoriales, según funciones que le otorga la normatividad vigente. Por su parte las instituciones asumieron autonomía para elaborar su Proyecto Educativo Institucional – PEI, así como definir su plan de estudios, los métodos pedagógicos y la manera de organizar su trabajo internamente y su interacción con la comunidad. En este mismo sentido, también se constituyó el gobierno escolar para que permitiera la participación

activa y democrática de todos los miembros de la comunidad educativa en las decisiones institucionales.

El Ministerio de Educación ha planteado en reiteradas ocasiones, la importancia de realizar acciones que favorezcan el desarrollo de los ciudadanos colombianos a través del mejoramiento de la calidad de la educación y de la generación de alternativas pertinentes para promover la innovación y la competitividad de acuerdo con las exigencias actuales de los contextos regionales, nacionales e internacionales. Esto se hace evidente desde distintas normas, directivas y documentos (Visión 2019, Plan de Nacional de Desarrollo, Plan Sectorial, Plan Decenal de Educación y Plan Nacional de TIC, entre otros) que en los últimos años han orientado el que hacer de las Instituciones Educativas en todos los niveles.

En este mismo sentido, la descentralización política y administrativa permite el posicionamiento de los establecimientos educativos como espacios en donde se ofrece una educación con calidad, equidad y pertinencia. En esta misma vía, la descentralización a través de la aplicación del Decreto 688 de 2002, también propicia la integración de los establecimientos educativos con el principal objetivo de garantizar el ciclo completo de educación básica a todos los niños, niñas y jóvenes colombianos. No obstante, éste proceso de integración implica la integración de plata física, de jornadas, de recursos y uno más complejo aún, la unificación del Proyecto Educativos Institucional – PEI, aspectos que suponen la reorganización de los equipos de trabajo alrededor de lo que se conforma como el nuevo horizonte institucional. Así, la autonomía institucional entregada por la Ley General de Educación, asiente que cada establecimiento educativo cuente con la facultad para definir su identidad y plasmarla en su proyecto educativo institucional.

De lo anteriormente expuesto, el rol que ejerza el **rector**, su equipo directivo y su cuerpo docente resulta fundamental para la consecución de los objetivos institucionales, y es por esto que el Ministerio de Educación Nacional promueve el fortalecimiento de la gestión institucional para el mejoramiento de la calidad de la educación. Para lo anterior se cuenta con algunas orientaciones y lineamientos que resultan muy útiles para los establecimientos educativos, estas se encuentran contenidas en la publicación de la **Guía para el mejoramiento institucional – Guía No. 34**, primera edición en 2008.

“Funciones rector o director de establecimiento educativo: El inmediato superior de los docentes es el Rector o Director del establecimiento educativo, en virtud a las facultades establecidas en el artículo 25 del Decreto 1860 de 1994 el cual establece entre las funciones del rector o director entre otras: *Artículo 25. Funciones del Rector:* Le corresponde al rector del establecimiento educativo: **a.** Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar. **b.** Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto. **c.** Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento. **d.** Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria. **e.** Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. **f.** Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico. **g.** Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia. **h.** Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional. **i.** Promover actividades de beneficio social que vinculen al

establecimiento con la comunidad local. **j.** Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo. **k.** Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional”.

En consecuencia, para apoyar la divulgación de dichas orientaciones, la Guía No 34 se distribuyó a un número significativo de establecimientos educativos con lo cual se proponía poner a disposición de los equipos directivos y docentes de los establecimientos educativos un juego de herramientas de gestión que les permitiera orientar la labor de la gestión del establecimiento educativo a través de la puesta en marcha de áreas, procesos y componentes, junto con una metodología propuesta.

Es así como durante el 2010, producto de la práctica de la maestría, se inició la puesta en marcha del diseño y desarrollo del curso virtual “la ruta para el Mejoramiento Institucional”, como una estrategia para el fortalecimiento de la gestión escolar, con el ánimo de brindar acompañamiento para la apropiación de sus contenidos. El curso virtual nace como parte de la estrategia para llegar a más instituciones educativas de manera viable, sostenible y de calidad, buscando además el desarrollo de las habilidades de sus directivos docentes y obtener al final una mejor gestión institucional. También para ofrecerle valioso apoyo a cada secretaría de educación en el acompañamiento a sus Instituciones Educativas.

El curso virtual la “Ruta para el Mejoramiento Institucional” está fundamentado en un diseño pedagógico dentro del cual se tuvieron en cuenta aspectos tales como: el ambiente educativo virtual, el diseño de los diferentes formatos de presentación de información, la producción y calidad de contenidos, los dispositivos de comunicación, la intención

comunicativa, la disposición comunicativa entre estudiantes y entre tutor - estudiantes; la interacción entre el conocimiento y el estudiante, los procesos de evaluación y auto evaluación, entre otros. Así mismo, basó su diseño sobre la base de un proceso de reconstrucción de conocimiento por parte de los directivos docentes, reforzando su formación y apropiación de la ruta del mejoramiento institucional con el apoyo de las TIC.

Dado que durante el desarrollo mismo del curso los estudiantes no estudian o abordan el caso de sus propias instituciones educativas, sino que trabajan y desarrollan las actividades de aprendizaje alrededor de una Institución educativa prototipo' no es posible evidenciar los aprendizajes a la luz del abordaje que supondría enfrentarse a su propia institución educativa. Por este motivo representa una situación problemática evidenciar sus habilidades desempeñadas en la vida real y se evalúa en su abordaje de la IE prototipo.

“Documento de diseño pedagógico del curso virtual. Ministerio de Educación Nacional. Mayo 2010. Establecimiento educativo prototipo, o caso común de análisis, refleja la realidad educativa de Colombia, y que además permite complementar entre los participantes conocimientos y experiencias. En esencia, el ambiente, es un encuentro de saberes para ampliar el conocimiento y facilitar el aprendizaje. Presenta con base en información, cualitativa y cuantitativa de los resultados y las acciones en cada una de las áreas de gestión. (Directiva, académica, administrativa financiera y gestión de la comunidad)”.

Por este motivo, recobra mucho sentido e importancia poder reconocer y determinar si el curso virtual fortalece las habilidades de los directivos docentes en la gestión escolar, de esta forma se quiere pensar que ellos pueden poner en práctica esas habilidades en sus propias instituciones educativas en un futuro inmediato. Este es el sentido que tiene la investigación y

para ello se puntualiza en un área de gestión y un proceso específico. Esto suponiendo que hay ciertas habilidades que ya trae consigo el estudiante del curso y que una vez al ser expuesto al curso, el estudiante es capaz de identificar y reconocer ciertas habilidades requeridas para su quehacer en la institución educativa.

Para comprobar lo anterior, y teniendo en cuenta la intencionalidad educativa del curso y las habilidades que se espera fortalecer, se crea para los estudiantes un ambiente que promueva cambios en lo que hacen, saben y sienten alrededor de la gestión institucional, también se persigue el objetivo de impulsar su crecimiento personal, profesional, social e intelectual (Mayer, 1987, Castañeda & López, 1993) citado por Herrera (2007, P13). En este sentido, en el modelo propuesto se asume que la instrucción dada a lo largo del “Curso virtual la Ruta para el Mejoramiento Institucional” incluye el desarrollo de habilidades, además de conocimientos propios de la gestión escolar.

Dado que el curso virtual está fundamentado en los contenidos de la Guía 34, se desarrolla un ejercicio de aproximación a una institución educativa prototipo, denominada **Institución Nuevo Mundo** para la cual se crea un contexto y es a través de ella que se proponen las actividades a los estudiantes facilitándoles la reflexión, conocimiento y puesta en marcha de habilidades en su paso por todas las etapas. Es sobre esta institución educativa que los estudiantes presentan sus propuestas de autoevaluación, Plan de Mejoramiento y Seguimiento, resultado del conocimiento que tienen de ella y del juego o interacción con todos los elementos que la rodean. En cada una de estas etapas se persiguen con la investigación determinar las relaciones que existen entre las habilidades o grupos de habilidades con los componente estudiados del procesos y área de gestión seleccionado, esto teniendo en cuenta que una institución educativa es una organización compleja y amplia, la investigación sobre el fortalecimiento de las habilidades de los directivos docentes se

puntualiza en uno solo de los procesos de un área de gestión, esto es: **El proceso de Administración de la planta Física y Recursos de la Gestión Administrativa y Financiera.**

Vale la pena mencionar que dada la complejidad y amplitud de una institución educativa y el alcance tanto de lo expuesto en la Guía No. 34 como en el curso virtual, se realiza la selección de uno de los procesos de una de las cuatro áreas de gestión propuestos en la guía. Se seleccionó el proceso antes mencionado, dado que la infraestructura educativa es una de las variables asociadas a la calidad educativa y hace parte de las condiciones básicas que se deben garantizar para los procesos educativos, para el acceso y la permanencia de los niños en el sistema educativo. Por otro lado, en 2010 y 2011 desafortunadamente miles de edificios escolares se vieron afectados por el invierno en el país, situación que tomó por sorpresa al sistema educativo, entre otros, con muy poca o nula capacidad de reacción.

Así pues que se hace necesario indagar si las habilidades de los estudiantes, como directivos docentes, se fortalecen como resultado de su paso y aprobación del curso virtual, lo que en últimas le apuntará a mejorar la gestión institucional y redundará en el mejoramiento de la calidad de la educación. La indagación sobre las habilidades desarrolladas por los estudiantes en este curso parte de un supuesto y es el que los estudiantes logren realizar el curso en condiciones normales y de manera completa cumpliendo con las expectativas evaluativas definidas al interior del mismo. Por otra parte, se tiene en cuenta la calidad y claridad de los planteamientos de las autoevaluaciones, los planes de mejoramiento institucional aportados por los estudiantes sean acordes con la realidad y necesidad de la institución educativa Nuevo Mundo (prototipo).

Finalmente y para puntualizar, se formula el proyecto de investigación enfocado a fortalecer las habilidades de los directivos docentes generadas a partir de la formación en el curso virtual, para ello se revisa lo correspondiente a través de diferentes acciones como son: autoevaluación de las habilidades de los estudiantes antes de iniciar el curso, la observación y el análisis de las relaciones entre componentes del proceso de Administración de la planta física y los recursos y las habilidades, la evaluación del componente cualitativo y cuantitativo, que permite contar con información relevante para la investigación.

4. JUSTIFICACIÓN

Las TIC se han permeado en la educación y por ello vale la pena analizar las transformaciones que las TIC están introduciendo en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Dado que el curso virtual surge como unas de las estrategias para fomentar el fortalecimiento de la gestión educativa, uno de los elementos que más interesa a la investigación es conocer si el curso virtual logra su propósito final de fortalecer las habilidades de gestión de los directivos docentes en el proceso de Administración de la planta física y los recursos - área de Gestión Administrativa y Financiera, para ello se apoya en la experiencia virtual que permite la IE Nuevo mundo - prototipo del curso, y en últimas poder aportar elementos a la transformación y mejoramiento de las instituciones educativas, esto último no se observa en la investigación.

Esta estrategia virtual se visualiza como una invitación a los directivos docentes y a las autoridades educativas a que, a partir de su desarrollo, se estimule una aproximación de los

directivos docentes las TIC y luego se animen a continuar realizando proyectos de trabajo colaborativo, alrededor de los planes de mejoramiento en sus propias instituciones, a conformar y participar en redes de aprendizaje, a utilizar el concepto y herramientas de la Web 2.0 para realimentar sus prácticas y a recopilar material didáctico para hacer más atractiva y fructífera la incursión en el mundo digital. También es una excelente oportunidad para generar y propiciar escenarios pertinentes y contextuales que permitan impactos e innovaciones en la regiones, relacionados con:

- La autoevaluación Institucional que responda a las necesidades de su contexto.
- La revisión crítica y modificación del PEI.
- La demanda de formación para los docentes y directivos docentes de las instituciones de educación en los niveles de básica y media de todas las regiones del país.
- El mejoramiento de los procesos comunicativos entre directivos y comunidad educativa en general a través de la generación de nuevas dinámicas.
- El reconocimiento de los líderes y directivos docentes protagonistas de la red y comunidades que se conformen.
- La construcción conjunta de didácticas y reflexiones pedagógicas aportando la visión de las regiones.
- El aprendizaje de nuevas herramientas Web para la gestión escolar.
- La validación de la propuesta de formación en contexto en búsqueda de la calidad
- La reescritura y actualización permanente del proceso y de los materiales formativos, en especial los correspondientes con la cartilla N° 34.

Por su parte la investigación representa utilidad para comprender que la mediación cognitiva no sólo se da a través del diálogo sostenido entre dos o más individuos en donde la interacción se representa en varias dimensiones, sino que a través de la lectura, el aprendiz se

pone en contacto con los esquemas cognitivos del autor. Esta mediación cognitiva también es posible entre el aprendiz y la “realidad” mediada a través de la representación virtual, que para el caso se materializa cuando el estudiante se enfrente a la realidad de la IE Nuevo Mundo del curso y desde allí pueda abordar esa complejidad.

En este contexto, y tal como se ha expresado en el planteamiento y formulación del problema, se formula un proyecto de investigación, cuyo objetivo principal es la identificación de las transformaciones de las habilidades de los directivos docentes en el proceso de administración de la planta física y recursos de la gestión administrativa y financiera, a raíz de su participación y aprobación del curso virtual. En este sentido se formula siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las habilidades que se fortalecen en los participantes del curso virtual “La ruta para el mejoramiento institucional” para su actuar como directivo docente?**

CAPÍTULO III. OBJETIVOS

Los objetivos del curso virtual confluyen en la “Comprensión de la Ruta para el Mejoramiento Institucional, en sus etapas y pasos de cómo son: la autoevaluación, plan de mejoramiento y seguimiento y evaluación”. Dicha comprensión da cuenta de unos aprendizajes (conocimientos) que son demostrados por los participantes en su desempeño a lo largo del curso.

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las habilidades de gestión que se fortalecen de los directivos docentes en la formulación y puesta en marcha de los componentes del proceso de Administración de la Planta Física y Recursos de la Gestión Administrativa y Financiera, a partir de su participación en el curso virtual La Ruta para el Mejoramiento Institucional ofrecido por el Ministerio de Educación Nacional.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Liderar el desarrollo y puesta en marcha del curso virtual “la Ruta para el Mejoramiento Institucional” como plataforma de observación.
- Realizar la autoevaluación diagnóstica de las habilidades de gestión administrativa y Financiera de los estudiantes antes de iniciar el curso virtual para identificar sus tendencias.

- Analizar los resultados de los estudiantes del curso, en términos de habilidades, específicamente en el proceso de Administración de la Planta Física y Recursos de la Gestión Administrativa y Financiera y sus respectivos componentes, con el fin de identificar su evolución.
- Identificar y analizar las habilidades de los estudiantes formados en el curso realizando una comparación en los diferentes momentos de la investigación.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

4.1. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES Y LA EDUCACIÓN

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones, en adelante para el presente documento TIC, estimulan la creación de nuevos escenarios sociales para las interrelaciones humanas, incluyendo en ellos al sector educativo posibilitando nuevas formas de aprender, lo que requiere de nuevos conocimientos y destrezas que habrán de ser adoptados en los procesos educativos. El acceso universal a esos escenarios y la capacitación para utilizar competentemente las TIC se convierten en dos nuevas exigencias en este mundo cambiante.

Por otra parte “se puede advertir que la educación, como objeto de estudio, acepta que es un fenómeno propio e inherente al ser humano y a su naturaleza, es entendido también como un proceso que en un principio se manifestó en acciones naturales y abiertas y que posteriormente se reelaboró para hacerlo mucho más calculado y direccionado”. En tal sentido, según lo entiende J, Sánchez (2009) la educación es “un proceso de carácter vital” porque la educación deviene de una condición natural de los individuos y de las sociedades, es un proceso vital porque de su intermediación es posible la existencia del ser humano como un ser social, cultural político y de la sociedad.

En consecuencia se debe tener en cuenta que la **experiencia del conocimiento humano tiene un proceso fundamental: el aprendizaje** y que la vida social del ser humano es un espacio organizado de múltiples maneras, estructuras y lógicas de organización del

aprendizaje en los que se opera con lo que se aprende. Pero el éxito de este proceso de aprendizaje se da cuando existe una sociedad capaz de estimular en los individuos y las organizaciones actividades que propendan por el desarrollo y mejoramiento de la especie humana. En este punto se empiezan a vislumbrar las relaciones que existen entre sociedad de conocimiento, políticas públicas, aprendizaje y competencias. Es así como desde la política educativa colombiana se busca que todos los estudiantes, independientemente de su procedencia, situación social, económica y cultural, cuenten con oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida.

De la misma forma, la educación hoy día es un proceso que impacta e interpela el desarrollo personal y debe estar orientada al desarrollo de competencias en los dominios “conceptuales, valórales y praxiológicos”, orientada también al desarrollo de todas las dimensiones personales y formativas: singularidad, apertura, libertad y transcendencia, la educación. En este marco se vincula el concepto de competencias para el cual concurren ciertos elementos: SABER (que tiene que ver con los conceptos, definiciones, datos, procesos, y otros elementos intangibles referidos al conocimiento), SABER HACER (habilidades), QUERER HACER (actitudes). A los anteriores se podría agregar un cuarto elemento, la CAPACIDAD REAL DE TRANSFORMAR EL ENTORNO (Monereo , 2005). Esta capacidad de transformar el entorno, evidentemente marca una apuesta distinta desde lo que se persigue desde muchos intereses, el cual parte desde la capacidad de configuración y reconfiguración desde los significados. Para que esta transformación desde la configuración y reconfiguración sea posible, debe necesariamente intervenir una serie de elementos y condiciones que sirvan como agentes motivadores que contengan implícita y explícitamente el desarrollo de las competencias de los individuos.

Por otro lado, hoy día los procesos educativos tienden a estar reorientados por la integración de las TIC, con las que posibilitan, entre otros, mejoras en la gestión de las instituciones educativas, por ejemplo la renovación en los planteamientos didácticos de los programas que se desarrollan al interior de las instituciones educativas. Por ello en los planteamientos educativos tiene sentido la inclusión de las TIC, en una propuesta que se enmarque en el enfoque Holístico Configuracional que a su vez recoja principios pedagógicos del constructivismo y cognitivismo de tal manera que se convierten en sustento pedagógico para el desarrollo de competencias. De la misma forma se codera dentro del marco de la percepción sociocultural del aprendizaje. Es así como desde las formulaciones teóricas iniciadas por Vigostky, en la que refiere que los procesos mentales superiores, se consideran de manera general, funciones de la actividad mediada. La mediación, por tanto, es el tema central en esta perspectiva psicológica que supone la actividad mediadora como principio constructor de lo específicamente humano: **la cognición.**

Por último, la presencia de la actividad instrumental en la cognición es fundamental y no se trata de una comprensión accesoria de la participación de los instrumentos de mediación, (plataforma tecnológica, cursos virtuales, software para la producción de materiales educativos) sino que en la concepción sociocultural no existe desarrollo de los procesos mentales superiores sin la presencia de la actividad instrumental. Este eslabón no se encuentra en el individuo, sino fuera de él, en la cultura.

4.2. MODALIDAD VIRTUAL

4.2.1. EDUCACIÓN A DISTANCIA

Las TIC han permitido fortalecer los programas de la modalidad a distancia, según Quevedo “**La educación a distancia** se puede considerar como una novedosa estrategia educativa que se sustenta en el uso racional y adecuado de nuevas tecnologías, estructuras operativas flexibles y métodos pedagógicos que resultan altamente eficientes en el proceso enseñanza-aprendizaje” (Quevedo, 2000). A manera de ilustración las generaciones de la educación a distancia son a grandes rasgos, la educación por correspondencia, la educación con una sola tecnología y la educación con tecnologías.

Así mismo, las características principales de la educación a distancia son: *los factores sociales que la originaron*, como motor impulsador de desarrollo y respuesta la necesidad de diseminar conocimientos y crear habilidades en una población cada vez más ávida y necesitada; *su accesibilidad*, posibilitando el acercamiento entre las personas, al conocimiento, apropiarse de él, en un proceso interactivo; *utilizar medios o recursos técnicos de comunicación* sobre un soporte computacional apropiado, que permite a la información fluir sin límites de tiempo ni de espacio, reduciendo obstáculos geográficos, económicos, de trabajo y familiares que puedan presentar los estudiantes y tornan el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el caso Colombiano, la educación a distancia nació para solucionar problemas de cobertura y calidad, como alternativa de superar inconvenientes de tiempo y espacio (Plan Nacional de TIC 2011).

4.2.2. LA EDUCACIÓN VIRTUAL

En el marco de desarrollo de la educación a distancia es posible reconocer diferentes momentos, Nipper (1.989), citado por Manuel Antonio Unigarro, hace la distinción sobre 3 generaciones y sus condiciones más notorias relacionadas con el uso de las TIC son:

Primera generación: soportada en un solo tipo de medio (texto escrito), en ella se evidenciaba la incomunicación entre estudiante – maestro.

Segunda generación: se incorporan nuevos medios como casetes, televisión, radio. Prevalece la comunicación entre tutor y estudiante.

Tercera generación: se da el uso de tecnologías sofisticadas como la televisión interactiva, y las herramientas de Internet. Se logra la comunicación directa y continua en donde el maestro resuelve inquietudes y orienta procesos de aprendizaje y a la vez se logra una comunicación entre maestro-estudiante, estudiante-estudiante y entre maestros.

En términos de Unigarro, **la educación virtual** es el proceso educativo mediado por las tecnologías, que buscan propiciar espacios de formación apoyándose en ellas e instaurando una nueva manera de establecer el encuentro comunicativo (Unigarro, 2004). Álvarez Roger (2002) menciona que "La Educación Virtual enmarca la utilización de las nuevas tecnologías, hacia el desarrollo de metodologías alternativas para el aprendizaje de alumnos de poblaciones especiales que están limitadas por su ubicación geográfica, la calidad de docencia y el tiempo disponible". Lara (2002), afirma que la Educación Virtual es "la modalidad educativa que eleva la calidad de la enseñanza y aprendizaje ya que respecta su flexibilidad o disponibilidad (en cualquier momento, tiempo y espacio).

La educación virtual alcanza su apogeo con la tecnología hasta integrar los tres métodos: asincrónica, sincrónica y autoformación". Loaza & Álvarez (2002) "Es una paradigma educativa que compone la interacción de los cuatro variables: el maestro y el alumno; la tecnología y el medio ambiente. Banet (2001) se adelanta en su concepción y afirma: "la educación virtual es una combinación entre la tecnología de la realidad virtual, redes de comunicación y seres humanos. De la misma manera afirma que "en los próximos, la educación virtual será de extender y tocar a alguien – o una población entera – de una manera que los humanos nunca experimentaron anteriormente" Indicó, que "la educación virtual es una modalidad del proceso enseñanza aprendizaje, que parte de la virtud inteligente - imaginativa del hombre, hasta el punto de dar un efecto a la realidad, en la interrelación con las nuevas tecnologías, sin límite de tiempo – espacio que induce a constantes actualizaciones e innovaciones del conocimiento".

4.2.3. AMBIENTES VIRTUALES DE APRENDIZAJE

Según lo afirma Pscitelli (2009) un ambiente virtual de aprendizaje es "el espacio físico donde las nuevas tecnologías tales como los sistemas satelitales, el Internet, los multimedia, y la televisión interactiva entre otros, se han potencializado rebasando al entorno escolar tradicional que favorece al conocimiento y a la apropiación de contenidos, experiencias y procesos pedagógico-comunicacionales".

La UNESCO (1998) en su informe mundial de la educación, señala que los entornos de aprendizaje virtuales constituyen una forma totalmente nueva de tecnología educativa y ofrece una compleja serie de oportunidades y tareas a las instituciones de enseñanza de todo

el mundo, el entorno de aprendizaje virtual lo define como un programa informático interactivo de carácter pedagógico que posee una capacidad de comunicación integrada, es decir, que está asociado a nuevas tecnologías.

Por otra parte, (Galvis, Alvaro, 2001) menciona que los computadores, las comunicaciones y la informática presentes para siempre en la sociedad, se están convirtiendo en parte de la cultura y en factor de competitividad, la vida económica en gran medida alrededor de lo que hacen posible los dispositivos tecnológicos en los campos de la actividad humana. Así mismo, su capacidad de amplificar el potencial humano mediante poderosas herramientas de expresión, creación y comunicación, las que les han abierto las puertas en todos los dominios de la actividad humana; los procesadores de toda índole (texto, imágenes, sonidos y video), las herramientas de diseño asistido por computador, las herramientas de navegación, búsqueda y comunicación por la red, están generando una nueva cultura de trabajo personal, familiar y organizacional y por supuesto un nuevo tipo de comunidades, interacciones y formas de aprender.

4.2.4. LMS – PLATAFORMAS

LMS (Learning Management System) Sistema de Gestión de Aprendizaje. Es un programa (aplicación de software) instalado en un servidor, que se emplea para administrar, distribuir y controlar las actividades de formación no presencial o virtual de una institución u organización. Las plataformas de formación son herramientas integradas que se utilizan para la creación, gestión y distribución de formación a través de la Web. Es decir, son aplicaciones para la creación de entornos de enseñanza y/o aprendizaje, integrando materiales didácticos y herramientas de comunicación, colaboración y gestión educativas.

Las plataformas de formación son potentes instrumentos que permiten diseñar, elaborar e implementar un entorno educativo que esté disponible en Internet con todos los recursos necesarios para cursar, gestionar, administrar y evaluar las actividades educativas.

La utilización de una plataforma integrada permite la creación y gestión de cursos completos para la Web sin que sea necesario conocimientos profundos de programación o de diseño gráfico. El acceso al material didáctico (textos, gráficos o incluso vídeos con información del profesor) combina diferentes opciones de interacción y retroalimentación, tales como videoconferencia, correo electrónico, foros de discusión, chats, etc.

4.2.5. AULAS Y CURSOS VIRTUALES

El término de aula virtual que se ha venido desarrollando a partir de la década de los ochenta, se le adjudica a Roxane Hiltz quien la definió como “el empleo de comunicaciones mediadas por computadores para crear un ambiente electrónico semejante a las formas de comunicación que **normalmente** se producen en el aula convencional”. A través de éste **entorno** el alumno puede acceder y desarrollar una serie de acciones que son propias de un proceso de enseñanza presencial como conversar, leer documentos, realizar ejercicios, formular preguntas al docente, trabajar en equipo, etc., todo ello de forma simulada sin que medie una interacción física entre docentes y alumnos.

También se entiende por aula virtual, al **ambiente de enseñanza-aprendizaje** desarrollado mediante el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, en el que los estudiantes pueden interactuar con otros estudiantes y profesores situados a distancia de su contexto espacial, de manera que se propicia una mayor flexibilidad en el tiempo dedicado a

la instrucción, el desarrollo de proyectos colaborativos, el análisis y la reflexión grupales, y el poder acercarse a otras culturas, contextos y experiencias.

Como lo concibe la Univirtual Colombia (2009), un curso virtual es un escenario creado a través de un LMS, que permite la gestión y administración de los proceso de enseñanza y de aprendizaje, en el cual se puede inscribir grupos de personas con diferentes roles, como estudiantes, docentes o tutores. Un aula virtual proporciona un escenario de interacción y comunicación entre los diferentes participantes del proceso, además de la posibilidad de publicación de información y de desarrollo de evaluaciones, la gestión de calificaciones y el seguimiento. Para lograr estos fines, las aulas integran una serie de herramientas que son diferentes y funcionan de manera distinta, dependiendo del LMS desde el que son creadas.

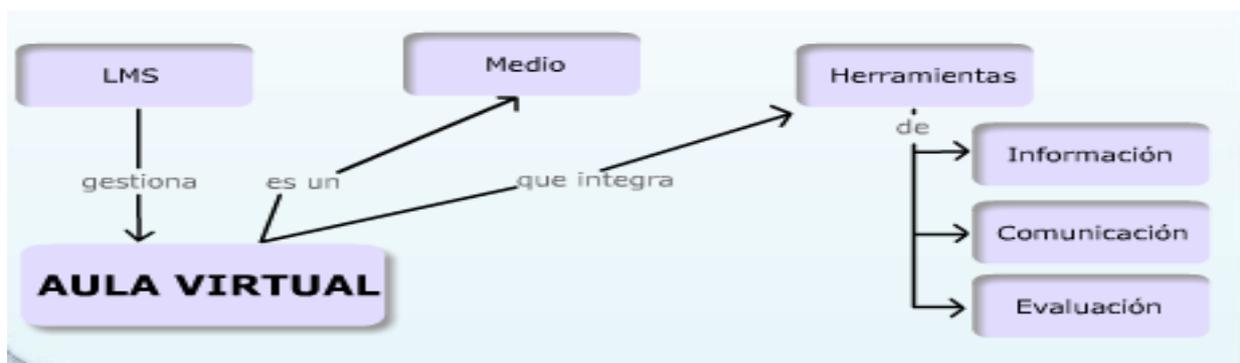


Ilustración 1. Aula Virtual

Por su parte, un curso virtual representa los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de los cuales se propone cumplir con unos objetivos en un determinado tiempo, implica información, actividades de aprendizaje, un contexto educativo y un proceso de seguimiento. Es en definitiva, un marco en el cual los distintos protagonistas del proceso (profesores, tutores y alumnos) pueden interactuar entre sí de forma instantánea, en cualquier momento, desde cualquier lugar, a la vez que encuentran las herramientas para hacer efectivas sus respectivas tareas.

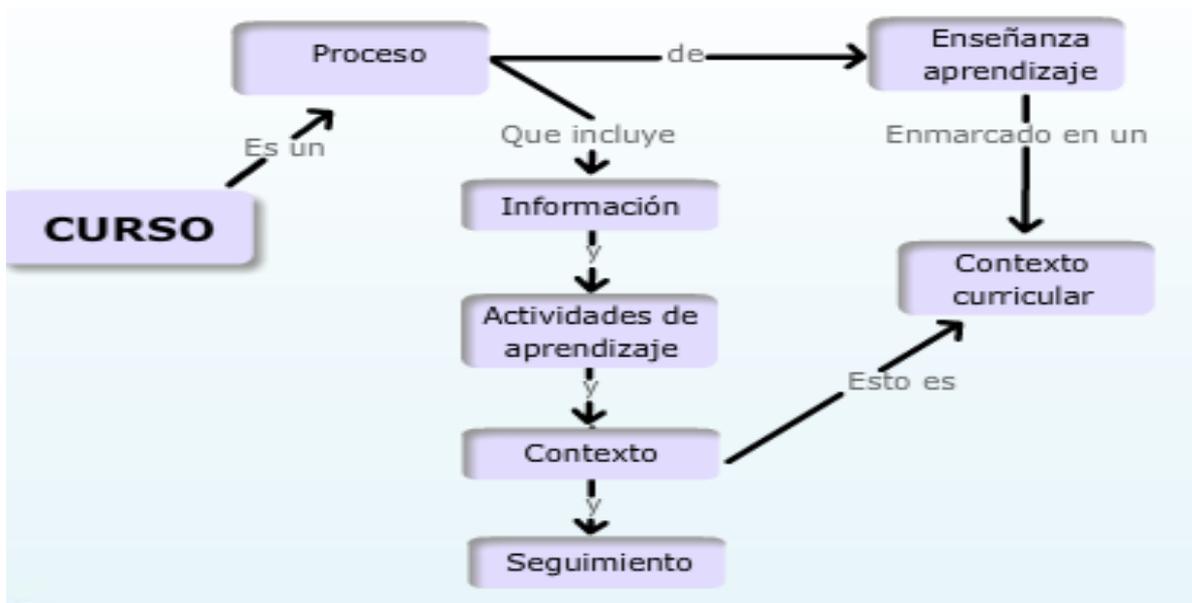


Ilustración 2. Curso Virtual

En este entorno, como lo expone UniVirtual de Colombia (2009), se adelantan procesos de enseñanza y de aprendizaje virtuales, los cuales se proponen cumplir con objetivos en un determinado tiempo. Esto implica información, actividades de aprendizaje, un contexto educativo y un proceso de seguimiento.

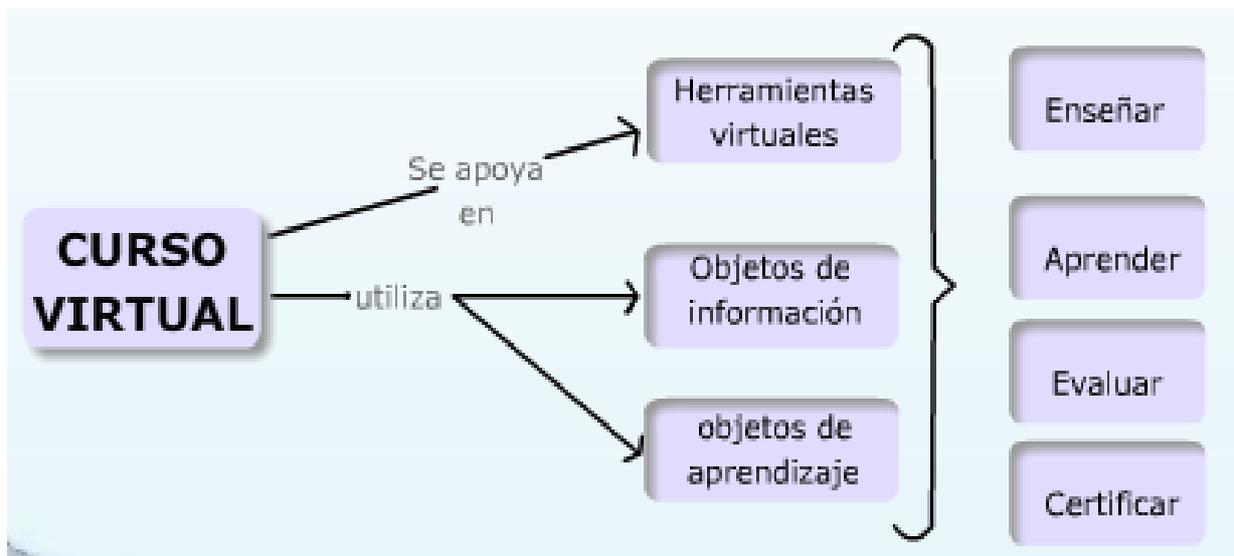


Ilustración 3. Curso virtual Unal

4.2.6. EVALUACIÓN DE CURSOS VIRTUALES

Para la evaluación de los cursos virtuales existen varias dimensiones, categorías e indicadores que puede coadyuvar al proceso. En términos generales se pueden identificar las siguientes.

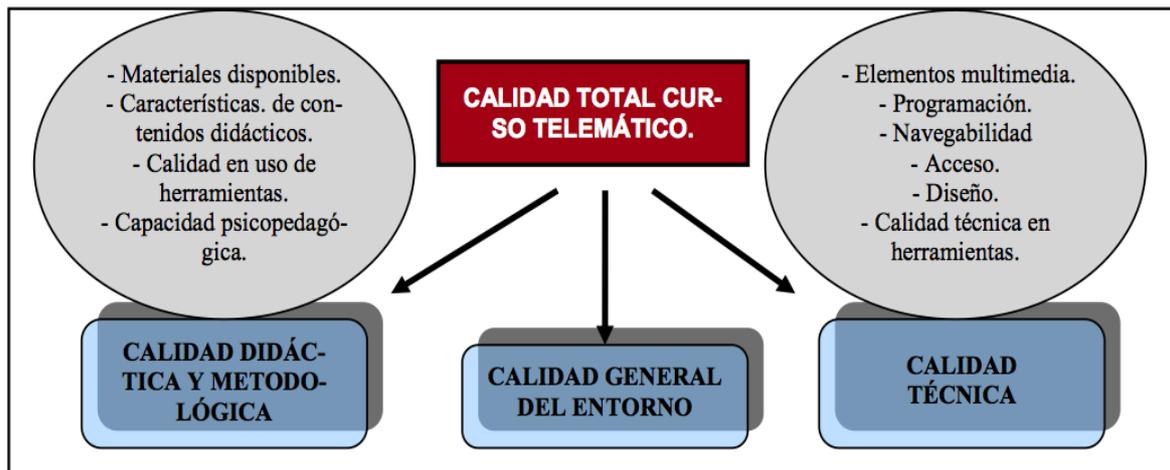


Ilustración 4. Dimensiones de calidad de cursos virtuales

La evaluación básica de un curso virtual también debe incorporar los siguientes elementos: Marco referencial: epistemológico y pedagógico, componentes y coherencia de los elementos del curso, diseño instruccional, adecuación pedagógica, diseño gráfico y usabilidad. Cada evaluación debe contar con una estructura de indicadores que puntualiza acerca de elementos para determinar si se cumple o no dentro del curso. A través de la evaluación se puede aportar y retroalimentar los cursos virtuales durante su desarrollo, y de hecho antes de salir al aire, a través de sugerencias y observaciones para ajustar los materiales y componentes del mismo. Este elemento se incluye en el marco teórico porque de allí se toman en cuenta algunos elementos para la revisión de las habilidades que se fortalecen en los directivos docentes a su paso por el curso virtual.

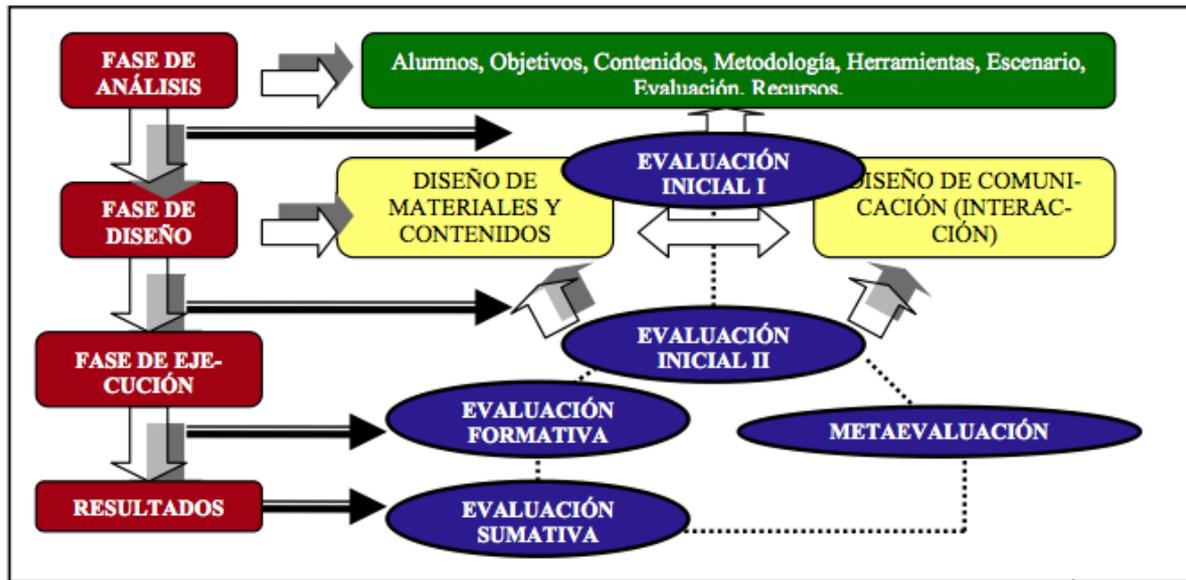


Ilustración 5. Proceso de Evaluación de Calidad de los cursos virtuales

4.3. FACTORES ASOCIADOS A CURSOS VIRTUALES

Diversos sectores de la sociedad han apropiado para sí los avances alcanzados en tecnologías y comunicación, dado que su uso facilita la disposición, mantenimiento y acceso a cantidades de información, permitiendo proyectarse y expandirse sin limitaciones de tiempo y espacio, incluso en muchas ocasiones a menor costo. La educación en este escenario no ha sido la excepción, pues desde la aparición de la Internet que favoreció la comunicación, la interacción y la gestión de información, la denominada educación virtual ha tomado cada vez más fuerza, al admitir el aprendizaje desde los usos de las TIC, sin que sea necesaria la coincidencia en tiempo y en espacio entre el estudiante y el maestro.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la educación virtual y tradicional deben llevar consigo un modelo pedagógico que lo sustente, para orientar de manera intencionada las diferentes formas de interacción y aprendizaje entre estudiante y maestro - facilitador o

tutor virtual. Es así como el modelo pedagógico debe hacer énfasis y articularse en los elementos que corresponden a las formas de aprendizaje ocurridas en ambientes virtuales, centrados en la interacción entre el estudiante y el tutor, también en actividades de autoaprendizaje, para lo cual se habrán definido unas actividades relacionadas a las comunidades de aprendizaje, los métodos, las estrategias de aprendizaje, la interacción en la comunidad virtual y el proceso de evaluación permanente que se da al proceso de aprendizaje. No obstante, los asuntos pedagógicos no son los únicos llamados a tener en cuenta cuando se desarrolla un curso virtual, cobran vigencia otros aspectos que determinan que un curso pueda diseñarse, salir al aire y ponerse a disposición de los interesados, estos últimos factores son los que para efectos de la práctica desarrollada en la maestría se denominaron factores de gestión del curso y por ese motivo son incluidos en este marco teórico

Tanto los factores pedagógicos, disciplinares como los de gestión (factores de organización, institucionales y administración; factores de técnicos y tecnológicos; factores de talento humano; factores contextuales; factores de diseño gráfico y factores comunicativos), permiten identificar una serie de elementos y condiciones relacionadas con el modelamiento, diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación de los distintos escenarios de educación virtual, permitiendo al mismo tiempo identificar asuntos asociados al éxito y sostenibilidad del curso. A continuación se hace una descripción suficiente de los factores que han apoyado la concepción y desarrollo del curso virtual:

4.3.1. FACTORES PEDAGÓGICOS Y DISCIPLINARES

Entendiendo factor como un elemento que contribuye a que se produzca un resultado determinado.

a. Factores pedagógicos

Toda práctica educativa, presencial o a distancia, y con cualquier metodología que se desarrolle demanda una fundamentación pedagógica. Fundamentación que se sustenta en un enfoque o articulación de varios enfoques sobre la pedagogía, como disciplina fundante de la profesión del educador (Decreto 272 de 1998 del Ministerio de Educación Nacional) en relación con otras disciplinas que permiten comprender y explicar integralmente el proceso educativo: las denominadas ciencias de la educación (Filosofía, Psicología, Antropología, Lingüística, Ética, Historia, Economía, Política, entre otras) y con las que hacen parte de los núcleos del saber pedagógico (didáctica, currículo, evaluación e investigación).

El enfoque pedagógico se relaciona con la concepción que acoge la institución, o que acogen los miembros de la comunidad académica que la conforman, sobre la educación y sus finalidades, y permite sustentar una práctica educativa. El discurso pedagógico se manifiesta, implícitamente, en el objeto, el método y el corpus conceptual o categorial propio de la pedagogía, y las relaciones que establece con otras ciencias de la educación y los campos o áreas del conocimiento que trabaja un determinado proceso educativo.

Por lo anterior expuesto, vale la pena mencionar abordar el concepto de pedagogía el cual sirvió como referente para la práctica de la maestría, de la siguiente manera: **¿Qué es la Pedagogía?** La respuesta a esta pregunta sigue en construcción y reconstrucción constante, han sido muchas las aproximaciones de acuerdo con el transcurrir histórico, el avance sobre la comprensión del proceso educativo (asunto bastante complejo), y los puntos de vista (enfoques) de quienes la han reflexionado y experimentado (investigación). No es lo mismo

definir la pedagogía desde una determinada concepción sobre la educación, o sobre unas determinadas intencionalidades que con ella se persiguen (enfoque filosófico sobre los fines que persigue una sociedad con la educación) o unas determinadas concepciones sobre el conocimiento (Foucault, Michel & Bachelard, Gastón).

El concepto más generalizado de pedagogía es: Indagación reflexiva y experimentación sistemática (investigación) sobre el proceso educativo. Lo que equivale a decir que la pedagogía es una reflexión desde un determinado enfoque de la educación, (de reproducción o de transformación de las intencionalidades que con ella persiguen determinados agentes o instituciones que luchan por establecer los fines de la educación en una determinada sociedad o comunidad educativa).

Al respecto el concepto de campo simbólico como escenario de lucha propuesto en las nociones básicas de P. Bourdieu de: campo, habitus y capital simbólico, nos ayuda a comprender el enfoque de reproducción social que cumple la educación. El campo/ escenario consiste en: “El lugar social de encuentro entre individuos, grupos y fuerzas sociales y/o políticas que permite la confrontación de opiniones, aspiraciones, iniciativas y propuestas, representativas de una gama de identidades y de intereses específicos de los cuales son portadores tales agentes. /.../ son lugares de confrontación de intereses y de toma de decisiones sobre las orientaciones políticas y las acciones concretas que deben ser ejecutadas en el marco de la gestión y de la prestación de servicios./.../ se despliegan relaciones de poder /.../ son asimétricos y en ellos operan factores de desigualdad” (Pérez & Gamallo, 1994)

Cuando la reflexión sobre la educación se hace desde un enfoque de reproducción de las condiciones de vida de una sociedad, para un determinado campo de poder social, la

pedagogía sería un corpus conceptual (discurso) sobre las razones necesarias para que la educación mantenga el statu que de dicha organización social. Cuando la reflexión sobre la educación se hace desde un enfoque crítico de transformación social (comprensión de las finalidades de la educación como proceso de transformación del ser humano, la sociedad, la naturaleza y la cultura), para un determinado campo de poder social, la pedagogía sería un corpus conceptual (discurso) sobre las razones necesarias para que la educación posibilite la transformación de dicha organización social.

Lo anterior significa que el enfoque de reflexión sobre la educación determina el concepto sobre la pedagogía. Así mismo, la sistematización sobre las prácticas educativas, experimentación, desde un determinado enfoque de reflexión sobre la educación, complementa el concepto que los agentes o instituciones tienen sobre la pedagogía. Con la reflexión se construye el corpus conceptual, la teoría pedagógica, para ser expresada como discurso pedagógico; con la experimentación, dicho discurso posibilita hacer la práctica pedagógica.

Un profesional de la educación necesita tener un discurso (saber y teoría) y una práctica (experiencia) pedagógica que sea coherente con su concepción y su práctica educativa. Lo que implica mantener una indagación reflexiva, ojalá crítica, y una experimentación, práctica, ojalá sistemática, sobre los procesos educativos, ello generaría la posibilidad de construir un concepto sobre la pedagogía más coherente con las intencionalidades educativas de una comunidad específica.

La pedagogía es un discurso, la educación es una práctica, la pedagogía es el espacio discursivo de la educación, es la elaboración científica sobre el fenómeno de la educación, es

el espacio del conocimiento en donde se alberga las explicaciones de lo educativo. Es un campo del conocimiento científico, teórico y práctico y está ligada a la transformación práctica y mental y su reto es transformar la práctica educativa en una praxis pedagógica, práctica que a su vez es un quehacer actuante cotidiano empírico. La educación proceso que puede ser consciente e inconsciente, mientras que la pedagogía en un ejercicio siempre consiente. La pedagogía reconstruye las prácticas educativas para promover su cambio y su transformación, recupera también las prácticas educativas a través de discurso pedagógico el cual puede ser comunicable. La Pedagogía es el oxígeno que renueva la educación, posibilidad que hace mutante, transformable y desarrollable las prácticas educativas. La Pedagogía tiene que ver con el métodos, le discurso sobre la construcción del saber sobre la educación; es reflexión sobre la educación y la reflexión y la transformación, comprende lo educativo y cuando lo comprende los transforma.

Por lo anterior los factores pedagógicos que se identifiquen deberían obedecen al menos a los siguientes principios:

- Estimular la interacción y participación entre estudiantes y tutores.
- Desarrollar el trabajo colaborativo y la cooperación entre estudiantes
- Realizar la valoración, la comparación y la evaluación de alternativas
- Realizar realimentación informativa, constructiva y oportuna.
- Promover y motivar la responsabilidad en la entrega oportuna de evidencias de aprendizaje.
- Incentivar y comunicar los logros que se esperan obtener
- Respetar la diversidad de las personas y sus modos de aprender
- Concebir la autoevaluación

En este sentido, los materiales educativos digitales deberían cumplir con una función pedagógica:

- Despertar la atención y motivar. Supone medidas relacionadas con factores estructurales y factores funcionales.
- Presentar los objetivos de instrucción. Informar a los alumnos de qué se espera de ellos después de haber estudiado esa parte del curso.
- Relacionar con el conocimiento anterior. Lo que el alumno ya conoce. El desarrollo de los contenidos debe ser claro (lógico, ordenado, continuo, consistente)
- Guiar y estructurar. Emplear todas las medidas aclaratorias que sean necesarias.
- Activar. El materia educativos digital -MED debe tender a que los alumnos sean activos
- Suministrar retroalimentación. Los materiales de autoestudio deben
- Suplir el apoyo del profesor y de otros compañeros
- Promover la transferencia. Potenciar la transferencia positiva, a través de varios ejemplos para una misma idea.
- Facilitar la retención. Con el fin de retrasar el olvido de lo aprendido.
- Tratar de hacer entender, y no memorizar, el material, fomentando el estudio lógico, ofrecer resúmenes, y realizar ejercicios de autoevaluación.

En enfoque pedagógico sobre el cual se apoyó el desarrollo del curso virtual, objeto de la práctica de la maestría, se presenta a continuación para la cual se hace una descripción general de sus principales elementos.

Pedagogía para la comprensión. Esta pedagogía se orienta hacia el aprendizaje y centra su acción en la comprensión del estudiante, para que éste desarrolle habilidades que le

permitan pensar y actuar creativamente a partir de su práctica, saber y conocimiento. De esta manera, el estudiante adquiere la capacidad de resolver problemas, crear nuevos productos e interactuar con el entorno.

Howard Gardner (2005), profesor de Cognición y Educación, reconocido por su teoría de las inteligencias múltiples, expresa que **“la comprensión significa poder utilizar el conocimiento adquirido con el estudio para aplicarlo apropiadamente en nuevas situaciones”**. Y plantea, además, que la comprensión profunda de una disciplina permite explicar por qué ocurren ciertos fenómenos con el fin de plantear nuevas soluciones. David Perkins (2005), por su parte, ejemplifica, a través de una metáfora el concepto: “El aprendizaje para la comprensión es más aprender a patinar que aprender acerca del patinaje.” De lo anterior se infiere, que este autor considera que el aprendizaje para la comprensión es más que aprender sobre el objeto de estudio o disciplina, es aprender a aplicar el conocimiento para desenvolverse bien en un contexto determinado. El aprendizaje en la Pedagogía para la Comprensión, según Carmen Rosa Coloma, es más que saber o conocer lo que los otros han creado; busca que los alumnos desarrollen su propia comprensión y encuentren las conexiones entre lo que aprenden y la vida cotidiana.

Desde el punto de vista metodológico, la Pedagogía para la Comprensión, como señala Marta Stone (1999), debe guiarse por un marco conceptual que aborda cuatro preguntas clave: ¿Qué tópicos vale la pena comprender?, ¿Qué aspectos de esos tópicos deben ser comprendidos?, ¿Cómo podemos promover la comprensión?, ¿Cómo podemos averiguar lo que comprenden los alumnos? Para dar respuesta a estos interrogantes, el docente requiere orientar su acción hacia esos elementos básicos que permiten el desarrollo de los contenidos curriculares.

Tópicos generativos: Son los temas o materias centrales para el dominio de una disciplina, que se caracterizan por ser asequibles e interesantes para los estudiantes y los docentes, y ricos en conexiones con las experiencias previas de los alumnos y con ideas importantes dentro y fuera de la disciplina. En el caso que nos ocupa, la Gestión Educativa es la disciplina, y los temas que de ella se desprenden, y que la ponen en relación con otras disciplinas, incluyendo los directivos y sus prácticas, son los tópicos generativos, los cuales se convierten en el núcleo del programa de formación. Los tópicos generativos o generadores se caracterizan por su centralidad, accesibilidad y riqueza relaciones.

Metas de comprensión: También llamadas hilos conductores, las metas orientan el aprendizaje, plantean los logros que debe alcanzar el estudiante, lo que se busca que éste comprenda del tópico propuesto en un período de tiempo determinado. Las metas son una guía constante que indica hacia dónde va lo que se está haciendo y sirven para reorientar y reflexionar los procesos de aprendizaje de los alumnos. Las metas de comprensión representan aquello que se debe comprender en un determinado tiempo. A veces se expresan en preguntas relacionadas con los desempeños de quienes aprenden. Las metas de comprensión tienen cuatro dimensiones: contenidos (¿Qué?); métodos (¿Cómo?); propositivos (¿Para qué?); formas de comunicación según el contexto y la audiencia. (Blythe Tina, 2006)

Desempeños de comprensión: Son las prácticas o actividades interesantes que permiten al alumno aplicar, ampliar, sintetizar y demostrar lo que ha comprendido. Constituyen la esencia del proceso de comprensión. Los desempeños de comprensión se vinculan directamente con las metas de comprensión, desarrollan y aplican la comprensión por medio de la práctica, utilizan múltiples estilos de aprendizaje y formas de expresión, promueven un compromiso

reflexivo con tareas que entrañan un desafío y que son posibles de realizar. Los desempeños demuestran la comprensión que alcanza el alumno para llevarlo más allá de lo que sabe. Stone (1999), al respecto, agrega: “La visión vinculada con el desempeño subraya la comprensión como la capacidad e inclinación a usar lo que uno sabe cuándo actúa en el mundo”, lo que implica involucrar al alumno en la creación de su propia comprensión, para que pueda aplicar los conceptos en su vida cotidiana.

En síntesis, esta corriente busca romper con el paradigma de conocimientos hacia el desarrollo de comprensiones disciplinares en el alumno, para que éste pueda explicar, comparar, predecir y entender la realidad, y proponer soluciones a problemas específicos de su contexto. En el contexto del curso, este enfoque propicia un escenario en el cual cada directivo docente, según sus condiciones particulares, puede construir conocimiento y poner en juego sus experiencias, expectativas, historias y saberes, haciendo más significativos sus aprendizajes.

b. Factores disciplinares

El primer paso para adelantar un curso virtual de manera exitosa tiene que ver con el proceso de ayudar a los actores (tutores y estudiantes) a esclarecer todo lo relativo al modelo educativo que van abordar, y las características del curso.

Así mismo, es entendido que el currículo con que cuente el curso pone en juego los planteamientos y posibilidades del desarrollo académico y de otras actividades realizadas que favorecen el enriquecimiento y formación de los estudiantes, que también beneficien la crítica, el pensamiento y la construcción de conocimiento.

El currículo, en términos de Unigarro (2004), opera como *traductor, articulador y proyector*. Un currículo cumple con su función de **traductor** cuando las pretensiones institucionales son comprendidas, controvertidas y asimiladas críticamente por los sujetos destinatarios de la educación. Cuando se dice que un currículo es **articulador** porque conjuga y propicia movimiento armónico de los diferentes elementos que lo componen, cuando su plan de estudios, sus acciones, su administración y en general todo lo que constituye se integra teniendo un horizonte claro. Que el currículo sea **proyector** significa que lanza hacia delante, que muestra el horizonte hacia el cual se tiende, cuando se les permite a los participantes vislumbrar de forma anticipada el mundo posible que se intenta construir. Estos tres conceptos hacen coherentes las acciones educativas y fortalecen el desarrollo de los ideales de formación.

La Guía 34 por su parte trata de combinar algunos de los aspectos arriba mencionados, para los cuales el documento impreso presenta una estructura de contenidos distribuida en dos partes, 4 anexos y glosario, sobre los que no se pretende hacer un juicio valorativo de la calidad de los contenidos del juego de herramientas, más bien se anuncian algunos aspectos fundamentales del mismo, con el fin de comprender estos elementos de gestión escolar.

El marco del mejoramiento institucional (primer segmento del documento), ofrece una oportunidad para comprender los posibles alcances y complejidades de la implementación de un proceso de mejoramiento institucional. El segundo segmento, **La ruta del Mejoramiento propone tres etapas**: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

4.3.2. FACTORES DE GESTIÓN

La gestión de alguna manera es el nuevo nombre de la llamada “administración” a quien se le entiende clásicamente como un proceso para orientar o conducir, también manejar, cualquier tipo de empresa y que está compuesto por las fases de planeación, organización, dirección y ejecución, evaluación y control. La teorización sobre este tema ha pasado inicialmente por las manos de Frederick Taylor y Henry Fayol. Luego la teoría al respecto se ha reelaborado y aumentado según los paradigmas, enfoques, metodologías y demás, que han conducido a conformar toda una ciencia de la administración de empresas. Alan Mackenzie, sugiere como las etapas de una acción administrativa moderna: el planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Ahora bien, con el desarrollo teórico y conceptual de las ciencias de la administración se genera una nueva tendencia a hablar de gestión, a desarrollar la gestión, y poco se recurre a la categoría o noción de administración, introduciendo básicamente la teoría de sistemas y el concepto de procesos, dirigiéndose la nueva teorización a la llamada “gestión por procesos” con “mejoramiento continuo” o búsqueda de la calidad, como base fundamental, con el entendido de que se concibe un plan o punto de llegada, con un logro o logros a alcanzar, introduciendo el llamado “ciclo Deming” (P,H,V,A), ideado originalmente por el estadista norteamericano Williams E. Deming, donde el proyecto de empresa, organización, de prestación o venta de bien o servicio, se planea, se ejecuta (hace), se evalúa (verifica) y se controla o retroalimenta (actúa).

La empresa, organización, proyecto, institución, se gestiona por procesos que hacen posible la visión del conjunto, entre otras ventajas, y son entendidos como el conjunto de

actividades, ordenadas, relacionadas con lógica, con la pretensión de alcanzar un resultado concreto apoyado en unos recursos e insumos; que son definidos a partir de una misión, o definición del para qué se está o constituyó, una visión, ó en qué escenario se quiere ver la misma o el mismo, y una planificación estratégica que incluye la determinación de una política de calidad.

La introducción de la gestión, que puede definirse como el conjunto de pasos para lograr el objetivo de la cadena cliente-proveedor, controlando los objetivos, los recursos y las normas; y de la gestión por procesos que conduce, como lo han demostrado, estadísticamente y con resultados por décadas, el Dr. Deming en Japón y otros teóricos, administradores e investigadores alrededor del mundo en diversos campos, a la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Así, representa alcanzar realmente los objetivos, emplear mejor los recursos e impactar pertinentemente con los productos o logros alcanzados, porque el control realmente cumple su rol, minimizando o impidiendo que se materialicen riesgos y contribuyendo a la sostenibilidad y al éxito

La influencia de esta tendencia ha llegado también al sector público más concretamente desde la nueva constitución nacional de Colombia de 1.991, la cual definió que la “...función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.”. También, que “Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”. Igualmente que “En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según

la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresa privadas colombianas.”. (Constitución Nacional Art. 209 y 269).

Lo anterior se tiene en cuenta por dos motivos, el primero porque los contenidos disciplinares del curso virtual hablan de la gestión y son esas habilidades de gestión las que se persiguen fortalecer con el curso virtual –objeto de la investigación y, en segundo lugar porque la gestión como tal es un elemento fundamental del desarrollo de la práctica que antecedió a la investigación.

4.4. LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En primer lugar, se parte del concepto origen de la **gestión**, que para este caso es el marco del **direccionamiento estratégico**, “La gestión es hacer que las cosas sucedan”. Seguido se concretan los conceptos de Gestión Escolar, ya que ese es el objetivo de disciplinar del curso virtual y del que se busca apropiación por parte de los estudiantes o participantes y particularmente esa apropiación apoyada por las TIC.

Ésta primera categoría de la gestión se desarrolla desde la generalidad de cómo es comprendida la **gestión en la educación**, luego aterrizando el tema para la educación en Colombia y el proceso de **gestión escolar** materializados en la propuesta de la **ruta para mejoramiento institucional**, seguidamente se conecta en **cómo las tecnologías** pueden aportar a este proceso desde la dirección escolar. Pero para hacer esta parte del ciclo de gestión escolar y las TIC se tiene que contar con que el staff directivo de las instituciones

educativas reúnan las competencias básicas en el uso personal y profesional de las TIC. Aquí no se generaliza y es por eso que se presenta una experiencia relacionada con la dirección escolar y el uso de las tecnologías al servicio de los procesos de gestión para el mejoramiento institucional.

El marco en el que se desarrolla la gestión, deviene de conceptos de la gestión en el direccionamiento estratégico. Según lo explica (RIASCOS Sandra, 2009) el concepto de dirección estratégica citando a Laínez & Bellostas (1991) quienes plantean que algunos modelos de dirección y gestión, usados por los administradores, pueden resultar ineficaces para resolver los problemas que afrontan las organizaciones y para aprovechar las oportunidades y amenazas brindadas por el entorno. Como respuesta a estas deficiencias, se ha planteado un sistema de dirección que se conoce como **Dirección Estratégica**, cuyo objetivo principal es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros. Es necesario mencionar que el proceso que implica la dirección estratégica requiere de la utilización de herramientas que desencadenen en estrategias eficientes y efectivas.

A su vez, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”. Explican los autores que la *dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo*, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

En este sentido, un plan estratégico se debe construir y ejecutar, teniendo en cuenta las estrategias tecnológicas y administrativas que se pueden asumir y también cómo la organización puede utilizar de la mejor manera los recursos que posee y los que están a su disposición fuera de la misma, con el objetivo de lograr la ventaja competitiva que se haya establecido en su estrategia general (Martínez, 1989, citado por la Corporación Bucaramanga Emprendedora, 2001). Otros autores Dess y Lumpkin (2003) entienden la dirección estratégica como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas” (p. 3). Esta definición supone tres procesos continuos: **análisis, decisión y acción**. En primer lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización y las decisiones que se tomen.

Según Riascos S. (2009) quien expone el direccionamiento estratégico apoyado por el uso de la TIC el contexto de la dirección estratégica se constituye en un mecanismo clave para establecer una organización competitiva e innovadora, por tanto requiere de un equipamiento tecnológico que soporte su actuar. Realizando una inferencia desde lo expuesto por Drucker (1970), las TIC que se deben utilizar en direccionamiento estratégico considerando su importancia en la organización, dependen de la disposición y capacidad para reflexionar detenidamente, teniendo en cuenta los siguientes interrogantes: ¿qué clase de información se necesita?, ¿quién la necesita? y ¿para qué fines? Ansoff (1997) plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización, y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que:

- Le permitan lograr sus objetivos,
- Sean congruentes con las capacidades de la organización, y

- Sean sensibles a las demandas del entorno.

Estos planteamientos fueron asumidos desde la academias y transpuestos a las dinámicas de la instituciones educativas, cuando se determinó que esta debería fortalecer sus proceso y organizar la forma en las que prestaban el servicio educativo con en el fin mejorar continuamente, hacer un uso adecuado de los recursos y atender los permanentes retos a los que se enfrenta de manera organizada y estructurada.

4.4.1. GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS Y USO DE TIC

La gestión de proyectos supone la realización de actividades estratégicas que contribuyen al logro de los objetivos, tales como la evaluación y autoevaluación, identificar riesgos y dificultades que apoyen la toma de decisiones, revisar los recursos, promover las innovaciones favoreciendo su desarrollo y sostenibilidad, y ser flexibles para responder adecuadamente a los cambios. En el marco de la cultura institucional es importante responder a las características dinámicas que contribuyen a la motivación y el interés y la participación de los actores.

Acorde con lo que propone Carlos Matus, UNESCO, documento de Integra, herramientas para la gestión de proyectos educativos con TIC, expone desde el planeamiento estratégico situacional, se considera que la planificación como procesos interactivo de conocimiento y acción constituido por fases y momentos. El autor propone para el desarrollo de proyectos TIC cuatros momentos principales, los cuales giran en torno a:

1. Momento explicativo.
2. Momento normativo

3. Momento estratégico
4. Momento táctico – operacional.

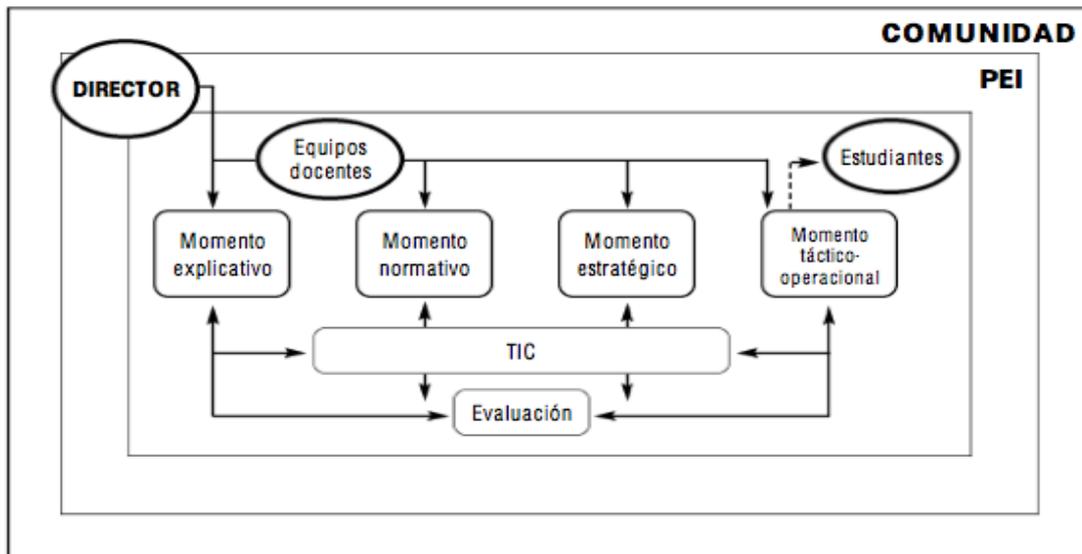


Ilustración 6. Momentos en el proceso de desarrollo de proyectos con TIC

Los elementos a su vez integran el avance de diversos mecanismos de la tecnología, con el fin de garantizar su incorporación integral a los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Por su parte, los equipos docentes son los responsables directos de la planificación, desarrollo y evaluación de cada uno de los momentos, bajo el liderazgo del director, y con la participación activa de los estudiantes en todo el proceso. Al término del cuarto momento, se requiere de una evaluación sistemática de los resultados obtenidos con el fin de validar la eficacia de los materiales y actividades propuestas. Aunque también se propone un monitoreo permanente a los largo del proceso.

En el primer **momento explicativo**, que propone el autor se debe:

- Identificar los problemas curriculares y pedagógicos para analizar de qué manera las TIC pueden contribuir a su solución.
- Evaluar el estado diagnóstico actual de desarrollo de las TIC en la institución

- Analizar los procesos implicados. La utilización y desarrollo de proyectos TIC en las instituciones educativas puede o no orientarse hacia la obtención de un producto específico. Es necesaria la reflexión sobre los cambios que se producirán en los procesos, en las experiencias de escolarización de los estudiantes y en las estrategias de los docentes.

En segundo lugar, el **momento normativo**, que es cuando piensa y diseña el plan, también se identifican los aspectos críticos y las posibles situaciones. Este se construye con la participación de los actores interesados y se generan compromisos. En esta etapa se proyectan los cambios y las intervenciones.

El diseño de un proyecto TIC requiere así de una estrategia política clara por parte de las autoridades. Para lograrlo, es necesario que la conducción educativa genere estrategias que permitan a la escuela:

- Fijar objetivos de trabajo con las TIC, metas a alcanzar, prever los medios y la evaluación. Con el diagnóstico realizado y luego de analizar los diversos usos y formas de inclusión de las TIC, las instituciones pueden pasar a la etapa de diseño en sí misma.
- En este momento se piensa y diseña el plan. Se construye en forma la visión de cada actor buscando encontrar una visión común mediante negociaciones donde se establecen acuerdos y diferencias.

En tercer lugar, se encuentra el **momento estratégico**, en donde se construye la viabilidad en diferentes niveles: político, económico, cognitivo y organizativo, es decir, las condiciones de posibilidad para hacer realidad el diseño planeado. Implica también reconocer a otros actores que participan en distintos ámbitos con objetivos diferentes, e identificarlos como

posibles aliados u oponentes. Para lograr con éxito es curso por este momento, la escuela deberá:

- Incorporar al proyecto a profesores de varias áreas, departamentos o materias para lograr un mayor impacto y extensión sobre el currículum
- Animar a los estudiantes a trabajar en forma autónoma y redefinir el rol del docente.
- Efectuar los ajustes curriculares cuando éstos se identifiquen como necesarios.

Finalmente el **momento táctico operacional**, es cuando se hace una mediación entre el conocimiento y la acción, para crear un proceso continuo, sin rupturas, entre los tres momentos anteriores y la acción diaria. Es la fase del hacer. Es la acción con el soporte del Plan. Aquí se trata la redefinición del plan y su afinamiento a las circunstancias del momento de la acción, y del detalle operacional que la práctica exige. Las acciones de este momento se centran en la obtención de información oportuna y relevante que permita realizar un seguimiento de las acciones.

4.4.2. LA GESTIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN BÁSICA, PRODUCTO DE LA DESCENTRALIZACIÓN, INTEGRACIÓN Y AUTONOMÍA

El Ministerio de Educación habla de la **descentralización** como la base para la consolidación de establecimientos educativos autónomos, producto también de la descentralización política y administrativa colombiana, configuró y propicio así a las instituciones educativas como espacios en donde se materializa la educación pertinente y de calidad para todos. (normatividad: Constitución Política Colombiana de 1991, Ley de Competencias y Recursos de 1993, Ley General de Educación de 1994 y Ley 715 de 2001, establecieron el nuevo marco institucional).

El establecimiento educativo integrado, a partir de la aplicación del Decreto 688 de 2002, cuyo propósito fue el de garantizar el **ciclo completo de la educación básica** a todos los niños, niñas y jóvenes de nuestro país y atender así la problemática de los niños quienes contaban con grandes restricciones para continuar sus estudios después de la básica primaria. Por otro lado esta integración física, de jornadas y de recursos implicó la **unificación de los Proyectos Educativos Institucionales – PEI**, que trae consigo la **reorganización** de los equipos **de trabajo y recursos** a partir de un nuevo horizonte institucional. En este contexto el liderazgo del rector tiene un rol crucial para la integración de equipos humanos y la concertación.

Así pues, las instituciones educativas, en el marco de la descentralización, se vienen asociado con una ampliación de los espacios de decisión y responsabilidad que tradicionalmente han tenido las escuelas.

El concepto de **autonomía** ha sido relevante e implica, entre otras cuestiones, el fortalecimiento de aquellas competencias necesarias para que cada institución pueda determinar con claridad sus prioridades y llevar adelante proyectos educativos propios. Simultáneamente, la autonomía implica que las instituciones educativas desarrollen su **capacidad y responsabilidad** para hacerse cargo ante la sociedad en general y ante sus destinatarios más directos, los alumnos y sus familias, de los resultados de su labor. La autonomía se pone en acción cuando la institución escolar es capaz de generar sus propios proyectos, conducirlos de tal manera que lleguen a implementarse y realizar una evaluación reflexiva de los mismos que permita, por un lado, aprender de la experiencia y, por otro lado, dar cuenta del grado en que los mismos sirven para lograr una mejor formación de los niños y

jóvenes, que finalmente es el sentido y compromiso que la institución tiene con la sociedad. Para ello es necesario asegurar una dinámica y un compromiso participativo de toda la estructura escolar con los proyectos que se definan y con la misión institucional.

Por su parte, la Ley General de Educación entrega a los establecimientos educativos la **autonomía institucional** como la facultad para definir su identidad institucional, organizar su plan de estudios en función del PEI, lineamientos y de los estándares de competencias. Esta autonomía supone niveles de responsabilidad para ofrecer una educación con calidad y pertinencia. De esta manera la integración y la autonomía escolar demandan la necesidad de **organizar nuevas formas de trabajo** en los establecimientos educativos, estableciendo metas, objetivos, actividades. En este escenario la comunicación se sitúa como factor indispensable para trabajar conjuntamente y obtener consensos, hacer un uso eficiente de la información, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Esta forma de organización, a su vez debe implementar más y mejores **instancias de participación** responsable en la vida institucional y para esto existe el **gobierno escolar** para asegurar la **participación** organizada y responsable de todos los miembros de la comunidad educativa, alrededor de un PEI concertado. Las principales instancias del gobierno escolar son:

- El Consejo Directivo
- El Consejo Académico
- El Rector o Director.
- El Comité de Convivencia
- La Asamblea General de Padres de Familia
- El Consejo de Padres de Familia

- La Asociación de Padres de Familia
- El Consejo Estudiantil
- Las Comisiones de Evaluación y Promoción

En relación con el contexto de la institución educativa, es indispensable tener en cuenta el **entorno social, productivo y cultural** con los que la institución educativa interactúa permanentemente, además de la complejidad que representa la atención de grupos poblacionales pobres y vulnerables, y para lo cual el **rector debe establecer relaciones** para poder enfrentar y resolver los problemas del establecimiento educativo.

Adicionalmente, los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI. Tal y como lo expone el proyecto Tuning Latinoamérica (Informe Final – Proyecto Tuning – América Latina, 2007), existen clasificación de competencias en Genéricas (Académicas de carácter general); competencias y específicas de cada área, sin embargo lo más llamativo del informe no son las cantidad ni la clasificación de las competencias es por el contrario el paralelo que logra entre los resultados del aprendizaje y las competencias asociadas, además de su organización en las 4 líneas de trabajo.

Con esto se quiere puntualizar que hoy día y en todo ámbito se requiere por parte de los individuos cierto tipo de desarrollo de competencias que le permitan interactuar y ser productivo en la nueva sociedad. A su vez, y en este mismo sentido en el documento de Competencias para (con) vivir con el siglo XXI se presenta una clasificación por macro

competencias relacionadas con el escenario educativo, el profesional, el comunitario y el personal, hace una aproximación interesante la definición de competencias, la que más adelante se desarrollara en relación con las habilidades y su distinción con las competencias.

4.5. LA GESTIÓN ESCOLAR EN EDUCACIÓN BÁSICA EN COLOMBIA

Desde los planteamientos de la política de mejoramiento impulsada por el Ministerio de Educación Nacional se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a que la población tenga más y mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; y a la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos y de la administración de las secretarías de educación.

“La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos (Valderrama. J, 2007).

En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los **cuatro ámbitos de la gestión escolar**. Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias. En este sentido, el establecimiento

educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Es también en el establecimiento educativo donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.

Así mismo, el PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa. Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una "carta de navegación" que debe ser conocida por todos para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo. Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondientes.

4.5.1. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Con base en lo anterior, se orienta a la conformación de un sistema de aseguramiento de la calidad que va desde el Preescolar hasta la educación Superior, para su fortalecimientos institucional.



Ilustración 7. Sistema de Aseguramiento de la Calidad

En el caso de la educación Preescolar, Básica y Media se han definido estándares básicos de competencias para un conjunto de áreas fundamentales: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales y sociales, competencias ciudadanas e inglés como idioma extranjero. Los estándares son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudio, y permiten saber si se están cumpliendo unas expectativas comunes de calidad.

De otra parte, se consolida de un sistema de evaluación por competencias de los estudiantes en momentos estratégicos del proceso educativo: finales de los ciclos de Básica Primaria y Básica Secundaria, a través de las pruebas SABER; final de la educación Media,

con la aplicación de los exámenes de Estado, y culminación de estudios superiores, a través de las pruebas ECAES. Los resultados de estas evaluaciones periódicas, sumados a los de las evaluaciones de desempeño de directivos y docentes y a la autoevaluación institucional, deben servir de base para el diseño y puesta en marcha de planes de mejoramiento en los cuales se definen las acciones concretas para el fortalecimiento. Asimismo, se encuentra en desarrollo un sistema de acreditación y certificación de la calidad, mediante el cual las instituciones y secretarías de educación podrán demostrar que los procesos que están implementando cumplen unos requerimientos de calidad y apuntan al logro de buenos resultados.

Por su parte, las secretarías de educación asesoran y acompañan el desarrollo de los planes de mejoramiento institucional ya que el sistema educativo colombiano es descentralizado, y por esta razón los departamentos, distritos y municipios certificados son los encargados, a través de sus secretarías de Educación, de la prestación del servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción, atendiendo a las necesidades de la población.

En este sentido, en el marco de un **sistema de aseguramiento de la calidad**, se plantea el uso de los referentes nacionales para mejorar que introduce al ciclo de mejoramiento y sus tres elementos fundamentales: Definición y socialización de estándares básicos de competencias, evaluación de estudiantes, docentes, directivos e instituciones, y mejoramiento.

Sin embargo para hacer cumplir este sistema de aseguramiento, es neutral contar al interior de los establecimientos educativos con **líderes** que garanticen y propendan por la prestación del servicio educativo, construyan relaciones, construyan estructuras éticas, emocionales y cognitivas que se **materializan en el PEI, el plan de estudios, y Plan de Mejoramiento**

Institucional. Estas herramientas que orientan las acciones escolares hacia el logro de propósitos se consolidan como las “cartas de navegación” que son conocidas y compartidas por todos y que describen las características del establecimiento educativo.

Las características de los establecimientos educativos que mejoran continuamente, entre las cuales se encuentran que la institución educativa:

- Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxitos de los estudiantes
- Sabe hacia dónde va
- Tiene un plan de estudios concreto y articulado
- Ofrece muchas oportunidades para aprender
- Apoya y aprovecha el talento de su equipo de docentes
- Tiene ambientes de aprendizaje apropiados
- Hace un uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje
- Tiene muchos mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utiliza los resultados para mejorar.
- Usa el tiempo adecuadamente
- Ofrece un ambiente favorable para la convivencia
- Promueve el desarrollo personal y social
- Articula con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias
- Prepara a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales.
- Tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo.
- Dispone de mecanismo de apoyo
- Utiliza información para tomar decisiones

- Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo.

En este mismo sentido y para crear un ambiente de coherencia, el documento presenta las **características del rector o director** de un establecimiento educativo en un proceso de mejoramiento continuo. Este rector que debe contar con un alto nivel de liderazgo, con habilidades y competencias para orientar las actividades del establecimiento educativo.

Así entonces, se identifican **las características de los establecimientos educativos que mejoran continuamente**, entre las cuales se encuentran que la institución educativa:

- Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxitos de los estudiantes
- Sabe hacia dónde va
- Tiene un plan de estudios concreto y articulado
- Ofrece muchas oportunidades para aprender
- Apoya y aprovecha el talento de su equipo de docentes
- Tiene ambientes de aprendizaje apropiados
- Hace un uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje
- Tiene muchos mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utiliza los resultados para mejorar.
- Usa el tiempo adecuadamente
- Ofrece un ambiente favorable para la convivencia
- Promueve el desarrollo personal y social
- Articula con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias
- Prepara a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales.

- Tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo.
- Dispone de mecanismo de apoyo
- Utiliza información para tomar decisiones
- Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo

4.5.2. LAS CUATRO GESTIONES EN EDUCACIÓN BÁSICA

La gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes. Las cuatro áreas de gestión, son:

- **Gestión directiva** que orienta al Establecimiento y está centrada en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.
- **Gestión académica** como la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, ya que señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
- **Gestión administrativa y financiera** ofrece soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica; la administración de la planta física, los recursos y los servicios; el manejo del talento humano; y el apoyo financiero y contable.
- **Gestión de la comunidad** se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos

poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de diferentes tipos de riesgos.

Al interior de estas cuatro áreas hay un **conjunto de procesos** y que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades. Tanto los procesos como los componentes son los referentes para emprender la ruta del mejoramiento que se describe en la segunda del documento del Ministerio de Educación Nacional.

4.5.3. LA RUTA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional. Una de las cartillas está dedicada especialmente a la comprensión y uso del índice de inclusión, como una herramienta para garantizar atención en términos de equidad a los estudiantes, esta cartilla no es abordada para los fines de la investigación.

Primera Etapa: Autoevaluación Institucional

En esta parte el establecimiento procesa y hace uso de la información relacionada con su accionar en cada una de las 4 áreas de gestión, determinando que tanto se avanza y cuáles son los resultados y que ajustes requieren. Esta etapa es liderada por el rector quien coordina los recursos y equipos de gestión y consulta al consejo directivo. El documento presenta la aplicación de 6 principios básicos que las Instituciones deben compartir y que guiarán su accionar a lo largo de las tres etapas.

En esta sección se desarrollan **cuatro pasos** de la autoevaluación, que tiene como propósito orientar la realización de la autoevaluación en cada uno de sus momentos, describiendo el **por qué** y el **para qué** de cada paso, sus **actividades**, las **posibles herramientas** a utilizar, los **resultados esperados** y algunas **recomendaciones** específicas. En el caso de las herramientas el documento propone a través de los anexos 1, 2 y 3 ciertos apoyos que pudieran resultar útiles al momento de desarrollar la fase y los pasos. Básicamente los cuatro pasos propuestos son:

- Revisión de la identidad Institucional
- Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión.
- Elaboración del perfil institucional
- Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

Segunda Etapa: La elaboración del plan de mejoramiento

Se define el plan de mejoramiento como un conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución. La importancia y éxito de la implementación del este Plan de Mejoramiento Institucional – PMI, radica en la conocimiento y consenso de todos de **a dónde se quiere llegar**, por lo tanto la **participación de todos los integrantes de la institución** debe darse para que cada uno asuma responsabilidad y compromiso

El plan de mejoramiento contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo

a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. El plan debe mantener una estrecha relación con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación. Este plan debería ser elaborado cada de tres años, con metas de ejecución anuales y teniendo en cuenta varios elementos tales como los tiempos que se requieren para madurar, los contratos de la información de un periodo a otro, análisis, diseño e implementación. El diseño de mecanismos para el seguimiento también se visualiza en esta etapa.

Al igual que la anterior etapa, esta de elaboración del plan de mejoramiento se plantea en una **estructura de 7 pasos** los que a su vez cuentan con un desarrollo de varios elementos, entre los cuales se encuentran: Por qué?, Para qué?, actividades, herramientas, resultados esperados y recomendaciones. De igual manera se apoya en el uso de los anexos del mismo documento. Los pasos propuestos son:

- Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión
- Formulación de las metas que parten de la equidad como principio
- Definición de los indicadores de resultados
- Definición de las actividades y de sus resultados
- Elaboración del cronograma de actividades
- Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento
- Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa

Tercera etapa: seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento

Realizar esta etapa de proceso requiere de los **esfuerzos y compromisos del rector o director y de su equipo de gestión**, también requiere que sea realizado desde el inicio de la

ejecución del plan con el fin de obtener información sobre los resultados alcanzados y permite identificar qué se logró y cómo.

Este trabajo de seguimiento y evaluación requiere de la participación responsable y comprometida de todos en pro del fortalecimiento de las relaciones, la consolidación de mecanismos, generación de aprendizajes y de la construcción de conocimiento alrededor de nuevas prácticas.

Para esto los equipos deben identificar e implementar los **tres tipos de evaluación**:

- *Seguimiento o evaluación durante la implementación*
- *Evaluación de resultados que permite comparar lo logrado con lo propuesto*
- *Impacto que busca establecer si, los beneficiarios, el equipo gestor presentaron cambios duraderos.*

Estos tres tipos de evaluación arrojan información distinta y a la vez complementaria que da las bases para conocer los resultados de la ejecución del plan y el impacto que se logró en la población a la que estaba destinado.

Para la implementación de esta ruta, se ofrecen orientaciones para el diseño y la puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación al plan de mejoramiento. Éste permite identificar los avances, estancamientos y retrocesos en la ejecución, así como sus causas. También es la base para evaluar los resultados obtenidos – **alimenta el proceso de autoevaluación** –, y su impacto en los aprendizajes y en el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

4.6. HABILIDADES UNIVERSALES DE LIDERAZGO

Tal y como lo plantean Haney B & Sirbasku (2010) en su investigación sobre el liderazgo carismático, los líderes carismáticos crean y mantiene un ambiente de trabajo donde las personas están, emocional e intelectualmente, comprometidas con las metas de la organización. Crean una actitud energética y positiva en los demás y le sirve de inspiración para hacer lo mejor posible.

Profiles International comenzó a desarrollar el Modelo de liderazgo con puntos de control en 1996. Su objetivo era formular un conjunto de comportamientos de liderazgo universales que se pudiesen utilizar para describir lo que los gerentes y líderes de alto rendimiento hacen mejor que sus pares promedio, aquellos comportamientos que hacen que su rendimiento sea superior. Desde 1996, este modelo de liderazgo de 70 comportamientos ha sido objeto de continua investigación y desarrollo. Esta es una evaluación de las competencias de liderazgo y del modelo de desarrollo con una certificación verdaderamente global. En dicha investigación se abarcaron todos los comportamientos claves que impulsan el desempeño excelente de un líder en general y son fundamento para el proyecto de investigación.

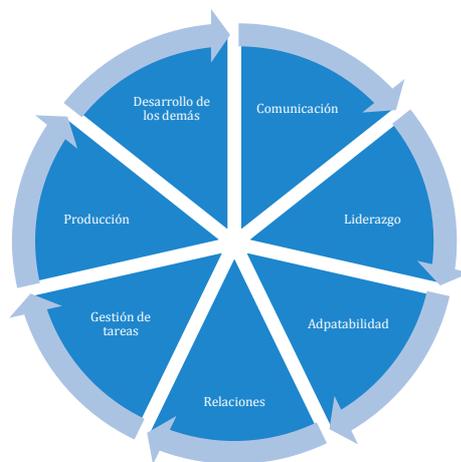


Ilustración 8. Modelo de liderazgo con puntos de control

Para determinar las habilidades, se parte de las competencias Directivas Universales del modelo de liderazgo Carismático, en su nivel superior se compone de ocho (8) grupos de habilidades, que a su vez se dividen en 18 sub grupos de habilidades y esas en 70 competencias de liderazgo. Los 8 principales grupos son: Comunicación, Liderazgo, Adaptabilidad, Relaciones, Manejo de tareas, Producción, Desarrollo de los demás y Desarrollo personal.

Comunicación:

1. **Escucha a los demás:** Alienta a los demás a compartir sus ideas y preocupaciones. Escucha de manera abierta todos los puntos de vista sin interrumpir. Resumen información y verifica que la ha entendido.
 - Solicita ideas, opiniones y sugerencias de los demás
 - Crea un clima confortable para presentar inquietudes
 - Escucha todos los puntos de vista con una mente abierta
 - Escucha con atención, sin interrumpir
 - Resume el aporte y revisa la comprensión
2. **Procesa Información:** Es concreto, va al grano. Considera los factores a favor y en contra, así como las consecuencias a corto y largo plazo de las decisiones. Llega a conclusiones lógicas, claras.
 - Identifica el elementos central del asunto
 - Considera los pros y contras, así como las consecuencias a corto y largo plazo, de las decisiones.
 - Llega a conclusiones lógicas y claras.

3. **Se comunica eficazmente:** se expresa con claridad, verbalmente y por escrito, exhaustivo pero conciso y consistentemente directo. Comparte fácilmente información con los demás.

- Expresa ideas claramente por escrito
- Es un orador eficaz y articulado
- Cubre un asunto de manera apropiada sin exagerar
- Se comunica de manera directa, incluso cuando trata temas delicados
- Brinda a los demás información actualizada relacionada con el trabajo.

Liderazgo:

4. **Inspira confianza:** Es de fiar, cumple sus promesas y guarda reserva. ES honesto y ético

- Mantiene sus promesas
- Se le puede confiar información confidencial
- Es honesto en el trato con los demás
- Demuestra altos estándares éticos

5. **Proporciona dirección:** Establece expectativas claras y una carga de trabajo razonable. Planea los pasos requeridos para alcanzar objetivos, sin perder de vista el panorama general.

- Pone en claro sus expectativas
- Asigna una carga de trabajo razonable
- Alcanza objetivos de largo plazo planeando las etapas progresivas
- Mantiene la visión en el panorama general mientras se ocupa de los detalles

6. **Delega Responsabilidad:** Delega el trabajo apropiado a la gente apropiada. Confiere poder a los demás para que trabajen y solucionen los problemas por sí mismos.

- Sabe cuándo delegar y cuándo asumir personalmente la responsabilidad
- Delega el trabajo correcto en la gente correcta
- Da autoridad a los demás para cumplir independientemente sus responsabilidades
- Faculta a los demás para encontrar soluciones creativas a los problemas

Adaptabilidad

7. **Se ajusta a las circunstancias:** Puede adaptarse a los diversos estilos de trabajo de la gente y a distintos ambientes. Enfrenta los fracasos con un espíritu constructivo y se anticipa al cambio.

- Es flexible en su trato con la gente con diversos estilos de trabajo
- Se siente cómodo en diversos ambientes
- Reacciona constructivamente ante un fracaso
- Se anticipa y planea para enfrentar las situaciones cambiantes

8. **Piensa creativamente:** Inyecta un enfoque imaginativo en el trabajo, promoviendo la innovación, la toma de riesgos y la solución creativa de los problemas.

- Afronta el trabajo con imaginación y originalidad
- Promueve la innovación dentro de la organización.
- Está dispuesto a asumir riesgos audaces, calculados
- Ve los obstáculos como oportunidades para un cambio creativo

Relaciones

9. **Establece relaciones personales:** Es considerado con los sentimientos de otros, no muestra sesgos o prejuicios y tiene tacto cuando critica. Mantiene la calma bajo presión.

- Muestra consideración por los sentimientos de los demás
- Demuestra en sus palabras y acciones que no tiene prejuicios ni guarda ideas preconcebidas
- Hace críticas constructivamente y mostrando tacto
- Mantiene la compostura en situaciones de alta presión.

10. **Facilita el éxito del equipo:** Resuelve conflictos con equidad, en un espíritu de colaboración. Genera consenso y guía de equipo en fijar metas apropiadas. Recluta eficazmente y aprovecha los talentos del grupo.

- Resuelve conflictos con imparcialidad
- Crea una atmósfera de cooperación, en vez de competencia en el equipo.
- Promueve el consenso en las decisiones
- Guía al equipo en la formulación de metas que complementan la misión de la organización
- Incorpora gente capaz dentro del grupo.
- Aprovecha al máximo los diversos talentos y experiencia del grupo.

Manejo de tareas

11. **Trabaja eficientemente:** Hace uso eficiente de la tecnología vigente y aprovecha con inteligencia los recursos externos. Evita dilaciones y establece prioridades.

- Aplica la tecnología vigente de manera práctica para maximizar la eficiencia
- Hace uso inteligente de los recursos externos

- Evita las dilaciones, actúa de manera expedita
- Establece prioridades y emprende las tareas consecuentemente

12. Trabaja competentemente: Domina los fundamentos de trabajo. Puede aplicar rápida y competentemente nuevos métodos y nueva información a tareas apropiadas.

- Aplica la tecnología vigente de manera práctica para maximizar la eficiencia
- Hace uso inteligente de los recursos externos
- Evita las dilaciones, actúa de manera expedita
- Establece prioridades y emprende las tareas consecuentemente.

Producción:

13. Toma Acción: Sabe cuándo es el momento preciso para iniciar la acción. Maneja los problemas. Maneja los problemas con dinamismo y toma decisiones firmes, en el momento oportuno.

- Sabe cuándo dejar de planear y comienza a actuar
- Toma la iniciativa para hacer que ocurran las cosas
- Es activo en manejar problemas
- Toma decisiones oportunas, firmes y claramente definidas

14. Obtiene resultados: Supera obstáculos para alcanzar resultados que establecen altos estándares para los demás e influyen positivamente en la organización.

- Supera obstáculos para culminar satisfactoriamente los proyectos.
- Genera resultados que establecen altos estándares para los demás
- Obtiene resultados que tienen un impacto positivo sobre toda la organización en conjunto.

Este modelo abarca claramente todos los factores críticos que impulsan la excelencia en el desempeño del liderazgo, cabe resaltar que todos los comportamientos son claros en su significado.

Al relacionar el liderazgo carismático con el modelo de puntos de control se encuentra una correlación significativa, en la cual se demostró que algunos comportamientos son más importantes que otros en la creación de un impacto carismático.

En este contexto, para el proyecto de investigación se toma como referente las habilidades que se relacionan con el modelo de puntos de control y las habilidades de un líder carismático.

CAPÍTULO V. ESTADO DEL ARTE

En esta sección del documento vale la pena mencionar que no se encontraron experiencias documentadas sobre cursos virtuales para fortalecer las habilidades en la gestión escolar de la educación básica. De esta forma, toma más fuerza el interés de la investigación sobre el particular. No obstante lo anterior, se hace una revisión de experiencias sobre iniciativas locales y regionales sobre capacitación a directivos docentes sobre temas de gestión escolar, así como otras estrategias que propender por fortalecer la gestión de las instituciones educativas y que de alguna forma le aportan al trabajo de investigación.

5.1. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD - MÉXICO

Modelo de Gestión Educativa Estratégica: La escuela pública mexicana enfrenta retos que la llevan a asumirse como promotora del cambio y la transformación social, reorientando su misión de cara a las nuevas demandas de la sociedad a la que se debe.

En el modelo mexicano, transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) y conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa. Desde el ciclo escolar 2001-2002, el propósito fundamental del Programa Escuelas de Calidad (PEC) ha sido lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de

las formas de gestión de las escuelas, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa.

Experiencias Escolares Exitosas, Programa Escuelas de Calidad, recupera y documenta lecciones aprendidas en las escuelas PEC; es un esfuerzo por impulsar la formación de redes entre comunidades educativas que aprenden. Dentro de estas experiencias se destaca el trabajo realizado por la Institución PEC-Michoacán “El avance de las comunidades escolares hacia las organizaciones que aprenden”. En la zona escolar 061, se logró que todas las escuelas que la conforman trabajaran a partir de una planeación estratégica de transformación escolar.

La integración de las escuelas de la zona escolar en el programa PEC, se logró por medio del desarrollo de un curso taller convocado y realizado por el grupo de asesores del sector 29, en este aspecto la supervisión escolar no solo invitó a los directivos a asistir sino a participar de manera activa en el mismo, el cual a su vez fungió como un motivante que entusiasmó a los directores, los resultados y los frutos impulsaron el trabajo para la elaboración de los planes estratégicos de las escuelas partiendo del desarrollo de sus habilidades de gestión; el esfuerzo y compromiso que realizaron los profesores, dejó grandes satisfacciones para el colectivo de la zona escolar.

5.2. MEJORA EFECTIVA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA – PERÚ

Los factores comunes que explican el éxito de estas experiencias en los aprendizajes de los estudiantes pueden agruparse en cuatro grandes categorías: a) Las escuelas de la zona rural, b) Las propuestas pedagógicas desplegadas, c) Las estrategias, contenidos y objetivos de la formación directiva - docente, d) La gestión territorial de los procesos de cambio en las escuelas. El componente Gestión territorial de los procesos, se destacan cuatro características relevantes de esta estrategia: a) La construcción de planes y enfoques concertados de formación, para que las acciones que resulten guarden coherencia, b) Alianzas institucionales, para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la estrategia en la propia región, c) Monitoreo de procesos, para controlar el impacto de las iniciativas, d) Formación de actores clave, para asegurar gestores y operadores alineados con el enfoque. De forma general se plantea hacer cambios en el aspecto político, en el modelo y habilidades de gestión de la educación, en el la normatividad del sector educación y por último en el monto de los recursos destinados a la educación rural. ¹

Respecto a las habilidades de gestión es necesario, en primer lugar, fortalecer el equipo de gestión y apoyo a las escuelas rurales, este personal fue constantemente capacitado y acompañado. Por el lado de la gestión de la educación, es necesaria una reestructuración del modelo, tal que esté abocado a los resultados y no a lo burocrático, con lo cual se dará paso a una gestión flexible. Uno de los retos de llevar este modelo a nivel nacional fue la dificultad para encontrar suficientes especialistas con la calificación adecuada para capacitar a la cantidad de nuevo personal.

¹ Principales lecciones aprendidas de las experiencias de Aprender, Construyendo Escuelas Exitosas, Fe y Alegría, y PROMEB
<http://www.grade.org.pe/download/pubs/Paralamejora.pdf>

5.3. CALIDAD EDUCATIVA ASOCIADA A LA GESTIÓN - CHILE

Esta estrategia plantea que el núcleo de acción de una escuela está conformado por la gestión administrativa, la gestión curricular y la gestión pedagógica. Las principales conclusiones de este estudio fueron: mientras no se intervengan las escuelas o liceos con programas socioeducativos la gestión de ellas mantendrá el esquema estático y funcionarán por inercia. Las escuelas requieren una articulación estructuralmente eficaz en los tres ámbitos de gestión representados en el presente estudio. Los liderazgos deben asumir una postura ecléctica, por cuanto dependerá de la naturaleza de la gestión para que opere mejor un tipo de liderazgo; lo contrario puede deteriorar las relaciones y el ambiente de trabajo en la unidad educativa. La gestión administrativa debiera otorgar una funcionalidad acorde con las metas, objetivos y ámbitos de la escuela.

La calidad de la educación que imparte una escuela está ligada al modo y aparato de gestión administrativa y curricular. La idoneidad de los líderes en cualquiera de los tres ámbitos de la gestión debe ser reconocida por sus pares, pues constituye la única forma de que obtengan el respeto de ellos. La gestión de la escuela en los tres ámbitos debe ser coherente y consistente; de esta forma podrá organizarse funcionalmente en pro de las mejoras y la calidad de sus resultados. Un proyecto institucional es la impronta que demarca a la escuela, como también es el norte que ella se fija. Sólo si en su elaboración cuenta con la participación de los actores tendrá éxito, caso contrario será letra muerta.

5.4. GESTIÓN INSTITUCIONAL: FORMACIÓN DE DIRECTIVOS - ESPAÑA

En este modelo, es claro que el desempeño del director o directora es decisiva para generar al interior del Centro Educativo, tanto un clima favorable para el aprendizaje así como una gestión efectiva que posibilite la optimización de los recursos. En este sentido, El Ministerio de Educación concreta su interés por el mejoramiento de la función directiva, ofreciendo a los directores y directoras de nuestro país la oportunidad de desarrollar las competencias que su rol de líder educativo demanda. Competencias que pueden agruparse en torno a cuatro ámbitos de la gestión: institucional, organizacional, curricular y de recursos.

Este programa de formación contribuye al desarrollo profesional de estos actores, cuyos desafíos al interior y exterior de las instituciones que lideran demandan de ellos y ellas una serie de competencias acordes con los desafíos que enfrentan hoy en día las instituciones educativas.

En este proceso formativo la experiencia que, como directores y directoras en servicio tienen, es punto de partida para la reflexión de su práctica y su perfeccionamiento. Así mismo la autoformación se convierte en una opción que, de manera permanente, permite el mejoramiento continuo de la función directiva que cada líder educativo ejerce. La presencia en jornadas formativas, la lectura individual de módulos y bibliografía especializada así como la participación en círculos de estudio, posibilitan un proceso formativo donde el estudio, la autoformación y la experiencia provoquen líderes competentes y comprometidos con la calidad educativa.

5.5. NECESIDADES DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES – UNIVERSIDAD DE LA SABANA:

La investigación permite concluir, entre otros hallazgos, que los directivos docentes han sido formados en teorías empresariales, las cuales se trasladan con cierta facilidad a lo educativo sin una reflexión profunda y coherente con los fines, y que esos contenidos han permeado la política educativa y las prácticas directivas, e influido en la concepción misma de la institución educativa, en la manera de actuar del directivo y en el uso de un lenguaje empresarial, y así se reflejan con menos preponderancia las teorías alimentadas por el saber educativo y pedagógico.

La investigación surge de la necesidad de suscitar un proceso de reflexión en torno a la formación de directivos de instituciones de educación básica y media, y de explorar las necesidades sentidas por los mismos desde tres perspectivas:

Primero, desde *la práctica cotidiana del directivo*, donde se "pone a prueba": la política educativa, de acuerdo con las particularidades institucionales; la capacidad crítica y creativa del directivo para conducir a la institución por un camino que le permita hacer converger la política educativa, la especificidad de su institución, las características de docentes y estudiantes, y la cultura comunitaria; las herramientas y saberes de distinto orden, adquiridos posiblemente en procesos de formación sistemáticos, organizados y adecuados y en el ejercicio mismo de su labor directiva. Por tanto, interesa conocer cuáles son esas necesidades, que emanan de las complejidades del quehacer diario del docente, y en qué tipo de problemas o conocimiento se apoyan.

En segundo término, desde la ruta o trayectoria formativa del directivo docente; en este sentido, las necesidades formuladas están vinculadas a su formación inicial, a su formación permanente y a su formación especializada.

Por último, desde la política educativa, que orienta el perfil del directivo docente y exige competencias para el desempeño de esa función².

5.5. PROYECTO SLANT - COLOMBIA

Proyecto de liderazgo escolar: Mejorando la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas. Liderazgo Escolar y Nuevas Herramientas para el Aprendizaje (School Leadership and New Tools for Learning, SLANT) es un proyecto de educación creado en respuesta al interés por el fortalecimiento y desarrollo. Este proyecto cuyo objeto general es contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación escolar a través de una colaboración estrecha, mutua, a largo plazo en el área de formación de directores de escuelas como líderes efectivos.

Los objetivos del proyecto en Colombia son: Apoyar al Ministerio de Educación Nacional de Colombia en su labor por fortalecer a las instituciones educativas con el fin de mejorar la calidad de la educación. Contribuir al desarrollo profesional de directivos y docentes en las áreas de: liderazgo y gestión escolar, calidad, mejoramiento, capacitación y uso de nuevas tecnologías. Fortalecer, enriquecer y complementar los procesos y metodologías ya establecidos en las instituciones educativas. Facilitar el intercambio de experiencias significativas y diversas entre especialistas de la educación.

² Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas
<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/729/1707>

5.6. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS DOCENTES EN EL USO DE TIC - COLOMBIA

Temáticas, plantea un itinerario de formación en el que los directivos docentes aportan al mejoramiento de los procesos de la gestión educativa (Directiva, Académica, Administrativa y Financiera y de Comunidad) con apoyo de los Medios y las TIC para promover la innovación educativa, buscando que cada institución educativa conforme un equipo de gestión de uso de TIC para el manejo de los recursos informáticos, el aprovechamiento de la formación lograda por los docentes y la elaboración conjunta de un Plan de Gestión de uso de TIC para la Institución, que implemente el uso y la apropiación de las TIC en cada una de las gestiones. Esta estrategia de Temáticas aun cuando no esto totalmente virtual, de hecho el componente virtual es complementario al trabajo presencial, si pretende llegar hasta las prácticas de los directivos docentes al proponerles la elaboración y desarrollo del plan de gestión de usos de TIC.

Esta estrategia recobra aquí importancia por sus conexiones con el plan de mejoramiento institucional, ya que la propuesta la hace en este contexto, sin embargo su nivel de profundidad no logra abordar temas esenciales de la gestión directiva, porque su excusa principal es la formación docente en el uso profesional de las TIC, y para hacer esto se conecta con la gestión directiva con el ánimo de dar mayor sentido a la formación.

5.7. ESTRATEGIAS DE SOCIALIZACIÓN DEL JUEGO DE HERRAMIENTAS

En el caso de la ruta del mejoramiento institucional, definida por la subdirección de mejoramiento del Ministerio de Educación (al consolidar y sistematizar los aprendizajes obtenidos en acompañamiento a las secretarías de educación y a los establecimientos

educativos, en un Juego de Herramientas de Gestión) se pretende facilitar la construcción de una estrategia de acompañamiento desde las Secretarías a los establecimientos educativos, fortaleciendo la gestión institucional en temas como: re-significación del PEI, articulación de la autoevaluación institucional y plan de mejoramiento y la definición de indicadores, ajuste del plan de estudio, articulación de sedes, niveles y grados, fortalecimiento del gobierno escolar, manejo pedagógico del tiempo escolar, incorporación y apropiación de los estándares de competencias, el sistema de evaluación institucional y la entrega pedagógica.

5.8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS DOCENTES Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

En Colombia se encuentra definida la normatividad relacionada con el proceso de evaluación anual de desempeño de los docentes y de los directivos docentes junto con las orientaciones de la Guía Metodológica diseñada por el Ministerio para este proceso. La evaluación de desempeño fue reglamentada con el decreto 3782 del 2007, regido por el decreto Ley 1278 del 2002 que define que son las secretarías de educación las encargadas de organizar y divulgar el proceso en su entidad territorial, y prestar asistencia técnica a evaluadores y evaluados. En este sentido sólo se encuentran los resultados de las evaluaciones correspondientes a los años anteriores, lo que representa un insumo interesante en la presente investigación ya que de allí pueden devenir las necesidades en términos de capacitación y desarrollo de competencias de los directivos y de los docentes, por lo tanto podría tenerse en cuenta como un referente a la hora de revisar su desempeños y las acciones en la gestión directiva. Así mismo existen muchos programas de formación y capacitación que vienen siendo ofrecidos por el Ministerio de educación y por las mismas secretarías de educación y aliados.

5.9. PROYECTO BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO “APRENDIZAJE EN ESCUELAS SIGLO XXI”.

Colombia participa desde finales del año 2010 en el proyecto regional “Aprendizaje en escuelas siglo XXI”, una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo, que busca explorar la situación de las edificaciones escolares en temas específicos como: Normativas de diseño, Prevención de riesgos, Mantenimiento, Condiciones energéticas y ambientales , Censos de infraestructura y Alianzas Público Privadas para el financiamiento de infraestructura escolar pública, con el fin de establecer a futuro líneas de base para nuevos desarrollos.

En el proyecto participan actualmente Argentina, Chile, Colombia, Ciudad de Bogotá, Costa Rica, Jamaica, Honduras, Guatemala, República Dominicana, Barbados y México. Como resultados del proyecto se esperan entre otros: una mayor concientización de las autoridades de los países sobre los distintos temas tratados; información estructurada sobre la situación de los países y líneas de base para futuros emprendimientos locales o regionales y en el caso específico de Colombia, un estudio ambiental de la comodidad en las edificaciones escolares del país con recomendaciones para el mejoramiento de la normativa de diseño escolar.

Actualmente se realizan trabajos específicos sobre alguno de los componentes del proyecto. El Ministerio se ha comprometido para financiar y llevar a cabo un estudio de auditorías energéticas y comodidad ambiental en ocho establecimientos educativos ubicados en las distintas regiones climáticas del país.

Esta experiencia es reseñada en el presente documento dado que es una investigación que se adelanta específicamente para revisar los temas de mantenimiento de las plantas físicas de los establecimientos educativos en la región y por ello el rol que desempeñen los directivos docentes en atender este componente de la gestión resulta crucial para el éxito al interior de las instituciones educativas. Esto dado que es el componente que se revisa en la investigación.

CAPÍTULO VI. CURSO RUTA DEL MEJORAMIENTO

El propósito del siguiente capítulo es mostrar la planeación e implementación del curso virtual de aprendizaje en el cual los directivos docentes se formaron en la Ruta del mejoramiento institucional.

6.1. FASES DEL AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAJE.

La metodología empleada se basó en una serie de pasos sistémicos que permiten lograr los objetivos de formación y de aprendizaje, estos son:

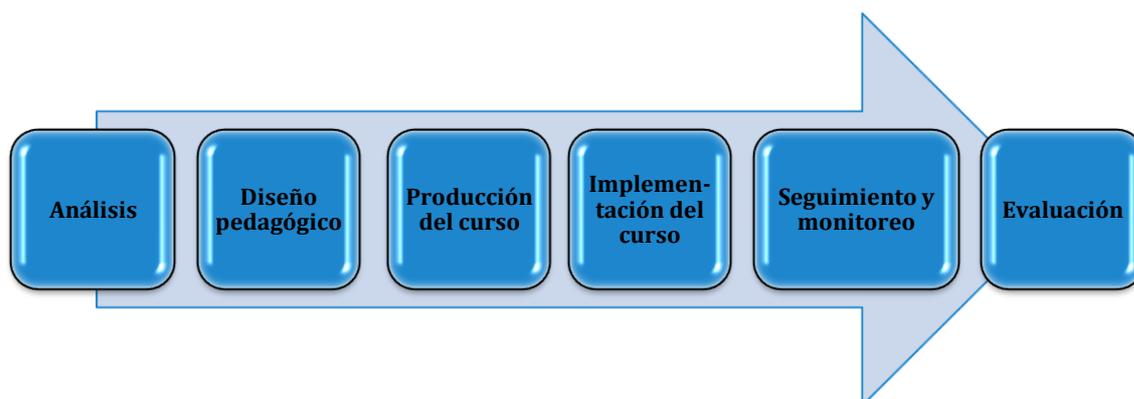


Ilustración 9. Fases del ambiente virtual

6.2. ANÁLISIS DEL CURSO VIRTUAL

El curso virtual buscó realizar una formación integral en temas de gestión escolar de los directivos docentes, docentes y personal administrativo de las instituciones educativas oficiales de la educación básica en Colombia. En este sentido, la instrucción dada a lo largo del “Curso virtual la Ruta para el Mejoramiento Institucional” incluyó el desarrollo de habilidades, actitudes y valores además de conocimientos propios de la gestión escolar. De la

misma forma el curso buscó dos elementos básicos en el perfil del estudiante: El primero, relacionado a ciertas competencias en el uso básico de las TIC, que le permitan enfrentar otros escenarios o ambientes virtuales de aprendizaje y mejoren su proceso de perfeccionamiento como directivo docente. El segundo, elemento busca fomentar ciertas características y habilidades orientadas hacia el desempeño en la gestión escolar.

Para determinar las habilidades, se parte de las competencias Directivas Universales del modelo de liderazgo Carismático, desarrollado por el cual en su nivel superior se compone de 8 grupos de habilidades, que a su vez se dividen en 18 sub grupos de habilidades y esas en 70 competencias de liderazgo. Los 8 principales grupos son: Comunicación, Liderazgo, Adaptabilidad, Relaciones, Manejo de tareas, Producción, Desarrollo de los demás y Desarrollo personal.

Objetivos del curso:

Para orientar el diseño global de la instrucción, los objetivos se catalogaron en: declarativos relacionados con los contenidos, los procedimentales relacionados con el desarrollo de habilidades, y los actitudinales que orientan la adquisición de valores, de esta forma los objetivos planteados para el curso son los siguientes:

- Diseñar un ambiente de aprendizaje que promueva el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de la capacidad de los establecimientos y centros educativos en la formulación, ejecución y seguimiento a los resultados de sus planes de mejoramiento.

- Generar un ambiente virtual de aprendizaje para orientar, acompañar y contribuir al aprendizaje de los integrantes de la comunidad educativa responsables de la gestión escolar por medio de la reflexión y análisis.
- Crear un ambiente virtual de aprendizaje que permita cualificar a los estudiantes para comprender la dinámica del proceso de mejoramiento mediante la autoevaluación institucional, la formulación de planes de mejoramiento y el seguimiento a los mismos.
- Generar dinámicas en el curso virtual que permitan el fortalecimiento de las habilidades de gestión de los directivos docentes.

Sobre los estudiantes:

Miembros de los equipos Directivos de las Instituciones de educativas oficiales de preescolar, básica y media. Por cada Institución educativa se vincularán al ambiente 2 miembros, bajo el liderazgo del tutor. Por otro lado, se tienen en cuenta ciertas fuentes fundamentales para su desarrollo sociocultural, psicopedagógico y epistemológico, estas fuentes se han evidenciado de la siguiente manera:

Sociocultural: Los estudiantes mejoran sus prácticas institucionales, en términos de fortalecer las acciones de gestión en los establecimientos educativos al realizar procesos pedagógicos en las prácticas de aula y garantizar una educación con calidad y pertinencia.

Psicopedagógica: Situado sobre el aprendizaje significativo, en donde cada estudiante explora su capacidad creativa para atender y proponer alternativas de solución a situaciones

simuladas y que deben ser recreadas por la mente de los estudiantes con base en las oportunidades y fortalezas de los establecimientos educativos y en unas visiones y misiones que se apoyan en principios institucionales.

6.3. DISEÑO PEDAGÓGICO Y DISEÑO CURRICULAR

Todo curso o programa educativo, si así se nombra, por naturaleza es pedagógico, ya que la pedagogía reflexiona y experimenta un proceso educativo. En cambio, cuando se habla de diseño se está hablando de los componentes de un proceso educativo y la manera de estructurarlos como sistema. Lo cual implica hablar de lo que es una estructura (una red de relaciones de los componentes de algo) y de lo que es un sistema (la manera como dichos componentes se relacionan para cumplir una o varias funciones simples o complejas). De entrada se reconoce el proceso educativo como un proceso complejo, como lo es el ser humano, a quién se refiere dicho proceso, el educativo.

Lo anterior para hacer claridad entre lo que es una estructura curricular y un diseño curricular en relación con un diseño pedagógico. Entendiendo el currículo desde los conceptos originarios de *currere* y *cursus*: “Recorrido para realizar un proceso educativo”. Recorrido que demanda tener en cuenta los componentes del proceso y la manera de relacionarse como sistema. En sentido estricto el concepto de diseño se refiere al concepto de currículo más que al concepto de pedagogía, sin querer decir con ello que un diseño curricular no sea por naturaleza un diseño pedagógico.

De acuerdo a lo anterior cobra relevancia la formulación de un modelo pedagógico que permita orientar el desarrollo de programas de educación virtual desde una perspectiva que

involucra a todos los actores del proceso educativo, que abarque desde la construcción de los cursos, hasta la implementación de los programas y la evaluación de los mismos, teniendo en cuenta las diferencias significativas de este proceso con respecto al diseño de programas de educación en la modalidad presencial tradicional (Modelo Pedagógico Humanista Tecnológico de la Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales).

Desde esta perspectiva, el proceso enseñanza-aprendizaje se orienta hacia el logro del crecimiento profesional en relación con la apropiación permanente de conocimientos, habilidades y destrezas por parte de los actores a través del desarrollo del aprendizaje autónomo mediante el cual la toma de decisiones sobre el aprendizaje las realiza el estudiante.

Los procesos educativos basados en postulados pedagógicos donde el aprendizaje es entendido como el producto de la enseñanza, suponen que el fin de la educación es fundamentalmente “enseñar”, transmitir y entrenar en habilidades y destrezas. Desde esta perspectiva el proceso enseñanza-aprendizaje es visto como un todo, dejando de lado que también es posible lograr otros tipos de aprendizaje en la vida cotidiana, sin que se produzcan necesariamente procesos de enseñanza o de instrucción. Igualmente existen procesos de enseñanza que no enseñan o el aprendizaje obtenido es de baja calidad.

La Gestión Educativa es considerada en la actualidad como una disciplina en construcción, que recoge los aportes de la administración y la gerencia, como ya se había referido anteriormente. Ella se refiere, como lo dice el documento, a una reconstrucción de las prácticas administrativas de los órganos de dirección y gestión de las Instituciones educativas. Sin embargo, para evitar confusiones entre los lectores de este documento, sería bueno diferenciar lo que era la disciplina de la administración en el campo económico, luego

aplicada a la educación, lo que es hoy en día La Gestión Educativa. En la actualidad estos conceptos se confunden y más aún cuando se dice que la Gestión Educativa tiene cuatro (4) áreas de gestión y que una de ellas es la Gestión Administrativa y financiera de las instituciones educativas.

El curso virtual como proceso de formación permitió la reconstrucción de conocimientos en la estructura cognitiva de cada ser humano; como puesta en práctica de los aprendizajes obtenidos en el proceso de formación, sistematización y reflexión sobre la acción realizada en las instituciones educativas, actualmente se está profundizando sobre el impacto de los aprendizajes obtenidos con el desarrollo de este curso en el proceso de Direccionamiento y horizonte institucional, para identificar transformaciones realizadas y conocimiento reconstruido y validado socialmente en las instituciones educativas de los participantes. Esta es una intencionalidad a largo plazo del desarrollo del curso virtual por parte de los participantes.

6.4. PRODUCCIÓN DEL CURSO VIRTUAL

La guía No 34 está organizada en **tres etapas**: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional. Una de las cartillas es dedicada especialmente a la comprensión y uso del índice de inclusión, como una herramienta para garantizar atención en términos de equidad a los estudiantes, en este sentido, se toma la estructura de la guía y se diseña el curso virtual.

Primera Etapa: Autoevaluación Institucional

En esta sección el establecimiento procesa y hace uso de la información relacionada con su accionar en cada una de las 4 áreas de gestión, determinando que tanto se avanza y cuáles son los resultados y que ajustes requieren. Esta etapa es liderada por el rector quien coordina los recursos y equipos de gestión y consulta al consejo directivo.

Se presentó la aplicación de 6 principios básicos que las Instituciones deben compartir y que guiarán su accionar a lo largo de las tres etapas, esto son:

- Veracidad.
- Corresponsabilidad
- Participación
- Continuidad
- Coherencia
- Legitimidad

Se desarrollan **cuatro pasos** de la autoevaluación, que tiene como propósito orientar la realización de la autoevaluación en cada uno de sus momentos, describiendo el **por qué** y el **para qué** de cada paso, sus **actividades**, las **posibles herramientas** a utilizar, los **resultados esperados** y algunas **recomendaciones** específicas. En el caso de las herramientas se propusieron ciertos apoyos que pudieran resultar útiles al momento de desarrollar la fase y los pasos. Básicamente los cuatro pasos propuestos fueron:

- Revisión de la identidad Institucional.
- Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión.

- Elaboración del perfil institucional.
- Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

Segunda Etapa: La elaboración del plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento se define como un “conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución”. La importancia y éxito de la implementación del este Plan de Mejoramiento Institucional – PMI, radica en la conocimiento y consenso de todos de **a dónde se quiere llegar**, por lo tanto la **participación de todos los integrantes de la institución** debe darse para que cada uno asuma responsabilidad y compromiso.

El plan de mejoramiento contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. El plan debe mantener una estrecha relación con el PEI, puesto que contribuye a su consolidación. Este plan debería ser elaborado cada de tres años, con metas de ejecución anuales y teniendo en cuenta varios elementos tales como los tiempos que se requieren para madurar, los contratos de la información de un periodo a otro, análisis, diseño e implementación. El diseño de mecanismos para el seguimiento también se visualiza en esta etapa.

Se planteó en una **estructura de 7 pasos** los que a su vez cuentan con un desarrollo de varios elementos, entre los cuales se encuentran: ¿por qué?, ¿para qué?, actividades, herramientas, resultados esperados y recomendaciones. Los pasos propuestos fueron:

- Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión.
- Formulación de las metas que parten de la equidad como principio.
- Definición de los indicadores de resultados.
- Definición de las actividades y de sus resultados.
- Elaboración del cronograma de actividades.
- Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento.
- Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa.

Tercera etapa: seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento

Realizar esta etapa de proceso requiere de los **esfuerzos y compromisos del rector o director y de su equipo de gestión**, también requiere que sea realizado desde el inicio de la ejecución del plan con el fin de obtener información sobre los resultados alcanzados y permite identificar qué se logró y cómo. Este trabajo de seguimiento y evaluación requirió de la participación responsable y comprometida de todos en pro del fortalecimiento de las relaciones, la consolidación de mecanismos, generación de aprendizajes y de la construcción de conocimiento alrededor de nuevas prácticas.

Para esto los equipos debieron identificar e implementar los **tres tipos de evaluación**:

- Seguimiento o evaluación durante la implementación.
- Evaluación de resultados que permite comparar lo logrado con lo propuesto.
- Impacto que busca establecer sí los beneficiarios y el equipo gestor presentaron cambios duraderos.

Estos tres tipos de evaluación arrojaron información distinta y a la vez complementaria que dio las bases para conocer los resultados de la ejecución del plan y el impacto que se logró en la población a la que estaba destinado.

Se presentaron elementos para orientar el diseño y la puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación al plan de mejoramiento. Éste permitió identificar los avances, estancamientos y retrocesos en la ejecución, así como sus causas. También sirvió de base para evaluar los resultados obtenidos – **alimenta el proceso de autoevaluación** y su impacto en los aprendizajes y en el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

6.5. METODOLOGÍA DEL CURSO

La ruta inicia con la puesta en escena de **6 principios básicos** que deben tener en cuenta todos los participantes en el ejercicio del mejoramiento institucional, docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo, comunidad, etc. Esto en principio agrega un valor importante al proceso por cuanto orientó el método de implementación de las etapas.



Ilustración 10. Imagen gráfica del curso

Se realizó con base en el **prototipo del Establecimiento educativo Nuevo Mundo**, donde el estudiante debió realizar la autoevaluación institucional del establecimiento educativo "Colegio Nacional Nuevo Mundo", diseñar el plan de mejoramiento, y adelantar el proceso de seguimiento y evaluación de los resultados del Plan de Mejoramiento de dicha Institución. El recorrido o la secuencia que siguió el estudiante en el curso, le permitió ir conociendo los pasos de cada etapa y las actividades que contiene cada paso. Las preguntas que orientaron esta sección fueron: ¿Cómo deben aprenderse y enseñarse los contenidos del curso? Y ¿Cuáles pueden ser los estilos cognitivos de los estudiantes?

Por otro lado, desde una perspectiva constructivista, se puede pensar que el ejercicio o la actividad de aprendizaje, de cada participante en el curso, se orientó a partir de la relación de la lógica del contenido con la lógica pedagógica, ya que se esperaba, lograr un aprendizaje significativo. A su vez, la estructura pedagógica del contenido buscaba que el estudiante contara con elementos de mediación pedagógica que le permitiera la comprensión del contenido, independiente de las características de su estructura cognoscitiva, de manera que pudiera tener una aproximación lógica al contenido y con un importante grado de profundidad.

La significatividad psicológica del curso “relacionada con el hecho de que el aprendiz disponga de elementos en su estructura cognitiva que pueda poner en relación de manera sustantiva y no arbitraria, de manera profunda y no superficial, con ese contenido”³ se buscaba partir de la respuesta o de las decisiones que cada participante tomaba en el desarrollo de las actividades propuestas en la etapa de autoevaluación y en la etapa de diseño del plan de mejoramiento. En ambas etapas, la actividad de los participantes daría como resultado un producto sobre el cual se desarrolle la etapa siguiente. Ese producto, que para la

primera etapa se denominó autoevaluación institucional y para la segunda plan de mejoramiento institucional es el resultado de los valores, creencias, convicciones e interpretaciones de cada participante. La mediación pedagógica desarrollada por Francisco Gutiérrez y Daniel Prieto, se refiere a la mediación o intervención de lenguaje, forma y contenido que se hace a la información con intención educativa, esto es, para facilitar la comprensión y aprendizaje, se desarrolla en dos perspectivas, una de forma y otra de contenido. La mediación pedagógica de forma recurre al lenguaje propio del ciberespacio (Hipertexto, animaciones, gráficas indexadas, íconos, imágenes y barras).

Se propuso un curso con base en un caso **prototipo** en el que cada participante pueda practicar y reflexionar la metodología y hacer uso de las actividades y herramientas propuestas para el mejoramiento institucional, así como estrategias de actividades, recursos didácticos deseables para el adecuado aprendizaje.

Nivel de conocimiento previo de los estudiantes: Dado que en cada uno de los grupos debió existir un rector, coordinador o directivo docente, se puede inferir que existió previamente en ellos un buen nivel de conocimiento general de los contenidos ofrecidos.

El curso virtual fue representado **metafóricamente a través de la imagen de una montaña**, dando a entender que en el avance progresivo de los pasos propuestos por las tres etapas, a manera de una ruta, el participante iba adquiriendo cada vez más, por intermedio de la reflexión, un conocimiento profundo, crítico y propositivo de dicha ruta cumplida con esmero, responsabilidad y trabajo en equipo conduce necesariamente al mejoramiento continuo de los establecimientos educativos. Adicionalmente, con el objeto de mediar el inicio de cada etapa, se presentó una introducción que explicó y mostró el mapa conceptual de

la respectiva etapa; también ejercicios de afianzamiento y reflexión.

En la mediación pedagógica de forma, se siguió la estructura de árbol rigurosa que exige la Guía No. 34 y se flexibilizó la navegabilidad del curso con una barra de herramientas a la cual pudieron acceder cada uno de los participantes en cada una de las etapas. La barra de herramientas posibilitó que los participantes pudieran navegar en los aspectos fundamentales del curso. La mediación pedagógica de contenido se dio y desarrolló con información de profundización indexada que se encontraba en las herramientas, con el diseño de ejercicios en algunas de las herramientas y actividades y con el diseño de procesos de creación rigurosa de herramientas, que se constituyeron en elementos adicionales a la Guía No. 34. La mediación pedagógica fue dinamizada y apoyada con la información del tutor virtual, con los mapas conceptuales, con la legislación que se presentaba a través de hipervínculos y de forma contextualizada en el texto. La mediación pedagógica en su conjunto, fue un diseño pedagógico que buscó facilitar y mediar la comunicación entre los participantes, el contenido de la Guía No. 34 y el tutor.

El último elemento de la mediación pedagógica de contenido fue el diseño de tres foros virtuales para buscar el trabajo colaborativo y la reflexión comparativa y colectiva. Para ampliar sobre la propuesta de trabajo en los foros, se preparó un instructivo a los estudiantes. Adicionalmente, en el cierre de cada etapa se proponían algunas actividades que permitieran realizar la observación sobre la evolución de las habilidades de gestión.

6.5. IMPLEMENTACIÓN DEL CURSO VIRTUAL

Autodiagnóstico

El autodiagnóstico se implementa como una herramienta para identificar el estado inicial de conocimientos y habilidades de cada uno de los participantes antes de iniciar el proceso de formación, esta herramienta permite contar con elementos cuantitativos para analizar las habilidades durante el proceso investigativo.

El autodiagnóstico fue diseñado con 24 preguntas, de las cuales nueve (9) preguntas correspondieron a la etapa de autoevaluación institucional, diez (10) preguntas a la etapa de elaboración del Plan de mejoramiento y cinco (5) preguntas a la etapa de seguimiento y evaluación.

Las estadísticas generadas mostraron que los estudiantes cuentan con un 55% de los conocimientos requeridos en la primera etapa, 57% de los conocimientos requeridos en la segunda etapa y 62% de los conocimientos requeridos en la tercera etapa.

El autodiagnóstico se implementó mediante un formulario en línea, el cual fue diligenciado por los participantes, a continuación se presentan las estadísticas de cada una de las preguntas formuladas.

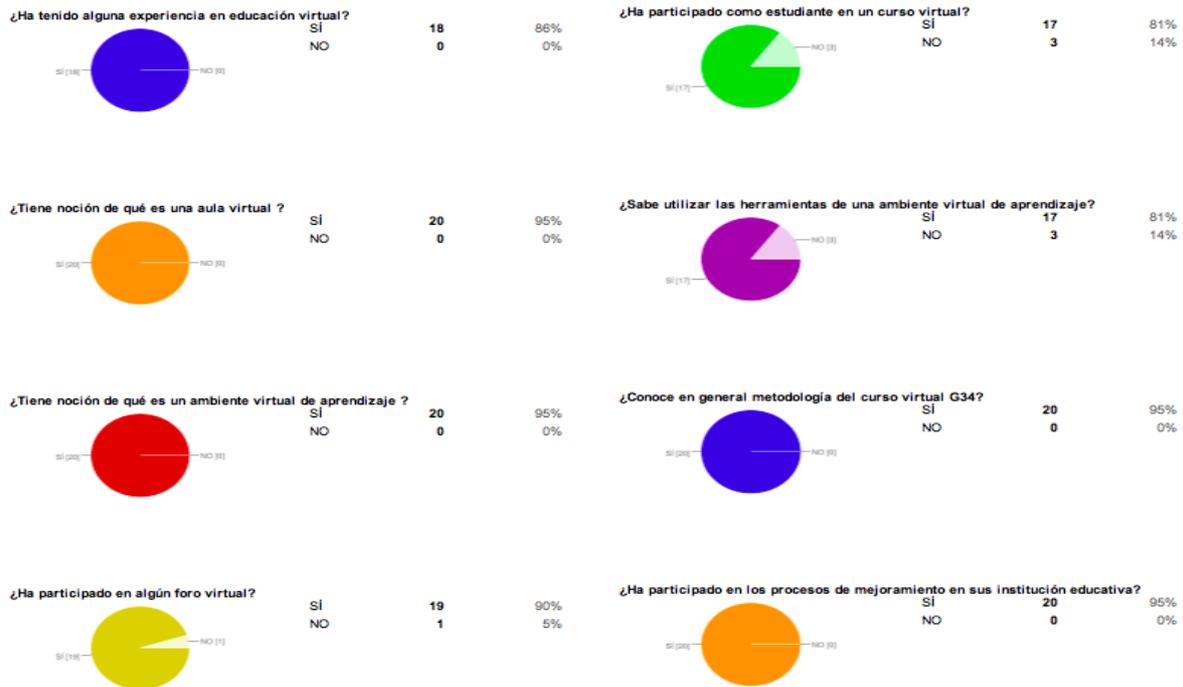


Ilustración 11. Estadísticas Autodiagnóstico Iniciales



Ilustración 12. Estadísticas Autodiagnóstico 1 a 8



Ilustración 13. Estadísticas Autodiagnóstico 9 a 24

A continuación se presenta la distribución de contenidos y actividades durante las cinco semanas del curso.

Semana 1	Presentación del Ambiente de aprendizaje	1
	Instructivo de participación para los foros de cada etapa archivo	2
	Los Foros	3
	Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones	4
	Actividad: Percepción sobre la educación virtual Tarea	5
Semana 2	Caracterización del curso	6
	Cronograma archivo	7
	Establecimiento Educativo Nuevo Mundo archivo	8
Semana 3	Etapa 1: Autoevaluación institucional	9
	Foro Etapa 1: Autoevaluación institucional	10
	Evaluación etapa 1	11
Semana 4	Etapa 2: Elaboración del plan de mejoramiento	12
	Foro Etapa 2: Elaboración del plan de mejoramiento	13
	Evaluación etapa 2	14
Semana 5	Etapa 3: Seguimiento y Evaluación	15
	Foro 3A: Importancia de hacer seguimiento y evaluación de los resultados del Plan de Mejoramiento	16
	Foro 3B: Diferentes formas de valorar un Plan de Mejoramiento	17
	Foro 3C: Discusión sobre un supuesto	18
	Evaluación etapa 3	19

Ilustración 14. Distribución de actividades por semana

Módulo de inducción al ambiente de aprendizaje.

Desde el momento en que los estudiantes fueron inscritos en un grupo estos fueron recibidos por el tutor virtual, quien los orientó en las primeras actividades. Dado que algunos estudiantes se tomaron un poco más de tiempo para iniciar las actividades en plataforma, se hizo un seguimiento personalizado y en los casos en lo que se tomaron más tiempo de lo estimado, y se procedió a establecer contacto directo con ellos a través de correos y teléfono para motivar el inicio y la continuidad de las labores.

Una vez en plataforma, el estudiante participó en el módulo de inducción al ambiente virtual de aprendizaje, en donde se le mostró cómo podía navegar, interactuar y aprender con ayuda de la plataforma.

Este módulo ayudó a que los estudiantes “perdieran el miedo” y le orientó en los elementos básicos de funcionalidad de la plataforma, al mismo tiempo que les ofreció contenidos propios de la modalidad y algunas actividades para reforzar la participación, la lectura y la escritura.



The screenshot displays a Moodle course interface. On the left, there are navigation menus for 'Personas', 'Usuarios en línea', 'Buscar en los foros', and 'Administración'. The main content area is titled 'Diagrama de temas' and features a banner for 'Guía para el mejoramiento institucional N° 34'. Below the banner, a section titled '1 Inducción al Ambiente de Aprendizaje' contains a list of links: 'Presentación del ambiente de aprendizaje', 'Instructivo de participación para los foros de cada etapa', 'Los Foros', 'Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones', 'Actividad: Percepción sobre la educación virtual', and 'Encuesta de caracterización'. The right sidebar shows a 'Novedades' section with a list of recent posts from Jenny Aurora Calderon Sarmiento, including 'Semana 5 - Finalización de actividades pendientes y Modulo 6' and 'Semana 4 - Etapa 3: Seguimiento y Evaluación'.

Ilustración 15. Diagrama de temas

Este primer módulo estimuló la participación y entrega al estudiante de las orientaciones necesarias del curso virtual. También se establecieron las reglas del juego para la participación en los foros, que fue un elemento importante en el curso por cuanto el primer foro se refirió a la percepción de educación, y fue una invitación a escribir y adquirir los compromisos. Finalmente se presentó una evaluación de la caracterización de módulo.

Se ofreció a los estudiantes 5 temas principales:

- Tema 1. Aula virtual de moodle
- Tema 2. La educación virtual
- Tema 3. El ambiente virtual de aprendizaje
- Tema 4. Las interacciones
- Tema 5. Los compromisos del estudiante

INSTRUCTIVO DE PARTICIPACIÓN PARA LOS FOROS DE CADA ETAPA

- Al finalizar el desarrollo de cada etapa, los participantes, abordarán el foro respectivo bajo la coordinación del moderador (tutor).
- Para que su participación en los foros sea exitosa y beneficiosa para todos, lea detenidamente lo siguiente:
 - Los foros: Generalidades
 - Funciones del moderador
 - Reglamento de participación
 - Instrucciones de participación
- El tema de discusión general seleccionado para la realización de los tres foros programados para cada una de las etapas, tiene que ver con el de **retención escolar**, atendiendo especialmente los factores internos de los establecimientos educativos.
- Consulte el siguiente material que se constituye en información adicional y complementaria al tema de la Retención escolar.
 - [Lectura 1.](#) "Una estrategia para aumentar la retención de los estudiantes".
 - [Lectura 2.](#) "Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar".
 - [Lectura 3.](#) "Estudios sobre el fenómeno de la deserción y retención en localidades".
 - [Lectura 4.](#) "Estrategias de aprendizaje-enseñanza para la retención escolar".
 - [Lectura 5.](#) "Presentación: Estrategias de retención escolar en Colombia".
- Tenga en cuenta no solamente su experiencia real sobre dicha problemática en "Nuevo Mundo", que da como resultado una retención escolar del 85%.

OS FOROS: GENERALIDADES

El foro es una técnica de discusión grupal que se caracteriza por los aportes y la discusión de la persona encargada de moderar la participación de cada cual y de administrar los documentos de otra técnica de discusión grupal, en un foro actúa todo aquel que desea presentar su posición sobre la tesis central propuesta o sobre el problema planteado.

El foro se basa en la disertación amplia y participativa, y no en el debate y la confrontación. En él surgen posiciones complementarias o contrarias se plantean y se registran.

La tesis o el problema de un foro se presenta en forma de pregunta o mediante un enunciado.

Curso virtual "La Ruta del Mejoramiento Institucional" - E43: Todos los participantes, Todos los días (UTC-5)

Curso virtual "La Ruta del Mejoramiento Institucional" – E43 Todos los participantes

Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisf... Todas las acciones Mostrar en página Conseguir estos registros

Mostrando 376 registros
 Página: 1 2 3 4 (Siguiente)

Fecha	Dirección IP	Nombre completo	Acción	Información
jue 3 de junio de 2010, 20:48	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view forum	Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones
jue 3 de junio de 2010, 16:10	186.28.139.104	HECTOR FABIO GONCHA ARCE	forum view discussion	PRESENTACION
jue 3 de junio de 2010, 16:10	186.28.139.104	HECTOR FABIO GONCHA ARCE	forum view discussion	PRESENTACION
jue 3 de junio de 2010, 16:10	186.28.139.104	HECTOR FABIO GONCHA ARCE	forum view discussion	PRESENTACION
jue 3 de junio de 2010, 16:09	186.28.139.104	HECTOR FABIO GONCHA ARCE	forum view forum	Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones
jue 3 de junio de 2010, 16:09	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum add post	Re: presentación
mie 2 de junio de 2010, 21:40	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view discussion	PRESENTACION
mie 2 de junio de 2010, 21:40	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view forum	Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones
mie 2 de junio de 2010, 21:39	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view discussion	PRESENTACION
mie 2 de junio de 2010, 21:32	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view forum	Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones
mie 2 de junio de 2010, 21:32	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum add post	Re: PRESENTACION
mie 2 de junio de 2010, 21:32	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view discussion	PRESENTACION
mie 2 de junio de 2010, 21:31	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view forum	Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones
mie 2 de junio de 2010, 21:30	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view discussion	cordial saludo
mie 2 de junio de 2010, 21:30	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum add post	Re: cordial saludo
mie 2 de junio de 2010, 21:28	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view discussion	cordial saludo
mie 2 de junio de 2010, 21:28	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view forum	Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones
mie 2 de junio de 2010, 21:28	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum add post	Re: Cordial saludo
mie 2 de junio de 2010, 21:27	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view forum	Cordial saludo
mie 2 de junio de 2010, 21:27	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view forum	Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones
mie 2 de junio de 2010, 21:27	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view discussion	presentacion
mie 2 de junio de 2010, 21:25	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum add post	Re: presentación
mie 2 de junio de 2010, 21:25	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view discussion	presentacion
mie 2 de junio de 2010, 21:25	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view forum	Foro: Novedades, inquietudes, expectativas, satisfacciones
mie 2 de junio de 2010, 21:25	186.28.139.104	JENNY AURORA CALDERON SARMENTO	forum view discussion	PRESENTACION

Ilustración 18. Participación en el foro

El siguiente esquema presenta los principales aportes de los estudiantes en el marco de la construcción colaborativa del foro. (A través del Atlas TIC)

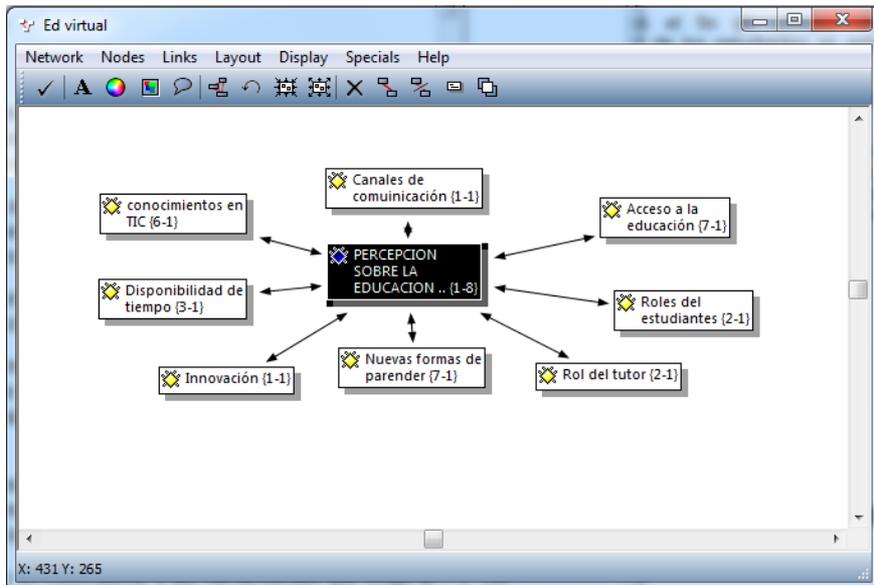


Ilustración 19. Análisis de aportes en el foro

Por otra parte, se nota una actividad interesante en la primera tarea sobre la percepción de la educación virtual. Es claro que en este parte del módulo que los indicadores de seguimiento permiten ver quienes están activos en el curso y quienes están adelantando las actividades propuestas.

Módulo de caracterización del curso virtual

El principal objetivo de este módulo es contextualizar al estudiante en el curso de la ruta para el mejoramiento institucional. El estudiante reconoce la estructura del curso, los recursos, el cronograma.



Ilustración 20. Caracterización del curso

La línea base del curso es un prototipo de Establecimiento Educativo con base en el cual se desarrolla el proceso de autoevaluación. El trabajo alrededor del prototipo ayuda a mostrar la complejidad de una Institución educativa y las acciones en cada una de las áreas de gestión. (Directiva, académica, administrativa financiera y gestión de la comunidad).

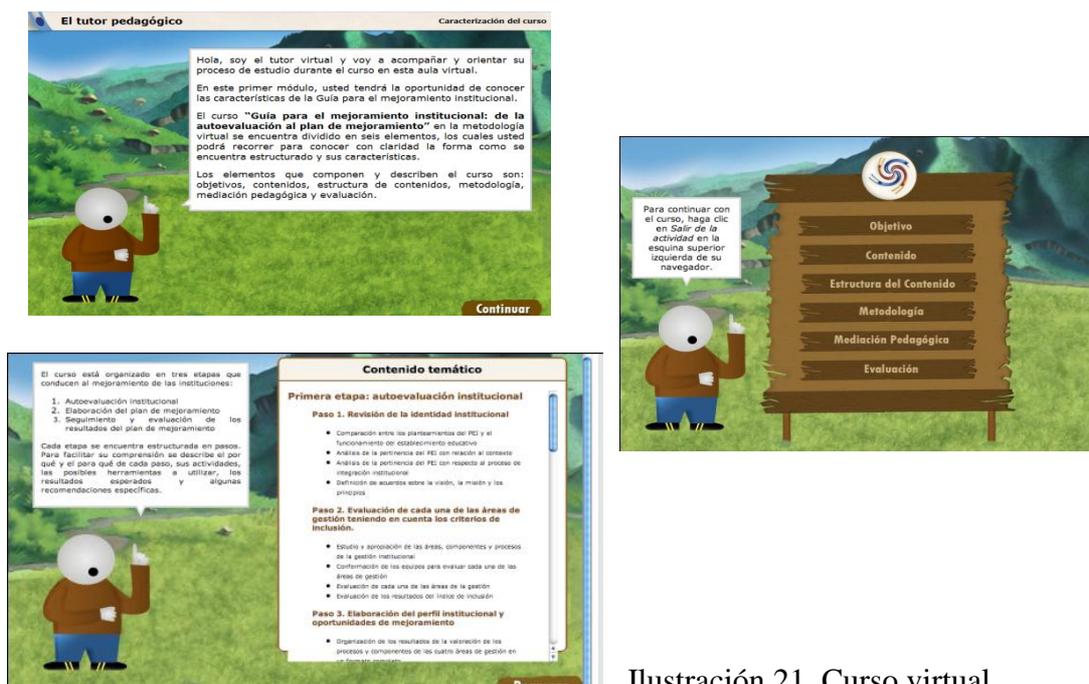


Ilustración 21. Curso virtual

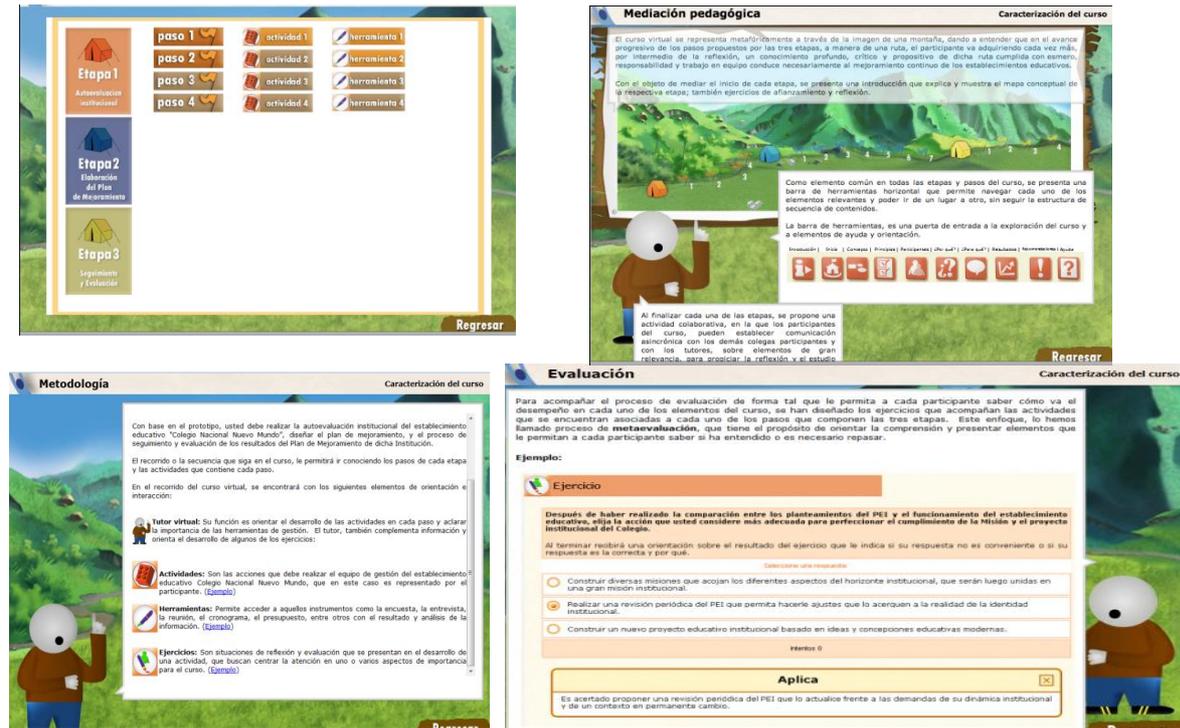


Ilustración 22. Curso virtual

Es notable que los estudiantes mostraron interés por conocer los detalles del curso, se familiarizaron con él y con las actividades que iban realizar más adelante en el mismo curso.

**Curso virtual "La Ruta del Mejoramiento Institucional" - E43: Todos los participantes
 Todos los días (UTC-5)**

Curso virtual "La Ruta del Mejoramiento Institucional" – E43 Todos los participantes Todos los días

(Caracterización del curso) Todas las acciones Mostrar en página Conseguir estos registros

Mostrando 157 registros
 Página: 1 2 (Siguiente)

Fecha	Dirección IP	Nombre completo	Acción	Información
jue 3 de junio de 2010, 22:42	186.80.49.234	Sharon Zia Cáceres P.	scom view	Caracterización del curso
jue 3 de junio de 2010, 22:42	186.80.49.234	Sharon Zia Cáceres P.	scom pre-view	334
jue 3 de junio de 2010, 22:38	186.80.49.234	Sharon Zia Cáceres P.	scom view	Caracterización del curso
jue 3 de junio de 2010, 22:38	186.80.49.234	Sharon Zia Cáceres P.	scom pre-view	334
mié 26 de mayo de 2010, 21:11	190.6.185.25	CARLOS ARTURO PALACIOS RIVERA	scom view	Caracterización del curso
mié 26 de mayo de 2010, 21:11	190.6.185.25	CARLOS ARTURO PALACIOS RIVERA	scom pre-view	334
sáb 22 de mayo de 2010, 10:32	186.97.250.52	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom view	Caracterización del curso
sáb 22 de mayo de 2010, 10:32	186.97.250.52	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom pre-view	334
sáb 22 de mayo de 2010, 09:19	190.90.98.48	NELOV JANETH HERNANDEZ PEDRAZA	scom view	Caracterización del curso
sáb 22 de mayo de 2010, 09:19	190.90.98.48	NELOV JANETH HERNANDEZ PEDRAZA	scom pre-view	334
mié 19 de mayo de 2010, 21:00	186.97.119.113	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom view	Caracterización del curso
mié 19 de mayo de 2010, 21:00	186.97.119.113	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom pre-view	334
mié 19 de mayo de 2010, 19:03	186.97.119.113	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom view	Caracterización del curso
mié 19 de mayo de 2010, 19:03	186.97.119.113	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom pre-view	334
mié 19 de mayo de 2010, 19:03	186.97.119.113	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom view	Caracterización del curso
mié 19 de mayo de 2010, 19:03	186.97.119.113	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom pre-view	334
mié 19 de mayo de 2010, 18:43	186.97.119.113	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom view	Caracterización del curso
mié 19 de mayo de 2010, 18:43	186.97.119.113	JUAN DIEGO PARRA BETANCUR	scom pre-view	334
mié 19 de mayo de 2010, 12:57	201.232.73.181	ISABEL CRISTINA TOBON GAVIRIA	scom view	Caracterización del curso
mié 19 de mayo de 2010, 12:57	201.232.73.181	ISABEL CRISTINA TOBON GAVIRIA	scom pre-view	334
mié 19 de mayo de 2010, 10:00	190.97.216.166	CARLOS HUMBERTO GIL GARCIA	scom view	Caracterización del curso
mié 19 de mayo de 2010, 10:00	190.97.216.166	CARLOS HUMBERTO GIL GARCIA	scom pre-view	334
mar 18 de mayo de 2010, 16:57	186.97.40.38	CARLOS HUMBERTO GIL GARCIA	scom view	Caracterización del curso
mar 18 de mayo de 2010, 16:57	186.97.40.38	CARLOS HUMBERTO GIL GARCIA	scom pre-view	334
mar 18 de mayo de 2010, 13:14	186.210.112.13	GLORIA ELVIRA RUBIANO DE QUINTERO	scom view	Caracterización del curso
mar 18 de mayo de 2010, 13:14	186.210.112.13	GLORIA ELVIRA RUBIANO DE QUINTERO	scom pre-view	334
lun 17 de mayo de 2010, 12:07	186.98.172.161	ROSALBA QUIRAMA SANCHEZ	scom view	Caracterización del curso
lun 17 de mayo de 2010, 12:07	186.98.172.161	ROSALBA QUIRAMA SANCHEZ	scom pre-view	334
lun 17 de mayo de 2010, 08:31	186.97.101.70	CARLOS HUMBERTO GIL GARCIA	scom view	Caracterización del curso
lun 17 de mayo de 2010, 08:31	186.97.101.70	CARLOS HUMBERTO GIL GARCIA	scom pre-view	334
dom 16 de mayo de 2010, 22:14	190.71.243.106	GLADIS ELENA PEREZ AVENDAÑO	scom view	Caracterización del curso
dom 16 de mayo de 2010, 22:14	190.71.243.106	GLADIS ELENA PEREZ AVENDAÑO	scom pre-view	334
dom 16 de mayo de 2010, 21:49	190.71.243.106	GLADIS ELENA PEREZ AVENDAÑO	scom view	Caracterización del curso
dom 16 de mayo de 2010, 21:49	190.71.243.106	GLADIS ELENA PEREZ AVENDAÑO	scom pre-view	334
dom 16 de mayo de 2010, 20:22	190.71.243.106	GLADIS ELENA PEREZ AVENDAÑO	scom view	Caracterización del curso
dom 16 de mayo de 2010, 20:22	190.71.243.106	GLADIS ELENA PEREZ AVENDAÑO	scom pre-view	334

Ilustración 23. Estadísticas de participación

Finalmente, no se debe olvidar que la efectividad de un proceso educativo a través de medios virtuales depende, entre otras cosas, del manejo estratégico de la información y de los procesos cognitivos que pretendan propiciarse, esto a través del diseño de actividades de aprendizaje.

Etapas de Autoevaluación, planes de mejoramiento y seguimiento

Este módulo compuesto de tres elementos esenciales: el scorm con el contenido temático del curso, el foro de reflexiones que fue diseñado para la reflexión alrededor de una problemática común en las instituciones educativas y, la evaluación de la etapa.

3 **Etapa 1: Autoevaluación institucional** 

 Etapa 1: Autoevaluación institucional

 Foro Etapa 1: Autoevaluación institucional

Los establecimientos educativos, requieren de nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades que apunten a la articulación de sus procesos internos y consolidar su PEI. Por ello, al interior de cada área de gestión (Directiva, Académica, Administrativa/ Financiera, y de la Comunidad) y entre una y otra, hay un conjunto de procesos y componentes interrelacionados, los cuales deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades para establecer las acciones que permitan superar los problemas. Dicho conjunto, se constituye en los referentes para emprender la ruta del mejoramiento.

 Evaluación etapa 1

Ilustración 24. Etapa 1: Autoevaluación Institucional

En primer lugar, el desempeño de los estudiantes en este primer módulo fue notable. Tanto en actividad como en intensidad, conviene recordar que esta fue una de las etapas más densas en cuanto a contenidos y complejidad.

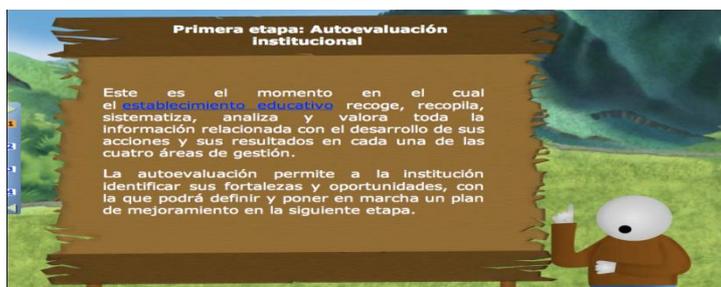


Ilustración 25. Etapa 1: Autoevaluación Institucional

Es importante resaltar que aquí se vincularon recursos adicionales que facilitaron la comprensión y magnitud del contenido, por ejemplo se encontraban disponibles mapas conceptuales de la etapa, así como link que permitiera profundizar algunos de los contenidos y que representaban utilidad para el estudiante. En este mismo sentido vale la pena aclarar que sólo se dejaron disponibles estrictamente los recursos que se consideraron categóricos o imprescindibles para el aprendizaje del estudiante y no se recargó con lecturas. Los primeros contenidos presentados para el trabajo con los estudiantes fueron de carácter general al todo el proceso de mejoramiento institucional e indispensables para la comprensión general ruta del mejoramiento institucional.

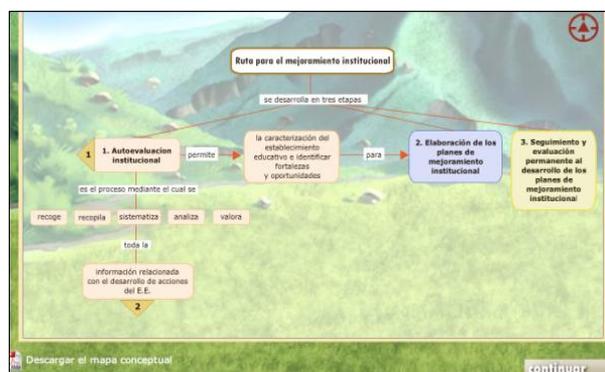


Ilustración 26. Mapa Ruta para el mejoramiento

Este módulo mostró de manera explícita un ejercicio alrededor de los principios planteados para la ruta, estos se conservaron a lo largo del todo el transitar por el plan de mejoramiento institucional, sin representar un obstáculo para el desarrollo del curso.



Ilustración 27. Principios y participantes

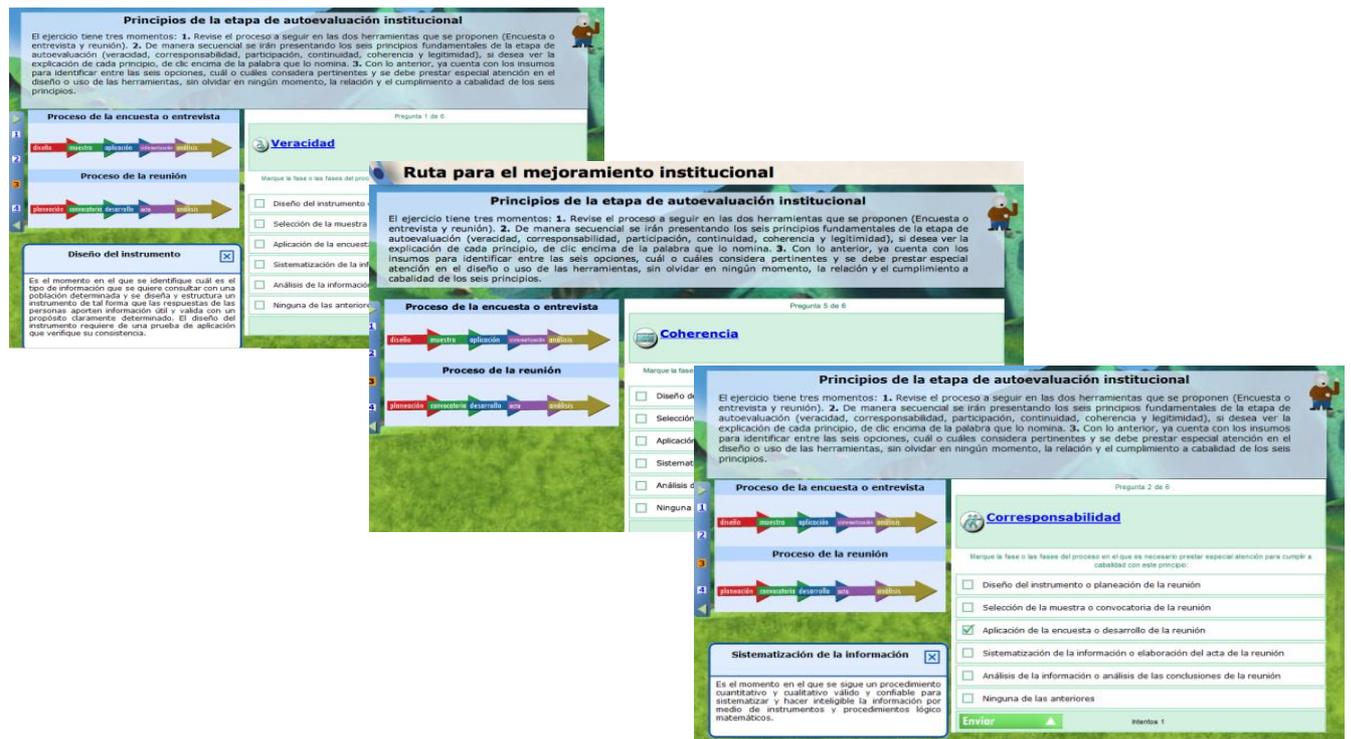


Ilustración 28. Principios de la etapa de autoevaluación

Realizado el ejercicio de los principios, el estudiante inició su actividad en el paso 1 de la etapa 1.



Ilustración 29. Etapa 1. Paso 1

Una vez ubicado es estudiante en cada paso de cada etapa, se le propusieron ciertas actividades. Estas actividades estaban planteadas desde diversas estrategias, como ejercicios y juegos, para practicar, resolver problemas y acceder a información. El estudiante tuvo la

posibilidad de acudir al uso de las herramientas útiles para reforzar la comprensión, realizar conexiones de contenidos y conceptos, así como tener la capacidad de resolver las actividades.

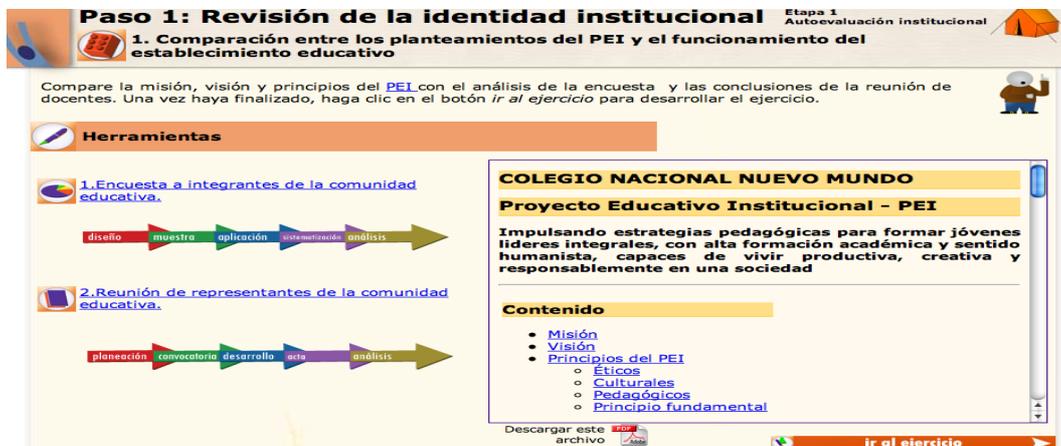


Ilustración 30. Etapa 1. Paso 1. Actividad 1

Los ejercicios propuestos permitieron al estudiante el desarrollo de habilidades, comprensiones y competencias, dado que se enfrentó a una situación en la que debe tomar una decisión, en caso de que el estudiante hubiera requerido apoyo, éste pudo hacer un llamado al tutor virtual el cual presentaría elementos de reflexión para el estudiante.

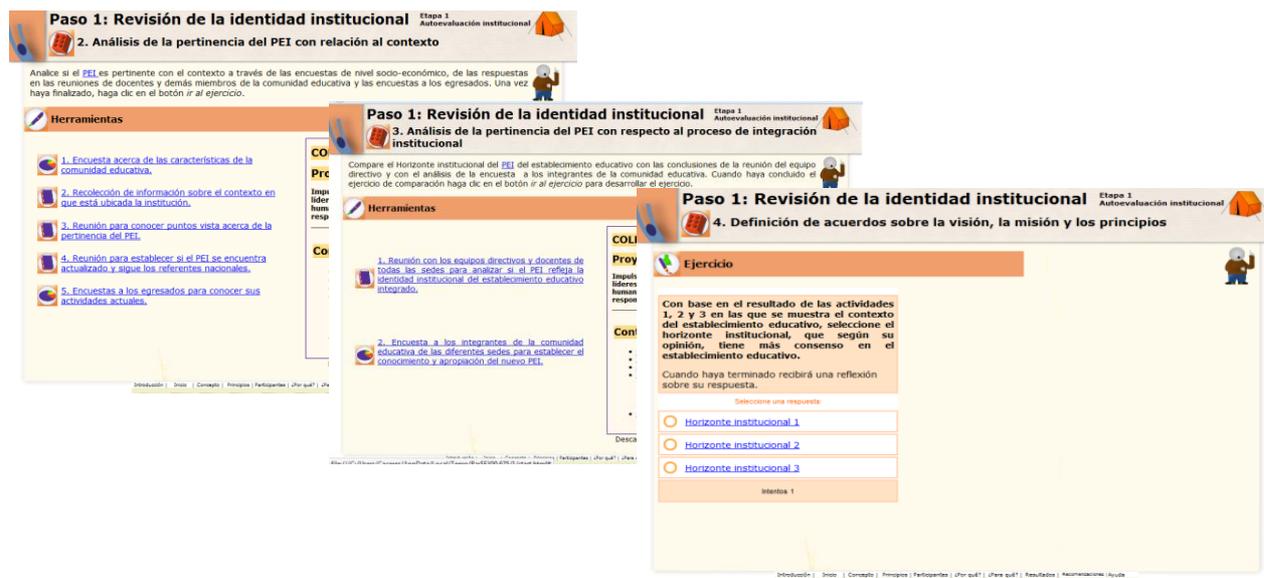


Ilustración 31. Etapa 1. Paso 1. Actividad 2, 3 y 4

Una vez finalizadas las actividades y ejercicios en cada uno de los pasos de las etapas los estudiantes pudieron ingresar el foro de moodle y conversar con sus colegas y tutor sobre los temas propuestos, el tema propuesto a esta altura fue el de deserción. Este espacio permitió escuchar las voces de los estudiantes, sus vivencias, experiencias y dudas. Fue un espacio para aprender del conocimiento de los otros y construir uno nuevo. Nuevamente visibles los estudiantes participaron, interactuaron y compartieron.

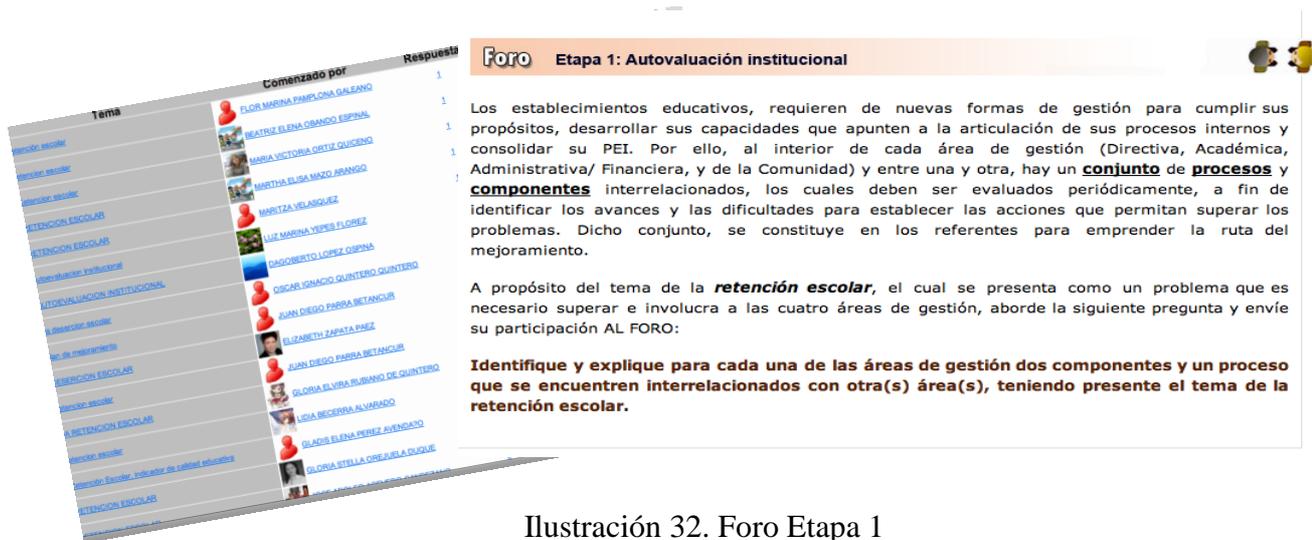


Ilustración 32. Foro Etapa 1

El esquema muestra los principales temas alrededor de la construcción en el foro de aprendizaje.

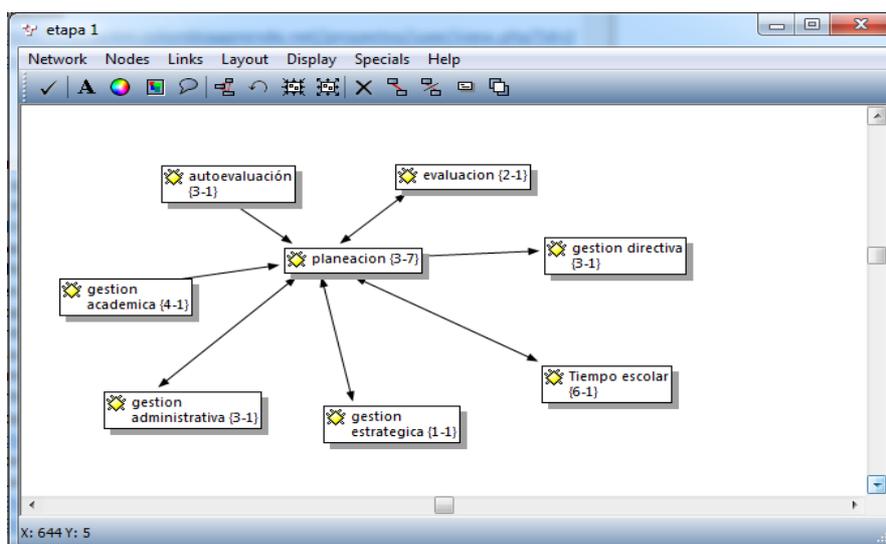


Ilustración 33. Análisis de aportes en el foro Etapa 1

Finalmente en cada etapa el estudiante realizó un ejercicio de evaluación a través del cual fue posible indagar acerca de las comprensiones de los elementos teóricos del curso.

	Nombre / Apellido	Comenzado el	Completado	Tiempo requerido	Calificación/100	#1	#2	#3	#4
	JOSE ADOLFO ACEVEDO CANDEZANO	19 de mayo de 2010, 17:50	19 de mayo de 2010, 18:03	13 minutos 20 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
		28 de mayo de 2010, 12:58	28 de mayo de 2010, 13:08	10 minutos 5 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	ALVARO HERNAN ALVAREZ ZORRILLA	2 de junio de 2010, 13:12	2 de junio de 2010, 13:15	3 minutos 15 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	ANGELA MARIA PENAGOS BUSTAMANTE	12 de mayo de 2010, 12:07	12 de mayo de 2010, 12:13	6 minutos 16 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	CARLOS HUMBERTO GIL GARCIA	19 de mayo de 2010, 17:59	19 de mayo de 2010, 18:04	4 minutos 57 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
		31 de mayo de 2010, 09:24	31 de mayo de 2010, 09:30	6 minutos 1 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	DAGOBERTO LOPEZ OSPINA	12 de mayo de 2010, 12:23	2 de junio de 2010, 09:47	20 días 21 horas	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	ELIZABETH ZAPATA PAEZ	11 de mayo de 2010, 10:08	11 de mayo de 2010, 10:23	14 minutos 51 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	GLORIA ELVIRA RUBIANO DE QUINTERO	13 de mayo de 2010, 07:12	16 de mayo de 2010, 22:42	3 días 15 horas	100	25/25	25/25	25/25	25/25

Ilustración 34. Estadísticas evaluación Etapa 1

De igual forma como el estudiante recorrió la etapa 1, hizo lo propio para las etapas 2 y 3. La principal diferencia radicó en los temas tratados alusivos a cada etapa, así mismo se vincularon actividades y ejercicios variados.

Etapa 2: Elaboración del plan de mejoramiento

Etapa 2: Elaboración del plan de mejoramiento

Foro Etapa 2: Elaboración del plan de mejoramiento

Tomando como insumo la discusión planteada, discutida y desarrollada en el foro de la etapa 1, el presente foro (etapa 2), convoca a continuar abordando el tema de la retención escolar.

Evaluación etapa 2

Ilustración 35. Etapa 2: Elaboración del plan de mejoramiento

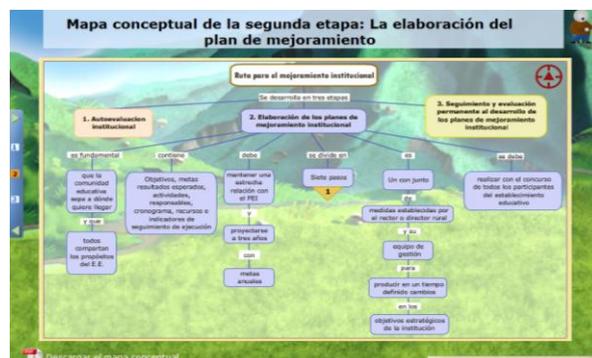


Ilustración 36. Mapa conceptual Etapa 2

La elaboración del Plan de Mejoramiento implicó el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de las debilidades y oportunidades identificadas en la etapa de Autoevaluación para cada una de las áreas de gestión; requirió de la participación de todos los integrantes de la institución y se abordaron los diferentes estamentos y procesos institucionales.

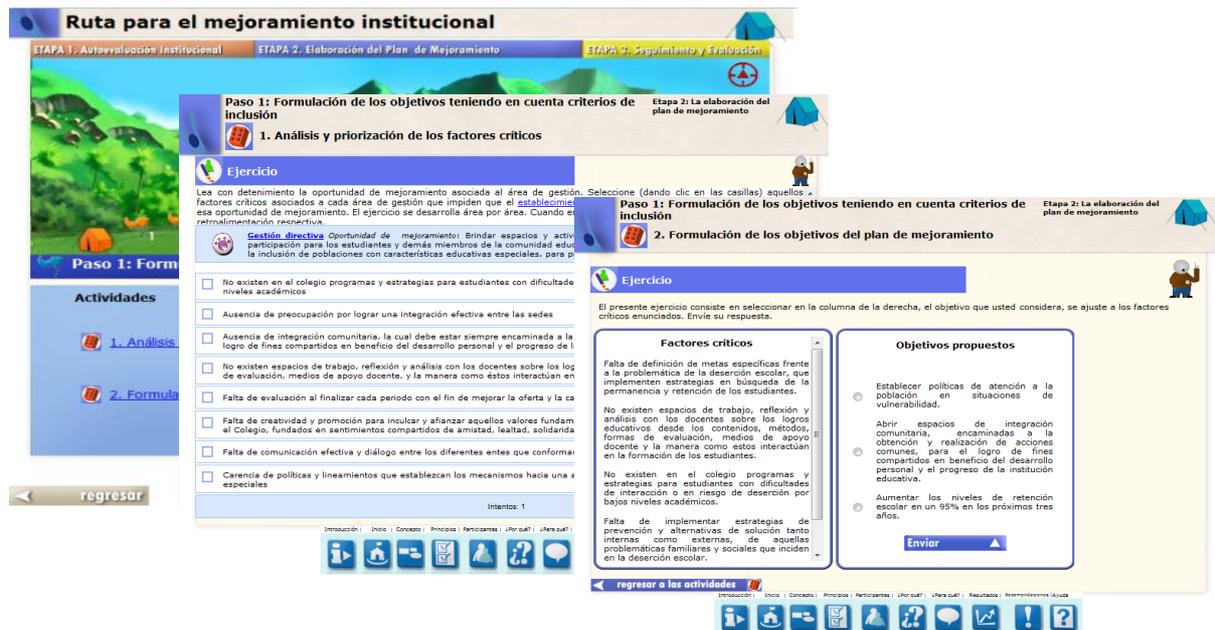


Ilustración 37. Etapa 2. Paso 1

A continuación se presenta la participación en el foro frente al tema de la etapa 2 y el esquema que refleja los principales aspectos identificados por los estudiantes.

Colocar un nuevo tema de discusión aquí			
Tema	Comenzado por	Respuestas	Último mensaje
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	LUZ PIEDAD HURTADO CANO	1	Magda Liliana Barrero Vásquez mié, 10 de nov de 2010, 11:43
Visión, misión, principios, objetivos y metas institucionales compartidos y apoyados por docentes y comunidad educativa son garantía de éxito para el ajuste y desarrollo de PEI	Alba Echeverri Jaramillo	1	Magda Liliana Barrero Vásquez mié, 10 de nov de 2010, 11:07
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DIRECCIONAMIENTO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	JAIRO SEGUNDO REYES MENDOZA	1	Magda Liliana Barrero Vásquez mié, 10 de nov de 2010, 11:04
Elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional	ALBA ROCIO BUITRAGO RAMIREZ	1	Magda Liliana Barrero Vásquez mié, 10 de nov de 2010, 11:02
aporte	DEYASNID FLOREZ CARDONA	1	Magda Liliana Barrero Vásquez mié, 10 de nov de 2010, 10:45
Oportunidad de Mejoramiento	EDITH SUSANA MONCADA ARDILA	1	Magda Liliana Barrero Vásquez dom, 31 de oct de 2010, 08:28
Criterios para la elaboración del Plan de Mejoramiento	ALBA FLOREZ MANRIQUE	0	ALBA FLOREZ MANRIQUE dom, 31 de oct de 2010, 01:00
estrategias del P.M.I.	WILMAR MUNOZ DIAZ	1	Magda Liliana Barrero Vásquez mié, 27 de oct de 2010, 19:55
Aporte a foro	FLOR ALBA MARULANDA	2	Magda Liliana Barrero Vásquez lun, 25 de oct de 2010, 11:33

Ilustración 38. Participación Foro Etapa 2

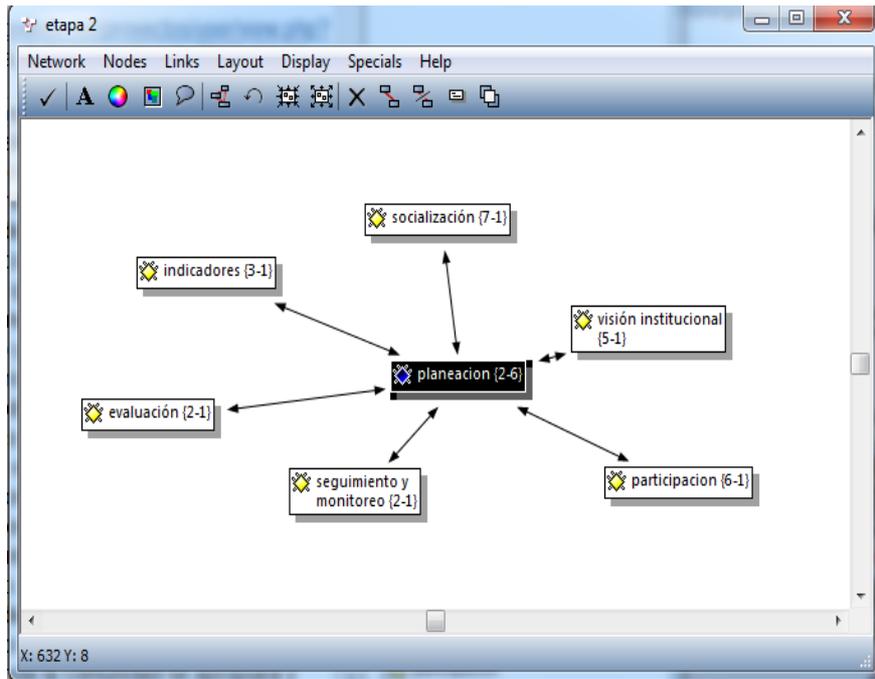


Ilustración 39. Análisis Foro Etapa 2

Finalmente en cada etapa el estudiante realizó un ejercicio de evaluación a través del cual fue posible indagar acerca de las comprensiones de los elementos teóricos del curso, de la misma forma como se explicó anteriormente.

	Nombre / Apellido	Comenzado en	Completado	Tiempo requerido	Calificación/100	#1	#2	#3	#4
	HUMBERTO MARIN RESTREPO	1 de noviembre de 2010_15:08	1 de noviembre de 2010_16:31	1 hora 24 minutos	50	0/25	25/25	25/25	0/25
	ALBA FLOREZ MANRIQUE	1 de noviembre de 2010_16:40	1 de noviembre de 2010_16:45	4 minutos 26 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	ALBA ROCIO BUITRAGO RAMIREZ	30 de octubre de 2010_00:22	30 de octubre de 2010_00:35	12 minutos 52 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	CARLOS ALBERTO TORO GIRARDO	1 de noviembre de 2010_18:29	1 de noviembre de 2010_18:40	11 minutos 46 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	EDITH SUSANA MONCADA ARDILA	1 de noviembre de 2010_18:42	1 de noviembre de 2010_18:44	2 minutos 18 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	DEYA SMID FLOREZ CARDONA	22 de octubre de 2010_20:53	22 de octubre de 2010_20:59	6 minutos 4 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	EDITH SUSANA MONCADA ARDILA	28 de octubre de 2010_10:20	28 de octubre de 2010_10:29	9 minutos 21 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	DEYA SMID FLOREZ CARDONA	1 de noviembre de 2010_16:28	1 de noviembre de 2010_16:34	5 minutos 59 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	FLOR ALBA MARULANDA	22 de octubre de 2010_19:18	22 de octubre de 2010_19:42	26 minutos 25 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	EDITH SUSANA MONCADA ARDILA	22 de octubre de 2010_19:43	22 de octubre de 2010_19:49	5 minutos 16 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	EDITH SUSANA MONCADA ARDILA	22 de octubre de 2010_19:49	22 de octubre de 2010_19:51	1 minutos 19 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25
	WILMAR MUNOZ	27 de octubre de 2010_19:49	27 de octubre de 2010_19:51	4 minutos 21 segundos	100	25/25	25/25	25/25	25/25

Ilustración 40. Evaluación Etapa 2

Etapa 3: Seguimiento y evaluación

Etapa 3: Seguimiento y evaluación

La discusión del Foro de la Etapa 3: Seguimiento y evaluación, se divide en tres partes.

- Foro 3A: Importancia de hacer seguimiento y evaluación de los resultados del Plan de Mejoramiento
 - Foro 3B: Diferentes formas de valorar un Plan de Mejoramiento
 - Foro 3C: Discusión sobre un supuesto
- Evaluación etapa 3

Ilustración 41. Etapa 3



Ilustración 42. Mapa conceptual Etapa 3



Ilustración 43. Etapa 3. Paso 1

Para fortalecer consecución de total de las metas y objetivos institucionales para la Institución educativa prototipo se formuló un foro sobre estos aspectos.

Las preguntas formuladas fueron:

- ¿Cuáles serían los criterios de evaluación para tu propuesta de mejoramiento en el proceso de Administración de la planta física y los recursos?
- ¿Qué instrumentos propones para evaluar este proceso?

Cobrar un nuevo tema de discusión aquí

Tema	Comenzado por	Respuestas	Último mensaje
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	LUZ PIEDAD HURTADO CANO	1	Magda Liliana Barreto Vélez mié, 10 de nov. de 2010, 11:54
Instrumentos para evaluar	FLOR ALBA MARULANDA	1	Magda Liliana Barreto Vélez mié, 10 de nov. de 2010, 11:51
Requisito y Evaluación Plan de Mejoramiento	ALBA ROCIO BUITRAGO RAMIREZ	1	Magda Liliana Barreto Vélez mié, 10 de nov. de 2010, 11:50
participación en foro	CARLOS ALBERTO TORO GIRALDO	1	Magda Liliana Barreto Vélez dom, 31 de oct. de 2010, 08:16
Requisito y evaluación del Plan de Mejoramiento	ALBA FLOREZ MANRIQUE	0	ALBA FLOREZ MANRIQUE dom, 31 de oct. de 2010, 01:06

Ilustración 44. Participación Foro Etapa 3

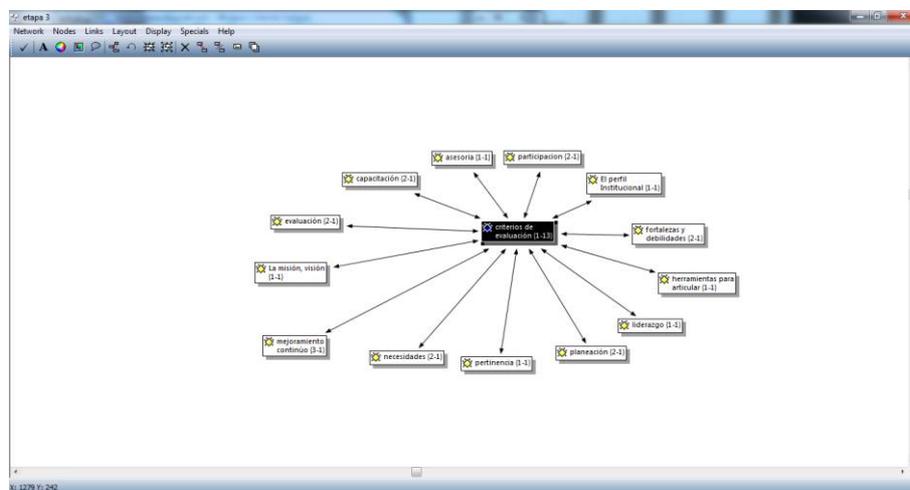


Ilustración 45. Análisis participación Foro Etapa 3

Finalmente en cada etapa el estudiante realizó un ejercicio de evaluación a través del cual fue posible indagar acerca de las comprensiones de los elementos teóricos del curso.

	Nombre / Apellido	Comenzado el	Completado	Tiempo requerido	Calificación/100	#1	#2	#3
	HUMBERTO MARIN REYES	1 de noviembre de 2010, 19:39	-	abierto	-	0/33	0/33	0/34
	ALBA FLOREZ MANRIQUE	30 de octubre de 2010, 00:39	30 de octubre de 2010, 00:45	8 minutos 14 segundos	100	33/33	33/33	34/34
	ALBA ROCIO BUITRAGO RAMIREZ	1 de noviembre de 2010, 19:15	1 de noviembre de 2010, 19:22	7 minutos 18 segundos	100	33/33	33/33	34/34
		1 de noviembre de 2010, 19:23	1 de noviembre de 2010, 19:24	1 minutos 36 segundos	100	33/33	33/33	34/34
		1 de noviembre de 2010, 19:25	1 de noviembre de 2010, 19:26	1 minutos 17 segundos	100	33/33	33/33	34/34
	CARLOS ALBERTO TORO GIRALDO	30 de octubre de 2010, 11:19	30 de octubre de 2010, 11:23	3 minutos 21 segundos	100	33/33	33/33	34/34
	DEYANEO FLOREZ CARDONA	1 de noviembre de 2010, 17:24	-	abierto	-	0/33	0/33	0/34
	FLOR ALBA MARULANDA	1 de noviembre de 2010, 19:28	1 de noviembre de 2010, 19:14	15 minutos 8 segundos	100	33/33	33/33	34/34
	WILMAR MUNOZ DIAZ	27 de octubre de 2010, 11:45	27 de octubre de 2010, 11:49	3 minutos 41 segundos	100	33/33	33/33	34/34
	MARTA CECILIA RONDON	11 de octubre de 2010, 15:49	11 de octubre de 2010, 16:31	5 minutos 2 segundos	87	0/33	33/33	34/34
	Alba Echeverri Jaramillo	23 de octubre de 2010, 15:49	23 de octubre de 2010, 15:53	3 minutos 48 segundos	100	33/33	33/33	34/34
	LUZ PIEDAD HURTADO CANO	3 de noviembre de 2010, 19:33	3 de noviembre de 2010, 19:18	14 minutos 58 segundos	100	33/33	33/33	34/34
	FIDNAL PE BARRALES CASTRO	22 de noviembre de 2010, 09:10	22 de noviembre de 2010, 09:21	5 minutos 38 segundos	100	33/33	33/33	34/34
	MARIA VICTORIA PEREZ MEYER	8 de noviembre de 2010, 05:56	8 de noviembre de 2010, 06:10	3 minutos 50 segundos	100	33/33	33/33	34/34

Ilustración 46. Evaluación Etapa 3

Una vez más, se adelantaron las actividades de cada etapa, participar en los foros de reflexión y realizar los ejercicios de evaluación, para la cuales los estudiantes desarrollaron ciertas habilidades que les permitirían realizar actividades al interior de sus instituciones acordes a las necesidades. Vale la pena recordar que una vez finalizadas las actividades de cada etapa se les solicitó a los estudiantes enviar productos correspondientes a cada una de ellas. Como actividad final se envía de manera digital los certificados de participación en el curso.

6.6. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Durante las 5 semanas del curso, se realizó el seguimiento, monitoreo y retroalimentación de cada una de las actividades, lo que permitió identificar los aprendizajes alcanzados por cada directivo docente.

La evaluación, como último elemento del diseño pedagógico, se desarrolló a través de los ejercicios y actividades que se presentaron a los participantes con un enfoque meta-cognitivo que aporta después de cada acción, información de orientación y contexto, para que el participante sepa si se encuentra desarrollando de forma correcta el ejercicio o si comprende conceptual y metodológicamente el paso.

Para estas actividades se crearon instrumentos de seguimiento, rejillas de evaluación, matrices de medición, etc. que permitieron realizar el seguimiento y monitoreo a los estudiantes en todo el proceso de la investigación.

A esta altura conviene recordar las habilidades sobre las que se indaga. Los 8 principales grupos son: Comunicación, Liderazgo, Adaptabilidad, Relaciones, Manejo de tareas, Producción, Desarrollo de los demás y Desarrollo personal.



Ilustración 47. Habilidades del curso

En cada una de las actividades realizadas semana a semana se trabajan las habilidades para ser un líder en cada una de sus instituciones educativas.

A continuación, se presenta un instrumento que da cuenta del nivel de comprensión alcanzado por cada participante de acuerdo con las actividades de cada etapa.

Tema 1: Inducción al ambiente de aprendizaje		Tema 2: Caracterización del curso	Etapa de autoevaluación				Etapa de elaboración del plan de mejoramiento							Etapa de seguimiento y evaluación														
Presentación del ambiente de aprendizaje	Instruccion de participación para los foros de cada etapa	Los Foros	Introducción a la etapa	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Foro Etapa 1: Autoevaluación Institucional	Evaluación etapa 1	Introducción a la etapa	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5	Paso 6	Paso 7	Foro de la etapa de mejoramiento	Evaluación	Introducción a la etapa	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Foro de la etapa de seguimiento y evaluación	Tarea - Evaluación al Curso	Guía de Mejoramiento Institucional	Evaluación

Ilustración 48. Distribución de temas y actividades

A continuación se presentan las estadísticas de los estudiantes de acuerdo con su desempeño en cada una de las semanas.

ACTIVIDADES		Introducción.	Actividad 1. Comparación entre los planteamientos del PEI y el	Actividad 2. Análisis de la pertinencia del PEI con relación al	Actividad 3. Análisis de la pertinencia del PEI con respecto al	Actividad 1. Estudio y apropiación de las áreas, componentes	Actividad 2. Conformación de los equipos para evaluar cada una de	Actividad 3. Evaluación de cada una de las áreas de la gestión.	Actividad 1. Análisis del PEI de manera integral	Actividad 1. Identificación y análisis de las fortalezas institucionales
NOMBRE	APELLIDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RINCON WILCHES	ALBA MARIA	75	100	100	75	90	90	75	75	75
GUEVARA	MIGUEL	0		100	75		90	75	75	100
CAMPOS	CLAUDIA PATRICIA	0				100	75	75	75	100
NARVÁEZ	JOSÉ OVIDIO	75	100	75	45	100	75	45	100	75
URIBE MURILLO	DORIS ESTELLA	75	45	100		100	75	75	75	75
QUERUBIN	WEIMAR	0		100	100	45	100	100	100	100
RUIZ VALLEJO	DORA LILIANA	0	100	75	75	100	75	75	100	75
BLANCO CORREDOR	MARIA ELISA	0	100		75	100	100	100	100	100
CASTAÑEDA GARCES	ROSA ALEYDA	100		45	100		100	100	75	100
CRUZ GOMEZ	MAGDA LILIANA	100	75	75	100	100	45	75	100	75
ZULETA AGUDELO	NORIEL HUMBERTO	100	100	90	100	45	100	100	90	100
ECHAVARRIA MUÑOZ	GLORIA ELPIDIA	100	90	100	100	100	90	45	100	90
GOMEZ OROZCO	OSCAR DE JESUS	100	100	90	100	75	100	100	100	45
VERHELST SOLANO	TERESITA	100	90	100	90	45	100	100	75	100
BERNAL	SANDRA	100	90	100	45	90	100	100	90	100
PARDO	GRACIELA	100	100	90	100	90	100	100	100	45
GARCIA CHAVARRO	JULIO CESAR	100	90	100	45	100	100	100	90	90
GARCIA	PEDRO LUIS	100	90	90	100	100	100	100	75	100
		68	91	89	83	86	90	86	89	85

Ilustración 49. Estadísticas de desempeño Etapa 1

ACTIVIDADES		Introducción. Que es el plan de mejoramiento	Actividad 1. Análisis y priorización de los factores críticos.	Actividad 2. Formulación de los objetivos del plan de mejoramiento.	Actividad 1. Planteamiento de las metas del plan de mejoramiento.	Actividad 1. Definición de los indicadores que se	Actividad 1. Definición de las actividades necesarias para dar	Actividad 2. Definición de los responsables de la	Actividad 1. Elaboración del cronograma de actividades	Actividad 1. Elaboración del presupuesto del plan de	Actividad 1. Socialización del plan de mejoramiento.
NOMBRE	APELLIDO	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
RINCON WILCHES	ALBA MARIA	75		75	75			100		75	75
GUEVARA	MIGUEL		75			90	75		75		100
CAMPOS	CLAUDIA PATRICIA	75		75	100	90		100		75	75
NARVÁEZ	JOSÉ OVIDIO	100	90	45	100	90		100	90	45	45
URIBE MURILLO	DORIS ESTELLA	45	90	45	100	90	90	100	90	90	90
QUERUBIN	WEIMAR	45	100	45	100	90	90	100	100	45	90
RUIZ VALLEJO	DORA LILIANA	100	90		100	100	90	100	100		45
BLANCO CORREDOR	MARIA ELISA	45	100	90	100	90	90	100	90	100	45
CASTAÑEDA GARCES	ROSA ALEYDA		100		100	90	90	100	100		90
CRUZ GOMEZ	MAGDA LILIANA	100	90	100	100	90	90	100	100		
ZULETA AGUDELO	NORIEL HUMBERTO	100	90	100	100	100	100	100	90	100	
ECHAVARRIA MUÑOZ	GLORIA ELPIDIA	100	100	90	100	90	90	100	100		100
GOMEZ OROZCO	OSCAR DE JESUS	100	90	45	100	100	90	100	100	100	100
VERHELST SOLANO	TERESITA	45	100	100	100	90	100	100	90	100	45
BERNAL	SANDRA	100	100	90	100	100	100	100	100	45	100
PARDO	GRACIELA	90	100	100	100	90	90	100	100	100	45
GARCIA CHAVARRO	JULIO CESAR	100	90	45	100	100	100	100	100	100	100
GARCIA	PEDRO LUIS	45	100	100	100	100	90	100	100	100	100
		79	94	76	99	94	92	100	95	82	78

Ilustración 50. Estadísticas de desempeño Etapa 2

ACTIVIDADES		Actividades 1. Diseño de los formatos de recolección de información y 2. Definición de los	Actividad 3. Establecimiento de formas de presentación de la información.	Actividad 1. Preparación de la información para realizar el seguimiento y 2.	Actividad 1. Preparación de la información para realizar la evaluación y 2.	Actividad 1. Comunicación de los resultados del plan de mejoramiento.
NOMBRE	APELLIDO	20	21	22	23	24
RINCON WILCHES	ALBA MARIA		90		75	75
GUEVARA	MIGUEL	90	75	75		75
CAMPOS	CLAUDIA PATRICIA	75	90		75	
NARVÁEZ	JOSÉ OVIDIO	90	90	90	75	90
URIBE MURILLO	DORIS ESTELLA	90	90	100	45	90
QUERUBIN	WEIMAR	90	100	90	45	75
RUIZ VALLEJO	DORA LILIANA	90	90	90	75	90
BLANCO CORREDOR	MARIA ELISA	90	90	90	75	90
CASTAÑEDA GARCES	ROSA ALEYDA	90	100	90	75	75
CRUZ GOMEZ	MAGDA LILIANA	90	100	100	75	
ZULETA AGUDELO	NORIEL HUMBERTO	90	100	100	90	90
ECHAVARRIA MUÑOZ	GLORIA ELPIDIA	100	100	100	90	100
GOMEZ OROZCO	OSCAR DE JESUS	90	100	90	90	100
VERHELST SOLANO	TERESITA	100	90	100	90	100
BERNAL	SANDRA	90	100	100	90	100
PARDO	GRACIELA	90	100	90	90	100
GARCIA CHAVARRO	JULIO CESAR	100	90	100	90	100
GARCIA	PEDRO LUIS	100	100	100	90	100
		91	94	94	79	91

Ilustración 51. Estadísticas de desempeño Etapa 3

6.7. EVALUACIÓN DEL CURSO

El estudiante tuvo la oportunidad de hacer la evaluación del curso, la cual sirvió como retroalimentación para el mejoramiento del mismo. Se apoyó en un instrumento de Excel que descargaron, diligenciaron y entregaron como la última asignación.

Evaluación del curso Guía de Mejoramiento



La siguiente evaluación permitirá hacer una retroalimentación del curso en dos aspectos: el marco referencial pedagógico y la estructura curricular del curso.

Agradecemos su valiosa colaboración que nos permite impulsar el mejoramiento en las instituciones educativas colombianas.

A continuación descargue el instrumento de evaluación en formato excel. Luego de diligenciar el instrumento adjúntelo a la tarea.



Instrumento de evaluación del curso



Tarea - Evaluación al Curso Guía de Mejoramiento Institucional

Ilustración 52. Evaluación del curso

La evaluación permitió corroborar la validez del proyecto o corregir el rumbo en los aspectos que así lo requieran. En todos los casos es constante y permanente y no sólo debe realizarse al finalizar el curso. El resultado final dependió de todo y todos en su conjunto: estudiantes, docentes, contenidos, técnicas didácticas, interfaz y demás factores que intervienen en el proceso.

Por otro lado, y consiente de la importancia de la evaluación en este tipo de proceso, y más aun respondiendo a la naturaleza del mismo curso, se diseñaron una serie de herramientas e instrumentos que facilitaron recibir a través de la evaluación la retroalimentación que le permitiera al curso mejorar.

Instrumento de Evaluación al Curso Guía de Mejoramiento Institucional							
El siguiente instrumento de evaluación se compone de dos partes: el marco referencial pedagógico y la estructura curricular del curso. Lea detenidamente el indicador, el criterio de evaluación y el criterio con base en el modelo pedagógico. Califique objetivamente digitado el número 1 en la casilla que corresponda (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca). Si tiene alguna observación anótelala en la última columna.							
Indicador	Criterio de Evaluación	Criterio con base en el modelo pedagógico CV G34	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	Observaciones Generales
1. Marco referencial – pedagógico a. Modelo pedagógico	1. Presenta el modelo pedagógico claro acorde con el desarrollo del curso.	El modelo pedagógico que se propone es consistente en cada etapa (introducción al contenido, contenido, secuencia de contenido, metodología, didáctica de actividades y ejercicios, evaluación).					
	2. Muestra coherencia entre el planteamiento teórico y la planeación del curso.	El documento de diseño pedagógico del curso sustenta y explica el diseño del curso de forma adecuada y suficiente.					
	3. Las actividades de aprendizaje	Las actividades de aprendizaje son coherentes con el contenido y propósito de cada una de las etapas y pasos del curso.					
	4. La introducción orienta al estudiante sobre la estructura, la temática, actividades de aprendizaje y los resultados.	El módulo introductorio, orienta al estudiante sobre las características generales del curso y el modelo que se desarrolla. (Objetivos, contenidos, estructura de contenidos o secuencia, metodología, mediación pedagógica, evaluación).					

Ilustración 53. Instrumento de evaluación del curso

En estos instrumentos se encuentran indicadores que permitieron evaluar aspectos esenciales del curso. Para esta evolución se privilegiaron criterios como: coherencia, pertinencia, transparencia y originalidad; los componentes del curso desde su estructura curricular, propuesta pedagógica, diseño instruccional, la mediación pedagógica, requerimientos tecnológicos, diseño gráfico y usabilidad, se valoraron, según los criterios y la secuencia y la comprensión global orientada a enfatizar en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Estos instrumentos también permitieron realizar cierto tipo de seguimiento a los estudiantes.

Tal como se muestra en el anterior cuadro, el curso obtuvo una calificación en promedio del 84% la cual refleja la aceptación de los participantes y la motivación para finalizar cumpliendo los propósitos establecidos en el curso.

Indicador	Criterio de Evaluación	Criterio con base en el modelo pedagógico propuesto por CETICS	Si
1. Marco referencial - epistemológico	1. El curso se encuentra en el contexto general de la disciplina que determina el propósito curricular.	El curso se encuentra en el contexto general de la disciplina que determina el propósito curricular.	90
	2. Describe los recursos que desde la disciplina se requieren para ir de conceptos generales hasta la comprensión de cada una de las nociones específicas.	No aplica para el caso particular. El criterio debe ser: El curso trata o contiene las etapas y pasos que caracterizan la Guía de Mejoramiento institucional, de forma precisa y clara para los participantes.	80
	3. Presenta contenidos de forma secuencial dentro de una lógica de enseñanza y de aprendizaje que permite en el estudiante el desarrollo de competencias.	Presenta contenidos de forma secuencial con actividades y ejercicios de apoyo para facilitar y orientar la comprensión de la metodología y el uso de herramientas para el mejoramiento institucional.	80
2. Marco referencial – pedagógico	4. Refleja un planteamiento de la perspectiva pedagógica sobre la cual se desarrolla curricularmente el curso.	El diseño pedagógico presentado en la introducción del curso se desarrolla de forma fiel en cada una de las etapas.	80
	5. Presenta el modelo pedagógico claro y acorde con el desarrollo del curso.	El modelo pedagógico que se propone es consistente en cada etapa (Introducción al contenido, contenido, secuencia de contenido, metodología, didáctica de actividades y ejercicios, evaluación).	80
	6. Muestra coherencia entre el planteamiento teórico y la planeación del curso.	El documento de diseño pedagógico del curso sustenta y explica el diseño del curso de forma adecuada y suficiente.	85
	7. Las actividades de aprendizaje	Las actividades de aprendizaje son coherentes con el contenido y propósito de cada una de las etapas y pasos del curso.	90
3. Estructura curricular del curso. a. Elementos de contextualización	8. La introducción orienta al estudiante sobre la estructura, la temática, actividades de aprendizaje y los resultados.	El módulo introductorio, orienta al estudiante sobre las características generales del curso y el modelo que se desarrolla. (Objetivos, contenidos, estructura de contenidos o secuencia, metodología, mediación pedagógica, evaluación).	95
	9. Se presenta una "guía del estudiante", para acompañar el abordaje de la totalidad del curso	El tutor virtual, cumple la función de guía para el estudiante, en las etapas y pasos que acompaña.	75
	10. Define los objetivos del curso aclarando lo que se espera del estudiante y los alcances del proceso formativo	En cada etapa, el contenido incluye: los pasos, el por qué y el para qué, las recomendaciones y los resultados esperados.	80
	11. Se enuncian las competencias que alcanzará el estudiante de forma objetiva	Al desarrollar las actividades y ejercicios propuestos en cada etapa, los participantes tienen la posibilidad de desarrollar o adquirir las competencias que exige un proceso de mejoramiento institucional.	85
	12. Se aclaran cuáles son las palabras claves en el curso y se definen para ampliar el interés y la comprensión de la temática.	El curso presenta un glosario con las palabras claves y las palabras claves hipertextualizadas en el contenido del curso son suficientes.	80
3. Estructura curricular del curso. b. Áreas temáticas	13. Se plantean los objetivos de cada uno de los módulos.	En cada una de las etapas, se presentan los objetivos.	75
	14. Se plantea los temas en cada uno de los módulos de manera secuencial.	Los contenidos de cada una de las etapas se presentan en pasos secuenciales coherentes acordes con la metodología de la Guía No. 34	95
	15. Determina el nivel de conocimiento que se espera del estudiante frente a los temas de los módulos.	El desarrollo de cada etapa tiene un producto de conocimiento tangible que refleja el nivel de desempeño y comprensión de los participantes.	70
	16. Define las habilidades específicas con las que debe contar el estudiante para abordar el contenido.	Cada una de las etapas del curso, exige a los participantes a través de las actividades y ejercicios el desarrollo de habilidades a partir del contexto profesional necesario en las instituciones educativas estatales.	85
	17. Cada módulo orienta al estudiante en cómo se debe abordar cada una de las actividades de aprendizaje.	Las orientaciones del tutor virtual, las actividades y los ejercicios son orientadoras y contribuyen con la comprensión de los contenidos del curso.	80
3. Estructura curricular del curso. c. Actividades de aprendizaje	18. Presenta elementos motivacionales para abordar el contenido.	Las actividades de aprendizaje y los ejercicios motivan la consulta de contenidos, la exploración y profundización de conocimiento.	80
	19. Muestra la relación entre los contenidos propuestos y la actividad a desarrollar.	Las actividades son coherentes con el contenido del curso y el contexto de la realidad de las instituciones educativas colombianas.	75
	20. La instrucción para el desarrollo de las actividades clara, describiendo lo que se espera que el estudiante realice.	Las actividades y los ejercicios son claros y cuentan con elementos o información orientadora para su desarrollo.	70
	21. Se determinan los recursos que el estudiante requiere para llevar a buen término las actividades de aprendizaje.	Los participantes cuentan con las fuentes de información, orientaciones y ayudas necesarias para el desarrollo de las actividades.	90
	22. Cada una de las actividades permite al estudiante proponer de manera creativa diferentes posibilidades de solución.	No aplica	80
	23. Cada actividad cuenta con indicadores que le permiten al estudiante conocer el nivel de logro alcanzado.	El desarrollo de las actividades y ejercicios le permite al estudiante conocer el nivel de desempeño alcanzado en cada etapa y paso.	80
	24. La efectividad en la solución de la tarea se plantea de manera clara.	El desarrollo de los pasos del curso aporta elementos metacognitivos a los participantes que les permita deducir o inferir la efectividad de su desempeño.	70
	25. El estudiante autoevalúa el éxito en la realización de la tarea.	El curso cuenta con actividades o ejercicios que aportan elementos para la autoevaluación de su desempeño y comprensión.	70
	26. Las actividades privilegian el trabajo colaborativo y cooperativo.	No aplica	90
	27. Los alcances de cada una de las actividades permite relaciones entre las temáticas del módulo.	Hay una relación temática, lógica y metodológica en el desarrollo de cada una de las actividades de cada paso y de cada etapa.	80
	28. Cada actividad está orientada al logro de las competencias propuestas.	El desarrollo de las actividades en su conjunto, de cada paso, se orienta al logro de habilidades, competencias, manejo y uso de información o cambio de actitudes.	75
	29. Se incluye retroalimentación apropiada para cada una de las actividades.	No aplica	90
	30. Cada módulo presenta pruebas objetivas que le permite al estudiante y al profesor verificar los aprendizajes.	Cada etapa presenta pruebas objetivas que le permite al estudiante y al profesor verificar los aprendizajes.	95
	31. El estudiante logra reconocer su nivel de progreso después de terminar cada módulo.	El estudiante logra reconocer su nivel de progreso después de terminar cada módulo.	90
32. Se establecen actividades evaluativas para verificar las competencias.	No aplica	90	

Ilustración 54. Estadísticas Evaluación curso

3. Estructura curricular del curso. d. Diseño instruccional	33. Presenta los elementos conceptuales desde un grado bajo hasta la complejidad más alta, según los contenidos y la relación con los objetivos.	Los conceptos que hacen parte de los contenidos son claros y comprensibles para los participantes, se encuentran contextualizados en el curso.	90
	34. Los planteamientos de contenidos, las actividades de aprendizaje y de evaluación presentados durante el desarrollo del curso se relacionan de manera directa con el modelo pedagógico propuesto para el curso.	Los objetivos, los contenidos, la organización de los contenidos, la metodología, la mediación pedagógica y la evaluación se relacionan de manera directa con el diseño pedagógico del curso.	80
	35. Presenta resúmenes, síntesis, mapas conceptuales en diferentes momentos del contenido.	Los contenidos son presentados en diversos formatos de información (Mapas conceptuales, hipertextos, gráficas, imágenes, animaciones, esquemas, modelos, mapas conceptuales, entre otras).	90
	36. El curso plantea para la apropiación de contenidos: nociones, conceptos, elementos relacionales y diferenciales entre conceptos, manejo de glosarios.	El contenido del curso, presenta para su comprensión: definiciones, términos, conceptos, orientaciones, procedimientos o teorías de una forma coherente y contextualizada.	90
	37. Las evaluaciones son definidas de forma clara y presentan las opciones de respuesta.		80
3. Estructura curricular del curso. e. Diseño gráfico y usabilidad	38. La Interfaz de usuario es clara y precisa.	Los elementos de la interfaz gráfica del usuario final son funcionales: iconos, barras, hipertextos, indexados, botones, colores, títulos, imágenes.	80
	39. La interfaz del curso tiene una imagen coherente al tema del curso.	La metáfora de la interfaz gráfica es coherente con los objetivos y contenidos del curso.	80
	40. La interfaz del curso es precisa para el público o usuario al que va dirigido el curso.	La interfaz gráfica resulta funcional y útil para la navegación del curso.	80
	41. La interfaz gráfica del usuario es intuitiva.	No aplica porque el curso tiene una estructura lógica y no intuitiva.	70
	42. Presenta elementos gráficos pertinentes en el contenido.	Los diferentes lenguajes en los que se apoya el contenido del curso son coherentes y contextualizados.	95
	43. Las imágenes son claras.	Las imágenes son un elemento de mediación pedagógica de forma en el curso.	90
	44. Las imágenes aportan al contenido.	Las imágenes son un elemento de mediación pedagógica de contenido en el curso.	85
	45. Presenta mapas conceptuales para ubicar al estudiante.	Los mapas conceptuales constituyen una red semántica de orientación conceptual para los estudiantes.	80
	46. Evidencia la planeación gráfica desde la fase de análisis.	El estilo gráfico del curso mantiene la uniformidad durante el desarrollo de las etapas y los pasos.	85
	47. Presenta lo más relevante del curso desde un inicio.		90
	48. Los recursos descargables son óptimos y de fácil accesibilidad.	La descarga de los archivos e información del curso se hace de forma sencilla y efectiva.	95
	49. Destaca niveles de títulos y de contenidos a través de las fuentes.	La estructura de contenido se encuentra bien secuenciada a través de títulos, subtítulos, menús y sub menús.	75
	50. Usa adecuadamente la cantidad de texto por pantalla.	Los textos que se presentan en cada pantalla, son legibles, claros y bien escritos.	90
	51. Resalta las ideas claves del contenido.	La mediación pedagógica de contenido es clara y orientadora para el participante en el curso.	85
	52. Los colores presentan una codificación clara dentro del contenido.	Los colores y diseño gráfico representan una codificación de diferenciación y categorización de contenido de forma coherente (Hay un color específico para cada etapa o elemento)	80
53. Existen iconos dentro del curso	Los iconos, botones y elementos de las barras de herramientas funcionan correctamente y permiten el acceso a la información que simbolizan.	80	
54. Las imágenes (ilustraciones, fotografías) ayudan para la comprensión del contenido.	Las imágenes, gráficas, ilustraciones, animaciones y elementos multimedia complementan el contenido textual.	85	
Glosario	55. Se encuentra un listado con la terminología más relevante en la temática del curso.	El contenido de las etapas y pasos del curso, resalta y presenta los términos más relevantes de la legislación colombiana.	90
Referencias bibliográficas	56. Presenta materiales, libros, sitios web como apoyo externo al contenido.		70
Condiciones contractuales	57. El curso se encuentra implantado en la plataforma Moodle	El curso hace uso de herramientas colaborativas de Moodle (Foro), instrumentos de evaluación y otros servicios.	95
	58. El curso cumple con los estándares SCORM.		100
	59. Se utilizó una estrategia de desarrollo que permite la actualización de contenidos.	El curso está desarrollado en software libre de empaquetamiento SCORM.	80
	60. El curso permite ser utilizado por los usuarios con conectividad limitada para su desarrollo.		95

Ilustración 55. Estadísticas Evaluación curso

CAPÍTULO VII. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo presenta la metodología que se aplicó en la obtención de la información necesaria para realizar el análisis de la investigación. En este caso se toma como referencia el libro de metodología de la investigación de Hernández, Fernández & Baptista (2003).

7.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son habilidades que se fortalecen en los participantes del curso virtual “La ruta para el mejoramiento institucional” para su actuar como directivo docente en la IE Nuevo Mundo, en el marco del proceso de administración de la planta física y recursos de la gestión administrativa y financiera?

7.2. SUSTENTO EPISTEMOLÓGICO

Las ideas de investigación representan el primer acercamiento a la realidad objetiva que habrá que investigarse, esta idea puede devenir de diferentes fuentes de investigación entre las cuales se encuentran las experiencias individuales, materiales escritos, audiovisuales, información en Internet, teoría, descubrimientos, conversaciones, observaciones, etc., sin embargo su fuente no origina la claridad de la idea, por ello el planteamiento de la idea fue precisada y modificada en a medida de su evolución, las ideas acercan a la realidad que puede ser objetiva en el enfoque cuantitativo, subjetiva en el enfoque cualitativo, puede ayudar a resolver problemas, aportar conocimientos, generar interrogantes, novedosas y alentadoras.

Por otro lado, entendiéndose **investigación** como el conjunto de procesos sistémicos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación,

Teniendo la idea estructurada de la investigación y con el ánimo de dar respuesta a la pregunta de investigación, se consideran las características generales de la investigación para determinar así el enfoque de la investigación.

Una vez realizado este ejercicio de determinar las características de la investigación se define que ésta tendrá un enfoque **investigación mixto**, dado que se define la combinación de los enfoques **cualitativo y cuantitativo**, contemplando aspectos de los dos enfoques lo que implicó la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, tanto de las habilidades directivas (Cualitativo) para lograr profundidad, complejidad y comprensión, como del curso de formación (Cuantitativo) para lograr frecuencia, amplitud, generalización, produciendo datos ricos y variados, que puedan ser explorados y analizados, brindándole así a la investigación un mayor sentido de entendimiento; estos elementos al ser relacionados permiten identificar si se fortalecieron las habilidades con base en las categorías de análisis que se definieron en la investigación y surgen de la construcción del marco teórico y del estado del arte de la investigación.

Así mismo, se emplearon procesos cuidadosos en la definición de las categorías de análisis de la investigación, es decir se aplicaron procesos sistémicos al analizar los resultados del curso de formación y empíricos por medio de la revisión de los conocimientos y de las habilidades en el ambiente virtual. En este contexto, el resultado del **enfoque mixto** será valioso, logrando realizar aportaciones al avance del conocimiento en el tema de

investigación de las habilidades, con información diversa, interpretativa y con sentido de entendimiento.

Los **tipos de diseño** del enfoque mixto son: mixtos complejos, en paralelo, de enfoque dominante o principal, triangulación (teorías, ciencias o disciplinas, investigación, métodos y datos).

Dada la naturaleza de la investigación y sus características de análisis de datos e información se da un enfoque **mixto, prevaleciendo** el componente **Cualitativo**, al extraer los datos por medio de la revisión de las habilidades en el ambiente, al realizar un análisis subjetivo de las actividades e interpretar la información de acuerdo al contexto de la investigación. Se conservaron elementos del enfoque **cuantitativo**, al tratar de identificar los conocimientos de los directivos al inicio y al final de su formación, al tomar los resultados de los conocimientos logrados en el curso de formación y al analizar los resultados estadísticamente y de acuerdo a su realidad objetiva.

En este contexto, la investigación fue **mixta** con enfoque predominante **cualitativo** y con una metodología **correlacional**, pretendiendo responder a la pregunta de investigación formulada en este proyecto, asociando variables mediante un patrón predecible para el grupo o población seleccionada, es decir, caracterizar y medir variables presuntamente relacionadas y después caracterizar, medir y analizar la correlación; las cuales representaron las categorías a analizar en la Gestión Institucional - habilidades, identificar los conocimientos y habilidades de los directivos al inicio del curso de formación; revisar las variables de la investigación durante y al finalizar el curso de formación y revisar el ejercicio de autoevaluación

institucional y elaboración del plan de mejoramiento para analizar las habilidades adquiridas; permitiendo encontrar las relaciones de las variables observadas.

7.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el marco de la selección y diseño de la investigación, se define el término de **diseño** como el plan o estrategia para obtener lo que se desea. El propósito del diseño de la investigación es responder a la pregunta de investigación, cumplir con los objetivos de estudio y someter una hipótesis a prueba o dar respuesta a la pregunta de investigación.

Dada la naturaleza de la investigación y de las actividades de desarrollo de conocimientos y de habilidades, el análisis de información del curso de formación y la revisión de los ejercicios de autoevaluación, plan de mejoramiento y seguimiento; el diseño de la investigación es **No experimental** al realizarse la investigación sin manipular deliberadamente las variables, observando las habilidades tal como se dan en su contexto natural, para después analizar la información obtenida siguiendo los parámetros del enfoque de la investigación.

El diseño de investigación es **no experimental** de tipo **Longitudinal**, al estudiar la evolución de las variables o las relaciones entre ellas y al analizar los cambios a través del tiempo; es decir, la investigación tomará datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca del cambio, sus causa y sus efectos.

Así mismo, el diseño de la investigación es **Longitudinal** de tipo **Panel**, dado que el grupo a observar es el mismo en todos los momentos de la investigación. El diseño Panel, permite conocer los cambios grupales e individuales.

7.4. MUESTRA Y POBLACIÓN

La población de la investigación fueron **los directivos docentes** en servicio activo en las instituciones educativas oficiales a quienes se les haya enviado un ejemplar del documento impreso de la Guía No. 34.

La muestra, representada en un subgrupo de **los directivos** de esta población, quienes hayan participado como parte de un equipo institucional, de esta forma la muestra **es no probabilística o dirigida**, dado que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación. Esto teniendo en cuenta que el procedimiento no es mecánico ni con base en la aplicación de fórmulas de probabilidad, sino del proceso de toma de decisiones a criterio de la investigación.

La muestra para la investigación la componen 20 directivos docentes de 10 Instituciones educativas. Teniendo en cuenta el enfoque de la investigación se seleccionan a los líderes de las instituciones educativas y a quienes adelantan las principales actividades del área de la gestión directiva.

El tipo de muestra no probabilística es **por conveniencia** ya que las personas son accesibles y cuentan con las características para realizar la investigación.

Para hacer ésta investigación mucho más rica en términos de sus resultados se buscó contar con la vinculación de directivos docentes que provengan de cierto tipo de instituciones educativas, a saber:

Un universo de 10 instituciones educativas:

- 2 rurales medianas
- 2 rurales pequeña
- 2 urbanas medianas
- 2 urbanas grandes
- 2 urbanas pequeña

7.5. TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Teniendo en cuenta el diseño de la investigación de tipo mixto, se consideró que la técnica debería estar apoyada en instrumentos **confiables, válidos y objetivos**. La recolección de los datos a lo largo del proceso tuvo también el enfoque cualitativo y cuantitativo de donde se obtuvieron los datos con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, de ésta manera se contribuyó a responder la pregunta de investigación.

Técnicas *de recopilación* de información:

- Cuestionarios de conocimientos de entrada - conocimientos previos
- Cuestionarios de conocimientos de salida - aprendizajes obtenidos
- Encuestas de percepción del curso
- Observación en el curso virtual

Técnicas de *análisis* de información que se estiman:

- Análisis estadístico de los datos generados por la plataforma Moodle
- Análisis estadístico de los datos del seguimiento tutorial
- Análisis del trabajo con la Institucional educativa Prototipo
- Análisis de los resultados de las encuestas
- Análisis de los resultados de los Cuestionarios

La recolección de datos implicó el desarrollo de algunos instrumentos de medición cuyos requisitos serán los que arrojen información útil y válida para la investigación y que se sustentó con la evidencia relacionada con los contenidos y criterios. El método de recolección fue apoyado por las herramientas de software social, cuestionarios en línea, utilización de plataformas virtuales, observación directa.

7.6. MÉTODOS DE ANÁLISIS

La metodología para analizar la información de ésta investigación según el enfoque que posee fue por un lado para los datos de tipo cuantitativo, el análisis de los datos conllevó el siguiente proceso:

- Selección del método estadístico
- Explorar los datos
- Evaluar la confiabilidad y validez lograda con los instrumentos desarrollados.
- Analizar estadísticamente, según la condición de los datos.
- Preparar los datos

Por otro lado, en relación con los datos de tipo cualitativos. Se pueden conllevar los siguientes pasos:

- Recolección de datos y narrativas
- Organización de la información recolectada
- Preparar la información para análisis
- Revisión de información
- Establecer unidades y criterios de análisis
- Generar teorías, relaciones, explicaciones

7.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Proteger a los participantes de la investigación: entregar a los participantes la información necesaria sobre la existencia de riesgos y manejo de información confidencial y asegurar la confidencialidad y la información específica de los participantes de la investigación. La información se mantuvo fuera del acceso de personas ajenas a la investigación.

- Los participantes fueron informados por medio de carta formal acerca de la observación que se realizó en el curso virtual.
- Posterior a la investigación se retroalimentó a los participantes del curso sobre los resultados de su desempeño en el curso virtual.
- La información obtenida a lo largo de la investigación y de sus análisis es de carácter confidencial.
- Se respetó la libertad que tiene cada individuo para decidir sobre su participación o no en el estudio y retirarse en cualquier momento.

CAPITULO VIII. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. COMPONENTE CUANTITATIVO - CORRELACIONAL LONGITUDINAL DE PANEL

En esta primera parte de la investigación el enfoque de la evaluación se encuentra enmarcado principalmente en la teoría de Tyler, cuyo propósito se enfoca en: Determinar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos en el curso Ruta del mejoramiento.

Los objetivos de la evaluación en esta etapa son a grandes rasgos:

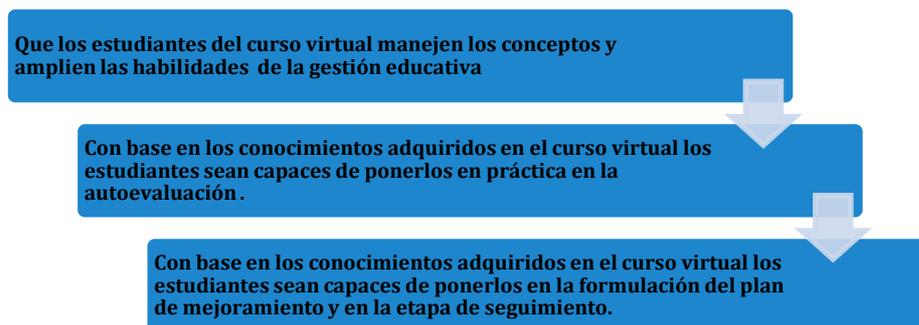


Ilustración 56. Objetivos de la evaluación cuantitativa

Las situaciones que se propiciaron para lograr los objetivos fueron:

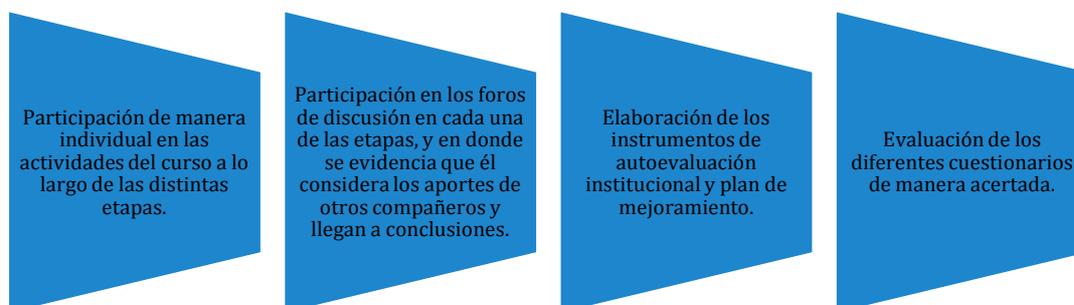


Ilustración 57. Situaciones para lograr los objetivos

Las medidas técnicas:

- Autodiagnóstico inicial 15%
- Habilidades del Curso 70%
- Autodiagnóstico final 15%

8.1.1. AUTODIAGNÓSTICO INICIAL

A continuación se presentan los resultados del autodiagnóstico por estudiante y por habilidad de acuerdo con los contenidos que se abordaron semana a semana durante el curso virtual.

NOMBRE	APELLIDO	SEM 1	SEM 2	SEM 3	promedio
RINCON WILCHES	ALBA MARIA	35,56	29,00	34,00	32,85
GUEVARA	MIGUEL	35,56	28,00	44,00	35,85
CAMPOS	CLAUDIA PATRICIA	31,11	41,00	34,00	35,37
NARVÁEZ	JOSÉ OVIDIO	44,44	45,00	52,00	47,15
URIBE MURILLO	DORIS ESTELLA	46,67	48,00	54,00	49,56
QUERUBIN	WEIMAR	50,00	54,00	54,00	52,67
RUIZ VALLEJO	DORA LILIANA	52,22	57,00	64,00	57,74
BLANCO CORREDOR	MARIA ELISA	54,44	60,00	64,00	59,48
CASTAÑEDA GARCES	ROSA ALEYDA	54,44	54,00	62,00	56,81
CRUZ GOMEZ	MAGDA LILIANA	57,78	66,00	58,00	60,59
ZULETA AGUDELO	NORIEL HUMBERTO	75,56	75,00	78,00	76,19
ECHAVARRIA MUÑOZ	GLORIA ELPIDIA	73,33	72,00	86,00	77,11
GOMEZ OROZCO	OSCAR DE JESUS	72,22	75,00	78,00	75,07
VERHELST SOLANO	TERESITA	70,00	66,00	82,00	72,67
BERNAL	SANDRA	73,33	78,00	82,00	77,78
PARDO	GRACIELA	75,56	72,00	78,00	75,19
GARCIA CHAVARRO	JULIO CESAR	66,44	78,00	82,00	75,48
GARCIA	PEDRO LUIS	80,00	78,00	86,00	81,33
		55,25	56,74	61,84	61,05

Ilustración 58. Estadísticas por estudiante Autodiagnóstico

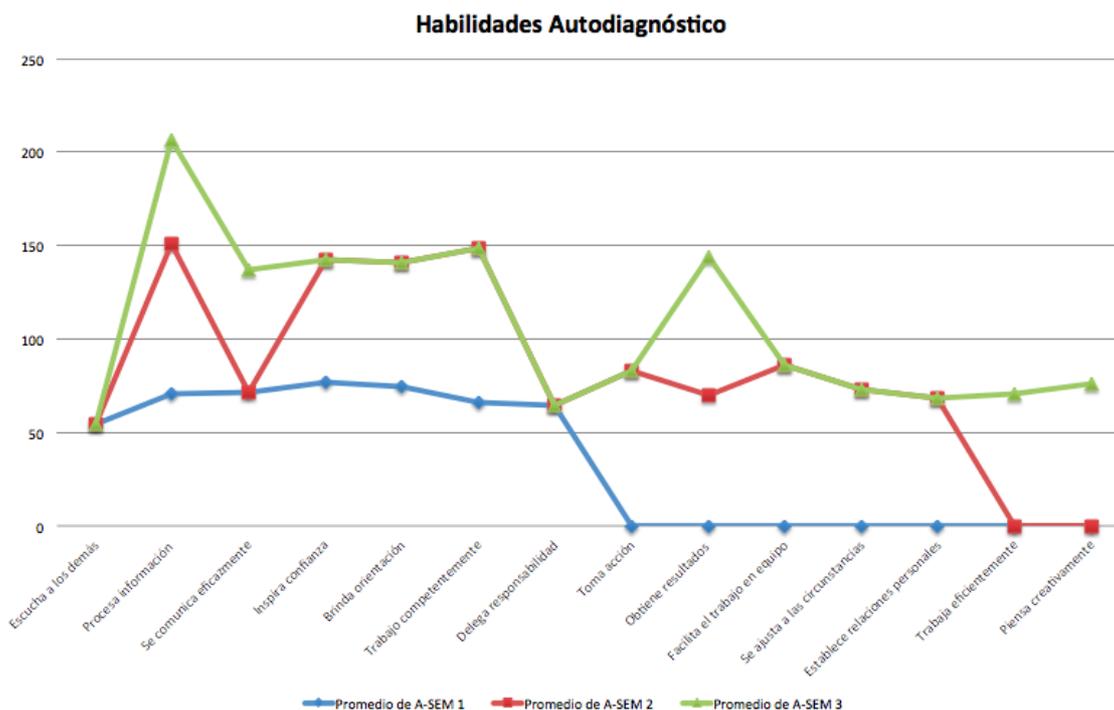


Ilustración 59. Habilidades del Autodiagnóstico

Tal como reflejan los resultados de este diagnóstico inicial, los estudiantes del curso virtual contaron inicialmente con un 61% de los conocimientos asociados a la Ruta del mejoramiento. En la primera etapa de Autoevaluación Institucional, las habilidades más débiles fueron las de *Trabaja Competentemente* y *Delega Responsabilidad*. En la segunda etapa de Plan de Mejoramiento, las habilidades más débiles fueron *Inspira confianza* y *Brinda orientación*. En la tercera etapa de seguimiento y evaluación, las habilidades más débiles fueron *Procesa información* y *Piensa creativamente*.

8.1.2. CURSO VIRTUAL

A continuación se presentan los resultados del proceso de formación de cada uno de los estudiantes y sus habilidades alcanzadas de acuerdo con los contenidos y actividades desarrolladas semana a semana durante el curso virtual.

NOMBRE	APELLIDO	SEM 1	SEM 2	SEM 3	promedio
RINCON WILCHES	ALBA MARIA	46,11	47,50	48,00	47,20
GUEVARA	MIGUEL	46,11	41,50	63,00	50,20
CAMPOS	CLAUDIA PATRICIA	38,89	59,00	48,00	48,63
NARVÁEZ	JOSÉ OVIDIO	68,33	70,50	87,00	75,28
URIBE MURILLO	DORIS ESTELLA	68,89	74,00	83,00	75,30
QUERUBIN	WEIMAR	60,56	80,50	80,00	73,69
RUIZ VALLEJO	DORA LILIANA	75,00	72,50	87,00	78,17
BLANCO CORREDOR	MARIA ELISA	63,89	85,00	87,00	78,63
CASTAÑEDA GARCES	ROSA ALEYDA	68,89	67,00	86,00	73,96
CRUZ GOMEZ	MAGDA LILIANA	82,78	78,00	73,00	77,93
ZULETA AGUDELO	NORIEL HUMBERTO	91,67	88,00	94,00	91,22
ECHAVARRIA MUÑOZ	GLORIA ELPIDIA	90,56	87,00	98,00	91,85
GOMEZ OROZCO	OSCAR DE JESUS	90,00	92,50	94,00	92,17
VERHELST SOLANO	TERESITA	88,89	87,00	96,00	90,63
BERNAL	SANDRA	90,56	93,50	96,00	93,35
PARDO	GRACIELA	91,67	91,50	94,00	92,39
GARCIA CHAVARRO	JULIO CESAR	90,56	93,50	96,00	93,35
GARCIA	PEDRO LUIS	95,00	93,50	98,00	95,50
		75	78	84	79

Ilustración 60. Estadísticas por estudiante Curso virtual

Tal como se muestra en el cuadro anterior y revisando las estadísticas de aprobación del curso, el 83% de los participantes aprobaron el curso. El curso se aprueba con un porcentaje superior al 60%. En este sentido, las estadísticas muestran que tres (3) docentes no lograron alcanzar este porcentaje y por lo tanto perdieron el curso. En tanto dos (2) docentes desertaron del curso por motivos relacionados con la salud, otros compromisos y tiempo.

A continuación se presenta la tendencia de notas de todo el grupo semana por semana, es claro que el mayor porcentaje se encuentra entre el 70 y 100% de la calificación, lo que muestra el interés y compromiso de los estudiantes en participar y finalizar el curso con éxito.

Rangos	Semana 1	Semana 2	Semana 3
0 a 50	43,70	44,50	48,00
60 a 70	66,11	67,00	63,00
70 a 80	75,00	73,75	73,00
80 a 90	85,83	85,50	85,00
90 a 100	91,43	92,90	95,75

Ilustración 61. Rangos de calificación Curso virtual

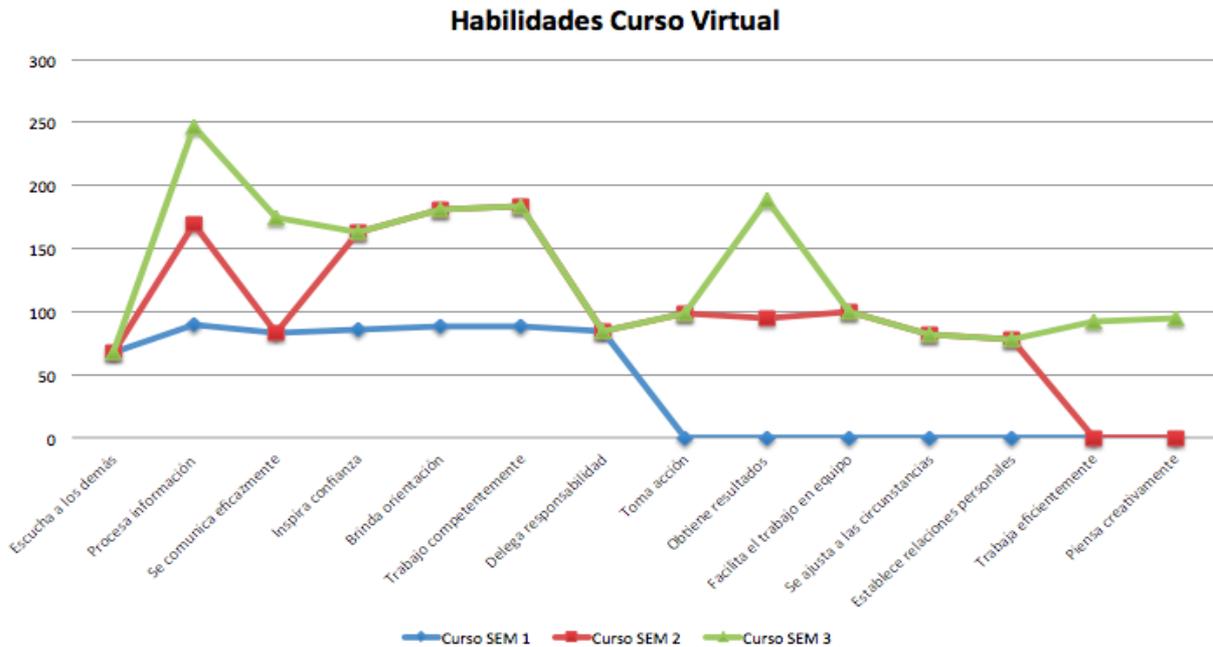


Ilustración 62. Habilidades del Curso virtual

Haciendo el comparativo de las habilidades iniciales de los directivos docentes y las habilidades desarrolladas durante el curso virtual podemos ver que la gráfica muestra que están sobre el 80%, mostrando un incremento importante con respecto al autodiagnóstico inicial.

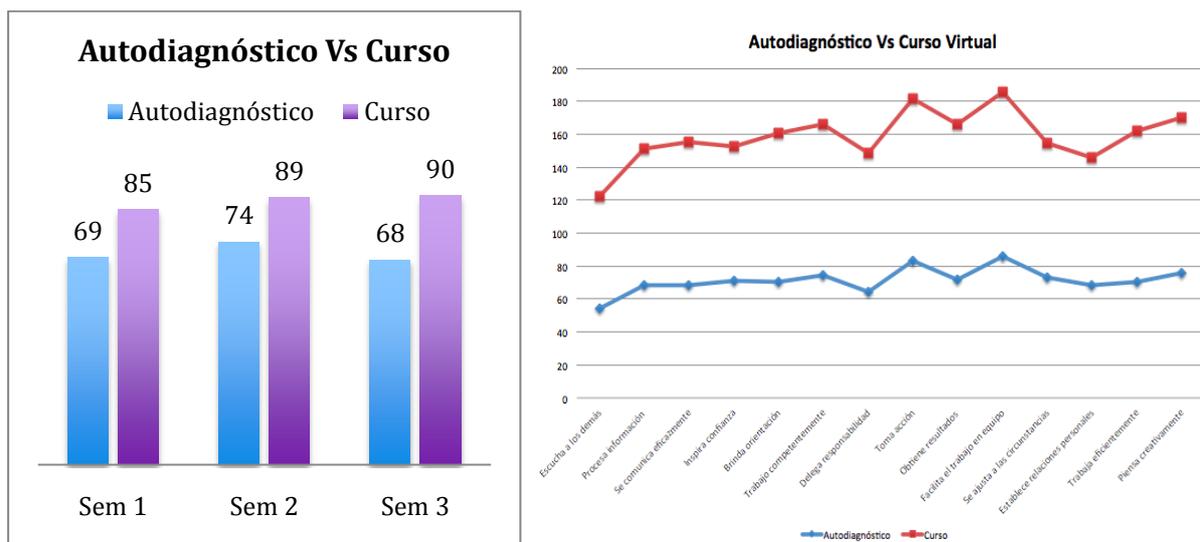


Ilustración 63. Comparativo Habilidades Autodiagnóstico y Curso

8.1.3. EVALUACIÓN FINAL

Al final del curso de formación, los estudiantes diligenciaron la evaluación final tal como se muestra a continuación.

NOMBRE	APELLIDO	SEM 1	SEM 2	SEM 3	promedio
RINCON WILCHES	ALBA MARIA	40,00	40,00	40,00	40,00
GUEVARA	MIGUEL	40,00	36,00	52,00	42,67
CAMPOS	CLAUDIA PATRICIA	35,56	52,00	40,00	42,52
NARVÁEZ	JOSÉ OVIDIO	66,67	72,00	76,00	71,56
URIBE MURILLO	DORIS ESTELLA	62,22	72,00	80,00	71,41
QUERUBIN	WEIMAR	62,22	82,00	76,00	73,41
RUIZ VALLEJO	DORA LILIANA	66,67	72,00	76,00	71,56
BLANCO CORREDOR	MARIA ELISA	62,22	84,00	76,00	74,07
CASTAÑEDA GARCÉS	ROSA ALEYDA	68,89	64,00	76,00	69,63
CRUZ GOMEZ	MAGDA LILIANA	77,78	76,00	68,00	73,93
ZULETA AGUDELO	NORIEL HUMBERTO	91,11	86,00	88,00	88,37
ECHAVARRIA MUÑOZ	GLORIA ELPIDIA	88,89	84,00	96,00	89,63
GOMEZ OROZCO	OSCAR DE JESUS	88,89	92,00	88,00	89,63
VERHELST SOLANO	TERESITA	86,67	88,00	92,00	88,89
BERNAL	SANDRA	88,89	94,00	92,00	91,63
PARDO	GRACIELA	91,11	90,00	88,00	89,70
GARCIA CHAVARRO	JULIO CESAR	88,89	94,00	92,00	91,63
GARCIA	PEDRO LUIS	91,11	94,00	96,00	93,70
		72	76	77	75

Ilustración 64. Estadísticas de Evaluación final

De acuerdo con las estadísticas descritas se contempla que los conocimientos y las habilidades que los estudiantes lograron incrementar su nivel gracias al curso virtual fueron: Brinda orientación, establece relaciones facilita el trabajo en equipo, inspira confianza, obtiene resultados, procesa información, se comunica eficientemente y trabaja eficientemente, en el gráfico se observan las variaciones semana a semana.

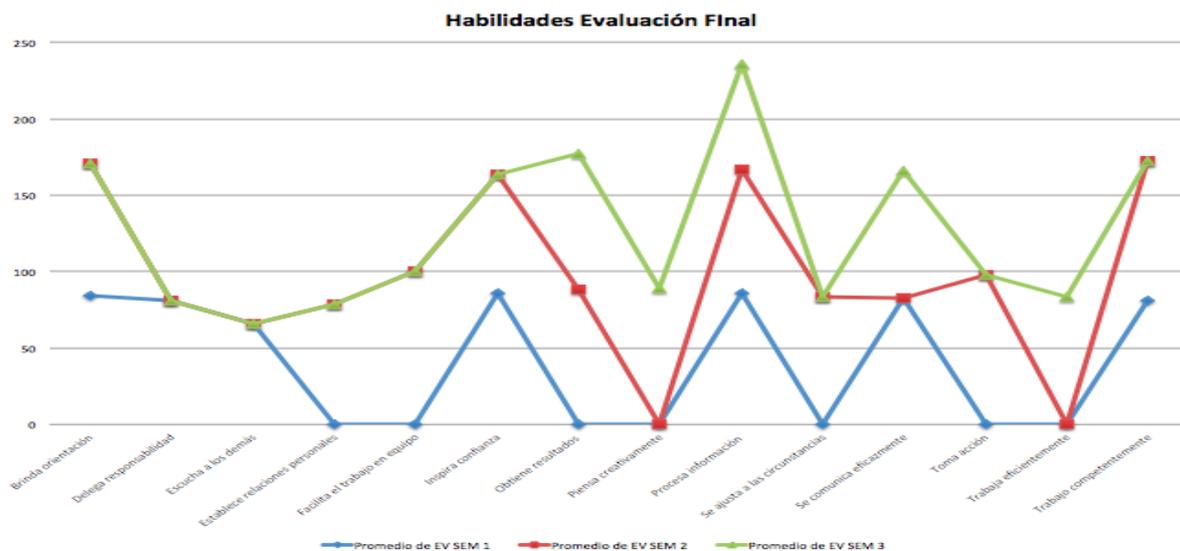


Ilustración 65. Habilidades Evaluación final

8.1.4. RESUMEN Y RESULTADOS - COMPONENTE CUANTITATIVO

Para este estudio se partió de los conocimientos iniciales de los estudiantes y se observó que hubo desarrollo en éstas habilidades por medio del curso, realizando las comparaciones respectivas en los diferentes momentos de la investigación.

Tal como se mostró anteriormente, al inicio del curso se aplicó un autodiagnóstico a los 20 docentes sobre los conocimientos y las competencias iniciales, obteniendo:

Media autodiagnóstico = 60.53

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{N}$$

Desviación estándar 19.80

$$\sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}}$$

Al finalizar el curso de formación se aplicó la evaluación final, obteniendo:

Media = 75.22

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{N}$$

Desviación estándar 17.68

$$\sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}}$$

El componente cuantitativo se analiza estadísticamente, obteniendo los datos de la media y la desviación estándar del primer momento “Autodiagnóstico” y la media y la desviación estándar del último momento “Evaluación” para determinar la correlación de los datos e identificar si el curso de formación contribuyó a fortalecer las habilidades de los participantes.

Para encontrar el nivel de confiabilidad de los datos se recurre a la tabla de la normal con los datos obtenidos tal cómo se muestra a continuación.

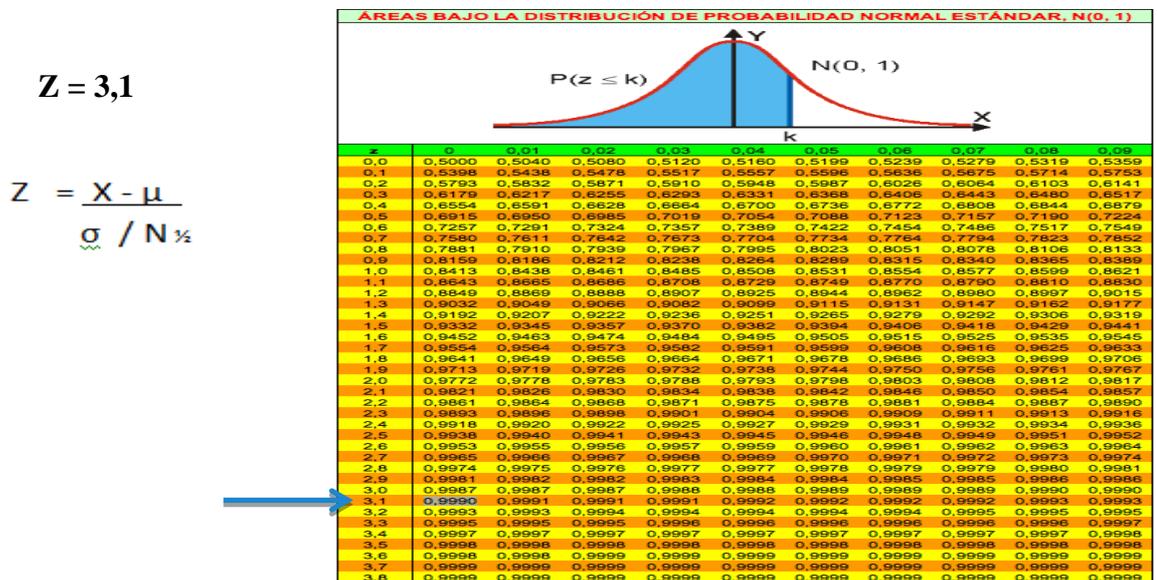


Ilustración 66. Tabla de la normal

A simple vista se puede ver como la media subió y la desviación estándar bajo en la Evaluación, es decir, los conocimientos de los directivos se incrementaron, las habilidades se fortalecieron y fueron menos dispersos logrando un grupo más homogéneo y controlado, comparando estas dos muestras (Autodiagnóstico y Evaluación final) se puede afirmar con un 99% de confiabilidad que el curso generó un incremento en los conocimientos de la Ruta del Mejoramiento y en las habilidades para la planeación institucional.

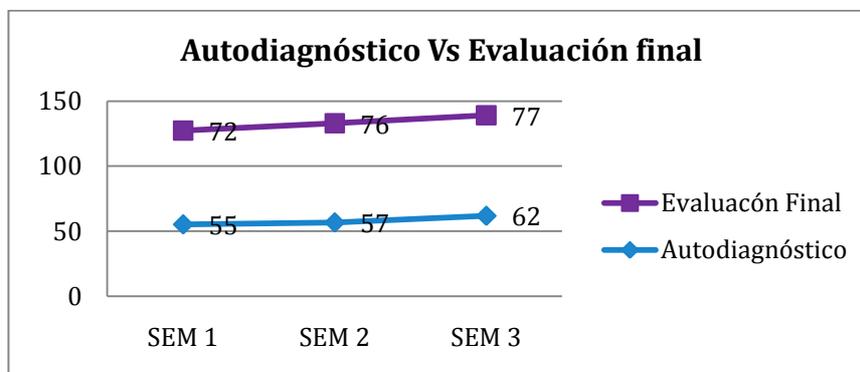


Ilustración 67. Comparativo Habilidades Autodiagnóstico y Evaluación final

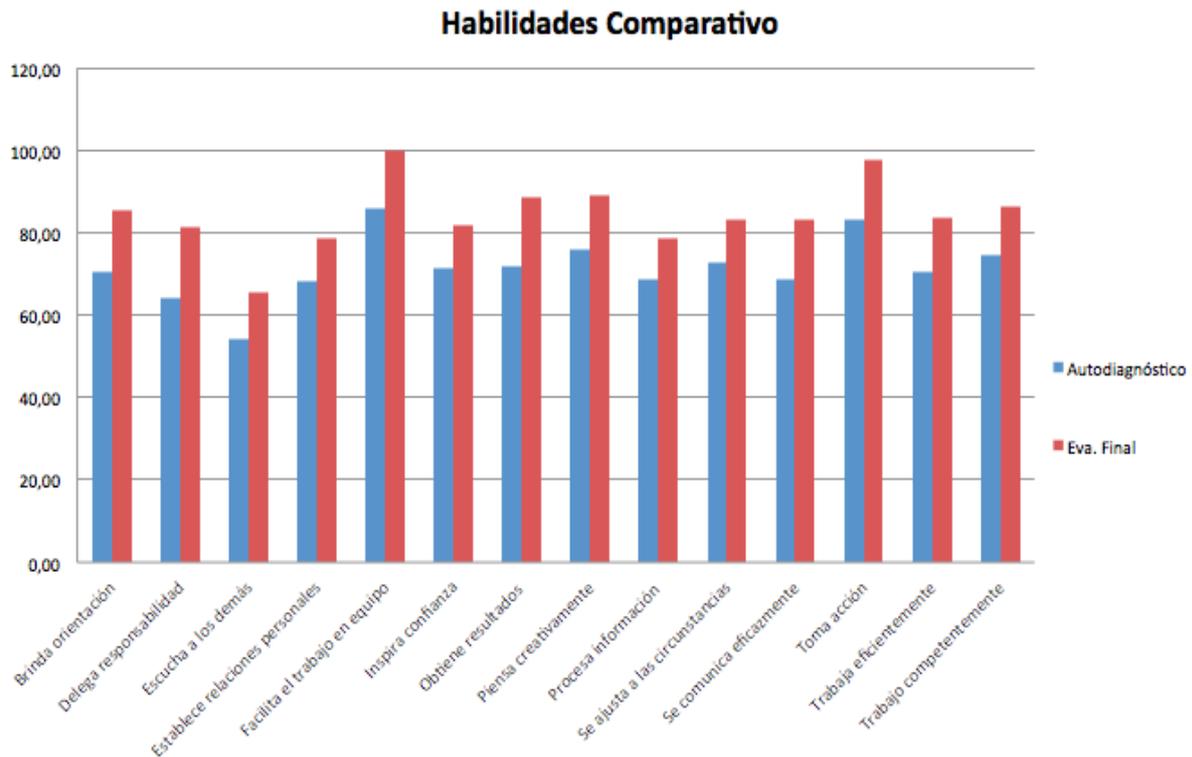


Ilustración 68. Comparativo Habilidades Autodiagnóstico y Evaluación final

Analizando el desempeño de los estudiantes en el curso virtual y las estadísticas de la evaluación final, se presenta una elevada correlación $r=0.8$ entre estos dos momentos de la investigación.

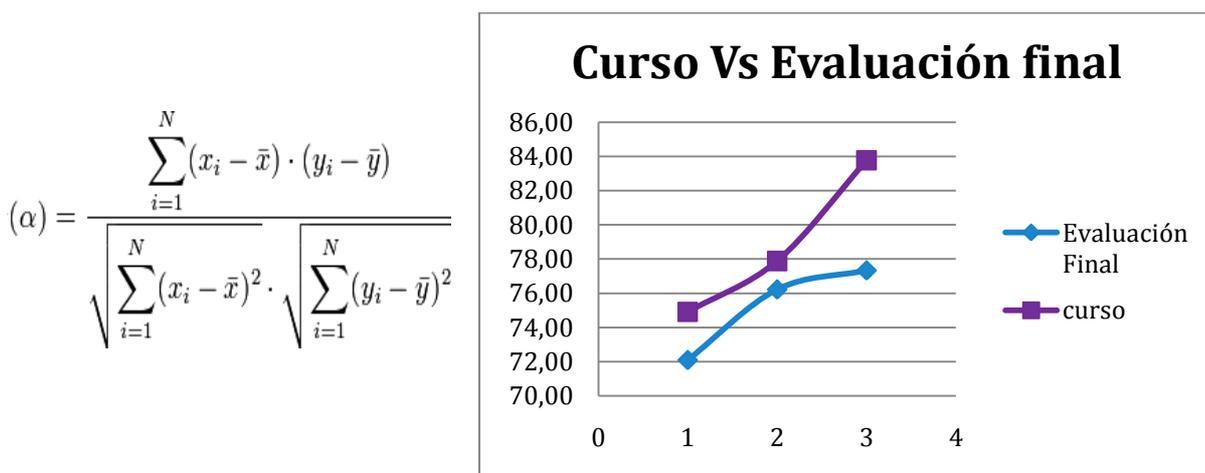


Ilustración 69. Comparativo Curso y Evaluación final

Esto indicó el adecuado encausamiento del curso, dirigiendo los esfuerzos de los estudiantes a incrementar las habilidades que hacen a un buen líder en la Institución. Lo anterior permite concluir que se cumplieron los objetivos de la investigación en esta primera etapa, los conocimientos fueron apropiados por los estudiantes y contribuyeron a incrementar las habilidades de los directivos.

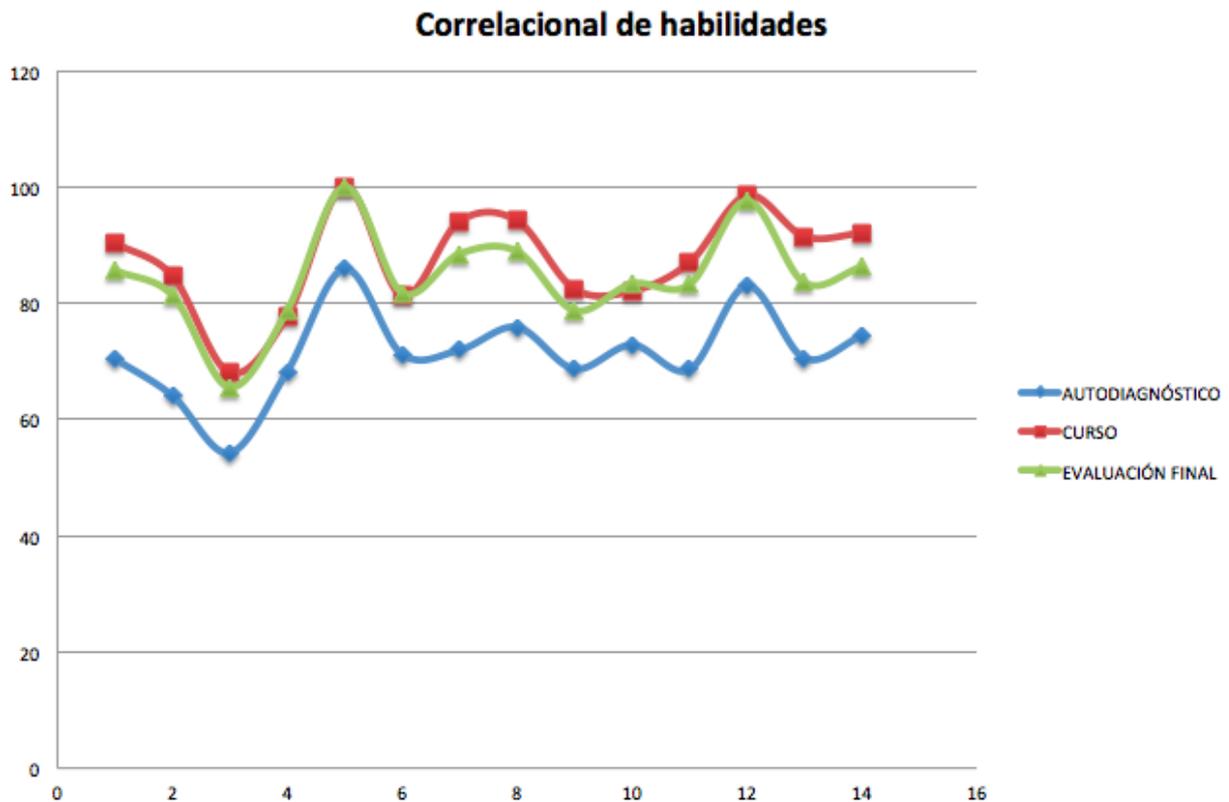


Ilustración 70. Correlación en los tres momentos

8.2. COMPONENTE CUALITATIVO – ESTUDIO DE CASO

Para la segunda etapa se tuvo como base la teoría de evaluación de Stake, la evaluación basada en estándares y en la evaluación comprensiva tomando como herramienta principal el estudio de caso, con el objetivo de revisar las habilidades puestas en práctica a través de los ejercicios del curso y revisar la calidad de los productos entregados por los grupos

observados. Para ello en esta investigación se apoya en la referencia teórica sobre la herramienta de estudio de caso explicada por la Universidad Autónoma de Madrid:

“El estudio de casos es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa.

- Para Yin (1989) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas.

- Para Stake (1998) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas.

La particularidad más característica de ese método es el estudio intensivo y profundo de un/os caso/s o una situación con cierta intensidad, entiendo éste como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Muñoz y Muñoz, 2001)” (Universidad Autónoma de Madrid) 2013, tomado de

http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf

8.2.1. INSTITUCIÓN PROTOTIPO

Estado de la autoevaluación de la IE Nuevo Mundo

La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, una de ellas es la de **Gestión administrativa y financiera**, que da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

La Guía No 34, explica que en el interior de esta área hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas. Tanto los procesos, como los componentes son los referentes para emprender la ruta del mejoramiento institucional que se describe en la segunda parte de la Guía No 34.

Los procesos y componentes del área de gestión administrativa y financiera son:

Proceso: Administración de la planta física y de los recursos

Definición: Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.

Componentes: Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.

El referente de valoración propuesto en la Guía, se resumen en las siguientes 4 escalas:



Ilustración 71. Escalas de evolución en la etapa de autoevaluación

Así mismo la Guía No 34, presenta como referente algunas de las **características del rector** de una IE que mejora continuamente:

- Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo.
- Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes.
- Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).
- Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.
- Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes.
- Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.
- Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.
- Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.
- Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.
- Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.
- Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.
- Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.

- Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.
- Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.
- Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.
- Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.
- Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.
- Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.
- Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.
- Fomenta el intercambio de experiencias.
- Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.

Los anteriores elementos son tomados como referente para la observación cualitativa, ya que tanto las escalas de desarrollo que propone la guía y las características del rector, estos aportan elementos de análisis para identificar las habilidades que están asociadas a las clasificaciones y características antes descritas, comprender los conceptos asociados a las habilidades, así como sus manifestaciones en el desarrollo de los diferentes productos en las etapas del curso virtual. Es fundamental que el lector de este documento comprenda que la

selección de habilidades objeto de la investigación correspondió a un análisis del investigador frente a su conocimiento de gestión escolar, la Guía No 34, y los fines y propósitos del mejoramiento institucional.

Adicionalmente a lo anterior se utilizó como referente para seleccionar las habilidades que se analizarían en desarrollo de la investigación la metodología que aplica el Ministerio de Educación Nacional para impulsar las habilidades de los coordinadores de grupos y equipo directivo. El Ministerio ha implementado con éxito una herramienta de desarrollo profesional, diseñado para influir positivamente en el crecimiento personal y el desempeño profesional, así como en el éxito de la institución. Herramienta utilizada para personas que ejercen posiciones de liderazgo, con el fin de facilitar un desempeño óptimo que genera una mayor productividad en el trabajo. Esta herramienta cubre 70 habilidades ejecutivas específicas, que caen dentro de 8 habilidades gerenciales universales básicas y 18 conjuntos de habilidades, con los resultados de las encuestas que aplica esta herramienta busca aportar al éxito en liderazgo, dirección, supervisión y participación efectiva en equipos de trabajo.

Con este contexto se preparó una entrevista semi-estructurada para los participantes, la cual fue aplicada antes de iniciar el curso, tal y como se describe a continuación.

8.2.2. ENTREVISTAS SEMI – ESTRUCTURADAS ANTES DE INICIAR EL CURSO DE FORMACIÓN

Se plantearon para el presente estudio 14 habilidades principales que se revisaron durante el desarrollo del curso y de la investigación, en este sentido se formularon preguntas en torno a estas habilidades.

Conjunto de Habilidades

Para determinar las habilidades, se parte de las competencias Directivas Universales del modelo de liderazgo Carismático, por el cual en su nivel superior se compone de 8 grupos de habilidades, que a su vez se dividen en 18 sub grupos de habilidades y esas en 70 competencias de liderazgo. Los 8 principales grupos son: **Comunicación, Liderazgo, Adaptabilidad, Relaciones, Manejo de tareas, Producción, Desarrollo de los demás y Desarrollo personal.**

Comunicación:

Escucha a los demás: Alienta a los demás a compartir sus ideas y preocupaciones. Escucha de manera abierta todos los puntos de vista sin interrumpir. Resume información y verifica que la ha entendido.

Procesa Información: Es concreto, va al grano. Considera los factores a favor y en contra, así como las consecuencias a corto y largo plazo de las decisiones. Llega a conclusiones lógicas, claras.

Se comunica eficazmente: se expresa con claridad, verbalmente y por escrito, exhaustivo pero conciso y consistentemente directo. Comparte fácilmente información con los demás.

Liderazgo:

Inspira confianza: Es de fiar, cumple sus promesas y guarda reserva. ES honesto y ético

Proporciona dirección: Establece expectativas claras y una carga de trabajo razonable. Planea los pasos requeridos para alcanzar objetivos, sin perder de vista el panorama general.

Delega Responsabilidad: Delega el trabajo apropiado a la gente apropiada. Confiere poder a los demás para que trabajen y solucionen los problemas por sí mismos.

Adaptabilidad

Se ajusta a las circunstancias: Puede adaptarse a los diversos estilos de trabajo de la gente y a distintos ambientes. Enfrenta los fracasos con un espíritu constructivo y se anticipa al cambio.

Piensa creativamente: Inyecta un enfoque imaginativo en el trabajo, promoviendo la innovación, la toma de riesgos y la solución creativa de los problemas.

Relaciones

Establece relaciones personales: Es considerado con los sentimientos de otros, no muestra sesgos o prejuicios y tiene tacto cuando critica. Mantiene la calma bajo presión.

Facilita el éxito del equipo: Resuelve conflictos con equidad, en un espíritu de colaboración. Genera consenso y guía de equipo en fijar metas apropiadas. Recluta eficazmente y aprovecha los talentos del grupo.

Manejo de tareas

Trabaja eficientemente: Hace uso eficiente de la tecnología vigente y aprovecha con inteligencia los recursos externos. Evita dilaciones y establece prioridades.

Trabaja competentemente: Domina los fundamentos de trabajo. Puede aplicar rápida y competentemente nuevos métodos y nueva información a tareas apropiadas.

Producción:

Toma Acción: Sabe cuándo es el momento preciso para iniciar la acción. Maneja los problemas. Maneja los problemas con dinamismo y toma decisiones firmes, en el momento oportuno.

Obtiene resultados: Supera obstáculos para alcanzar resultados que establecen altos estándares para los demás e influyen positivamente en la organización.

ENTREVISTA. Preguntas de la entrevista semi-estructurada a los participantes:

Una vez identificados los estudiantes, se les realiza una entrevista para identificar cuáles son sus conceptos o ideas sobre las habilidades básicas de un directivo docente. Las preguntas aplicadas fueron:

1. ¿Cuáles cree que son las principales demostraciones de una persona que escucha a los demás?
2. En el proceso comunicativo, ¿Cuáles son las principales destrezas de una persona que sabe procesar la información?
3. ¿Cuáles cree que son las principales características o manifestaciones de una persona que se comunica eficazmente?
4. ¿Qué puede decir Ud. de una persona que inspira confianza?
5. ¿Qué considera UD. que es lo más importante de un líder en cuanto a proporcionar dirección?
6. ¿Qué es lo más importante de un líder cuando debe delegar la responsabilidad?
7. ¿Cuáles cree que son las características de una persona cuando sabe ajustarse a las circunstancias?

8. ¿Cuáles cree que son las manifestaciones de una persona que piensa creativamente?
9. ¿Cuáles cree que son las demostraciones de una persona que sabe establecer relaciones?
10. ¿Cómo actúa una persona que facilita el éxito del equipo?
11. ¿Cuáles son las principales características de una persona que trabaja eficientemente?
12. ¿Cuáles son las principales características de una persona que trabaja competentemente?
13. ¿Cómo se reconoce a una persona que sabe tomar acción en una determinada situación?
14. ¿Cómo se reconoce a una persona que está decidida a obtener resultados?

Los resultados de esta entrevista son presentados en el numeral **8.2.6** Resumen y resultados – componente cualitativo del presente documento. En ese aparte del documento se resumen los resultados de las entrevistas aplicadas a los participantes del curso, los conceptos que ellos asociaron, con esa información se estableció una especie de “ranking” para identificar el grado de relevancia que ellos mostraron en sus respuestas, esto en concordancia con las habilidades definidas y sus conceptos asociados.

8.2.3. ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - PROCESO ADMINISTRACIÓN PLANTA FISICA Y RECURSOS

Para abordar este numeral, se considera necesario recordar las motivaciones del investigador para la selección del área, proceso y componente seleccionado, esto es:

- Proceso:** Administración de la planta física y de los recursos
- Definición:** Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.
- Componentes:** Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.

¿Por qué se seleccionó este proceso?

En 2010 y 2011 Colombia fue azotada por uno de los fenómenos climáticos más crudos de los últimos años, el Fenómeno de la Niña llegó a mediados de noviembre de 2010 y extendió su impacto hasta abril de 2011, declarándose en estado de emergencia el país. Luego vino otra temporada invernal que acrecentó aún más la tragedia vivida meses atrás. Esta situación golpeó al país en muchos frentes, infraestructura vial, servicios, vivienda, agricultura, infraestructura educativa, entre otros.

Los espacios físicos en los que los niños recibían el servicio educativo fueron afectados dramáticamente, desalojándolos e imposibilitándoles su regreso a clases en enero de 2011 y los meses siguientes de ocurrido el fenómeno. Es así como se vieron afectadas más de 3000 escuelas en todo el país, más de 1.200 escuelas fueron diagnosticadas para reconstrucción o reubicación. No obstante, muchas de las afectaciones fueron peores de los que pudieron ser ya que en la mayoría de los casos no existe un manejo adecuado de este componente al interior de las instituciones educativas, por su parte el Estado Colombiano no cuenta con los recursos suficientes, lo que imposibilita la realización de obras en todas las escuelas que lo necesitan. Por este motivo, es de gran utilidad que los directivos docentes se apropien de este proceso y

adelanten gestiones de manera más proactiva tanto para la prevención como para la corrección de situaciones que afecten la infraestructura educativa y los recursos para el aprendizaje.

El Ministerio ha observado que existe desatención de la infraestructura educativa por parte de las autoridades locales, quienes son las competentes desarrollar los proyectos que la comunidad requiere, según lo establece la Ley 715 de 2001, y lo que es más complejo es que no es posible invertir recursos públicos en predios sobre los que no se tenga la certeza jurídica de su propiedad.

En el país sólo el 63,2% de los predios en los que operan las instituciones educativas oficiales son públicos, lo que significa que en el restante no pueden invertirse recursos públicos, por lo tanto una de las alternativas de solución es la gestión de los directivos docentes de los establecimientos educativos oficiales. Hoy día el así tiene un déficit de infraestructura educativa alrededor de 14 billones de pesos, para cual el Ministerio de Educación puede invertir un promedio anual de \$170.000 millones.

ESTIMATIVOS DE COSTOS DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA PARA GARANTIZAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO			
Tipo de población a atender	Cantidad de población a atender	No Aulas requeridas para atender a la población escolar	Costo total aulas, incluyendo laboratorios y mobiliario
Población por fuera de 5 a 16 (2011)*	988.412	24.710	3.103.243.025.500
Matrícula estimada en edificios en mal estado y muy mal estado**	520.280	13.007	1.711.581.374.750
Matrícula estimada en edificios en regular estado**	3.210.200	80.255	5.834.538.500.000
Matrícula estimada en zonas de riesgo	1.213.858	30.346	3.811.058.923.250
SUBTOTAL	5.932.750	148.319	14.460.421.823.500
Alumnos en jornada doble única	2.022.718	50.568	6.350.576.000.750
TOTAL	7.955.468	198.887	20.810.997.824.250

* Fuente Oficina Asesora de Planeación y Finanzas MEN

** Fuente: Matrícula SIMAT a 30 sept /2012 y SICIED (77 ETC a 30 sept/2012)

Ilustración 72. Estimativos de costos de infraestructura

En adición a lo anterior, a continuación se presentan para el proceso de administración de la planta física y sus componentes los posibles estados de su “clasificación” según se pueda evidenciar en la autoevaluación institucional. Este elemento sirvió de referente para el análisis cualitativo de los productos entregados por los estudiantes y con este se revisaron las relaciones entre las habilidades puestas en marcha en la producción de los estudiantes.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				
Proceso: Administración de la planta física y de los recursos				
COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA	3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Mantenimiento de la planta física	El mantenimiento de la planta física se realiza ocasionalmente, sin obedecer a una planeación sistemática.	La institución cuenta con un programa de mantenimiento preventivo de su planta física.	La institución asegura los recursos para cumplir el programa de mantenimiento de su planta física.	La institución revisa periódicamente el programa de mantenimiento de su planta física y realiza los ajustes pertinentes.
Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	La institución realiza actividades aisladas y ocasionales de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física, y recibe apoyos puntuales de la comunidad educativa para realizarlos.	La institución cuenta con un programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física, y éste cuenta con la ayuda de la comunidad educativa.	El programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de la planta física se lleva a cabo periódicamente y cuenta con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	La institución revisa y evalúa periódicamente su programa de adecuación, accesibilidad y embellecimiento de su planta física y los resultados propician acciones de mejoramiento.
Seguimiento al uso de los espacios	La institución tiene algunos registros sobre la manera cómo se están utilizando los espacios físicos, pero éstos son esporádicos y no están sistematizados.	La institución cuenta con un sistema de registro y seguimiento al uso de los espacios físicos.	La institución realiza una programación coherente de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de sus espacios físicos, basada en indicadores de utilización de los mismos.	La institución revisa y evalúa periódicamente el plan de uso de cada uno de sus espacios físicos y diseña acciones para optimizarlos.
Adquisición de los recursos para el aprendizaje	En los procesos de adquisición de los recursos para el aprendizaje (computadores, laboratorios, bibliotecas, etc.) priman los intereses aislados de algunos docentes o los criterios de la administración municipal.	La institución cuenta con un plan para la adquisición de los recursos para el aprendizaje que consulta las demandas de su direccionamiento estratégico y las necesidades de los docentes y estudiantes.	La institución tiene un plan para adquisición de los recursos para el aprendizaje que garantiza la disponibilidad oportuna de los mismos dirigidos a prevenir las barreras y potenciar la participación de todos los estudiantes, en concordancia con el direccionamiento estratégico y las necesidades de los docentes y estudiantes.	La institución evalúa periódicamente la disponibilidad y calidad de los recursos para el aprendizaje y realiza ajustes a su plan de adquisiciones.
Suministros y dotación	La adquisición de los suministros se realiza en el momento en que se presentan las necesidades; no hay un plan que oriente esa actividad.	La institución tiene un proceso establecido para garantizar la adquisición y la distribución oportuna de los suministros necesarios (papel, materiales de laboratorio, marcadores, etc.).	El proceso para determinar las necesidades de adquisición de suministro de insumos, recursos y mantenimiento de los mismos, es participativo, se hace oportunamente y está articulado con la propuesta pedagógica de la institución.	La institución revisa y evalúa periódicamente su proceso de adquisición y suministro de insumos en función de la propuesta pedagógica, y efectúa los ajustes necesarios para mejorarlo.

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				
Proceso: Administración de la planta física y de los recursos				
COMPONENTE	1. EXISTENCIA	2. PERTINENCIA	3. APROPIACIÓN	4. MEJORAMIENTO CONTINUO
Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje	El mantenimiento de los equipos y otros recursos para el aprendizaje sólo se realiza cuando éstos sufren algún daño. Los manuales de los equipos no están disponibles para los usuarios.	La institución cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje y, en caso de requerirse, éste se hace oportunamente. Además, los manuales de los equipos están disponibles.	El programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje se cumple adecuadamente; con ello se garantiza su estado óptimo. Además, los manuales de uso están disponibles cuando se requieran.	La institución revisa y evalúa periódicamente su programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y recursos para el aprendizaje, y tiene en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios para realizar ajustes al mismo.
Seguridad y protección	La institución tiene una aproximación parcial a su panorama de riesgos o se encuentra apenas en proceso de iniciar el levantamiento.	La institución ha levantado el panorama completo de los riesgos físicos.	La comunidad educativa conoce y adopta las medidas preventivas derivadas del conocimiento cabal del panorama de riesgos.	La institución revisa y actualiza periódicamente el panorama de riesgos.

Ilustración 73. Estados de clasificación de los componentes en la autoevaluación institucional

SELECCIÓN DE HABILIDADES PARA CADA ETAPA, PASOS Y ACTIVIDADES DEL CURSO VIRTUAL

ETAPAS	PASOS	GRUPO DE HABILIDADES	ACTIVIDADES DEL CURSO	HABILIDADES ESPECÍFICAS	Preguntas de la encuesta
Etapa 1. Autoevaluación Institucional		Escucha a los demás	Introducción.	Escucha a los demás	1
	Paso 1: Revisión de la identidad institucional	Procesa información	Actividad 1. Comparación entre los planteamientos del PEI y el funcionamiento del establecimiento educativo.	Procesa información	2
			Actividad 2. Análisis de la pertinencia del PEI con relación al contexto.	Procesa información	3
			Actividad 3. Análisis de la pertinencia del PEI con respecto al proceso de integración institucional.	Se comunica eficazmente	4
	Paso 2: Evaluación de cada una de las áreas de gestión teniendo en cuenta los criterios de inclusión	Brinda Orientación	Actividad 1. Estudio y apropiación de las áreas, componentes y procesos de la gestión institucional.	Inspira confianza	5
			Actividad 2. Conformación de los equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión.	Brinda orientación	6
			Actividad 3. Evaluación de cada una de las áreas de la gestión.	Brinda orientación	7
Paso 3: Elaboración del perfil institucional	Trabajo competente	Actividad 1. Análisis del PEI de manera integral	Trabajo competente	8	
Paso 4: Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento	Delega responsabilidad	Actividad 1. Identificación y análisis de las fortalezas institucionales.	Delega responsabilidad	9	

Ilustración 74. Selección de habilidades para cada actividad, pasos y Etapa 1 del curso

ETAPAS	PASOS	GRUPO DE HABILIDADES	ACTIVIDADES DEL CURSO	HABILIDADES ESPECÍFICAS	Preguntas de la encuesta
Etapa 2: La elaboración del plan de mejoramiento		Manejo de información	Introducción. Que es el plan de mejoramiento	Procesa información	10
	Paso 1: Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión	Liderazgo	Actividad 1. Análisis y priorización de los factores críticos.	Brinda orientación	11
			Actividad 2. Formulación de los objetivos del plan de mejoramiento.	Inspira confianza	12
	Paso 2: Formulación de las metas que parten de la equidad como principio	Toma Acción	Actividad 1. Planteamiento de las metas del plan de mejoramiento.	Toma acción	13
	Paso 3: Definición de los indicadores de resultados	Obtiene resultados	Actividad 1. Definición de los indicadores que se utilizarán para medir los resultados del plan de mejoramiento.	Obtiene resultados	14
	Paso 4: Definición de las actividades y de sus responsables	Liderazgo	Actividad 1. Definición de las actividades necesarias para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos del plan de mejoramiento.	Brinda orientación	15
			Actividad 2. Definición de los responsables de la realización de cada una de las actividades.	Facilita el trabajo en equipo	16
	Paso 5: Elaboración del cronograma de actividades	Trabajo competente	Actividad 1. Elaboración del cronograma de actividades para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos.	Trabajo competente	17
	Paso 6: Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento	Toma Acción	Actividad 1. Elaboración del presupuesto del plan de mejoramiento.	Se ajusta a las circunstancias	18
Paso 7: Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa	Establece relaciones	Actividad 1. Socialización del plan de mejoramiento.	Establece relaciones personales	19	

Ilustración 75. Selección de habilidades para cada actividad, pasos y Etapa 2 del curso

ETAPAS	PASOS	GRUPO DE HABILIDADES	ACTIVIDADES DEL CURSO	HABILIDADES ESPECÍFICAS	Preguntas de la encuesta
Etapa 3: Seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento.	Paso 1: Montaje del sistema de seguimiento	Creatividad	Actividades 1. Diseño de los formatos de recolección de información y 2. Definición de los mecanismos de recolección de información.	Trabaja eficientemente	20
			Actividad 3. Establecimiento de formas de presentación de la información.	Piensa creativamente	21
	Paso 2: Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento	Obtiene resultados	Actividad 1. Preparación de la información para realizar el seguimiento y 2. Realización del seguimiento.	Obtiene resultados	22
	Paso 3: Evaluación del plan de mejoramiento	Procesa información	Actividad 1. Preparación de la información para realizar la evaluación y 2. Realización de la evaluación.	Procesa información	23
	Paso 4: Comunicación de los resultados de la evaluación del plan de mejoramiento	Comunicación	Actividad 1. Comunicación de los resultados del plan de mejoramiento.	Se comunica eficazmente	24

Ilustración 76. Selección de habilidades para cada actividad, pasos y Etapa 3 del curso

Como se puede observar en las tablas anteriores, el investigador a partir del conocimiento sobre el curso, sus actividades y ejercicios determinó cuáles son las habilidades más preponderantes o dominantes para el desarrollo de cada actividad propuesta en cada paso del curso virtual, esto fue definido así desde la concepción del mismo curso, y fue tomado como referente para el análisis y la evaluación. De esta conexión se pueden identificar habilidades asociadas al desarrollo de actividades de los estudiantes a lo largo del curso. Por otro lado, el mismo prototipo de institución educativa hace conexión en cada etapa con las habilidades asociadas que fueron necesarias poner en práctica para lograr el grado de desarrollo de la IE Nuevo mundo, tal y como se describe a continuación.

AUTOEVALUACIÓN IE NUEVO MUNDO

La autoevaluación institucional de la Institución educativa Nuevo Mundo - Institución educativa Prototipo del curso virtual, La ruta para el Mejoramiento Institucional, define la siguiente composición, esto para el proceso de Administración física de la plata y de los recursos:

Autoevaluación institucional _ Prototipo IE Nuevo Mundo						
Área: Gestión Administrativa y Financiera						
Proceso: Administración de la planta física y de los recursos						
COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS	Habilidad asociada
	1	2	3	4		
Mantenimiento de la planta física			1		La institución cuenta con un programa de mantenimiento preventivo de su planta física, planeando y ejecutando los recursos para cumplir dicho mantenimiento.	Trabaja competentemente
Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	1				La comunidad educativa en ocasiones especiales y por incitativa propia hace campañas de embellecimiento y adecuación de la planta física.	Brinda orientación
Seguimiento al uso de los espacios		1			La institución cuenta con un sistema simple y esporádico para registrar el uso de la biblioteca y la sala de computo,	Procesa información
Adquisición de los recursos para el aprendizaje			1		La institución adquiere los recursos para el aprendizaje de acuerdo a las solicitudes de los estudiantes, los padres de familia y los docentes, pero esto se hace de manera aislada.	Escucha a los demás
Suministros y dotación		1			Se lleva un acta desde inicio del año para compra de suministros, y se distribuyen en el momento en que se van requiriendo	Procesa información
Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje		1			La institución cuenta con esquemas de mantenimiento de los equipos al momento de presentar fallas.	Delega responsabilidad
Seguridad y protección			1		Se ha planteado el proyecto de prevención y protección.	inspira confianza y se comunica eficientemente
TOTAL	1	4	2	0		

Ilustración 77. Relación de habilidades, componentes y evidencias de autoevaluación institucional del prototipo de la IE Nuevo Mundo propuesta por el curso

ROLES DE LOS PARTICIPANTES:

Se conformaron dos grupos, cada uno con 9 personas y al interior de cada uno de ellos los estudiantes desempeñaron diferentes roles, así:

Tres (3) Representantes del Consejo directivo:

Encargado de tomar las decisiones relacionadas con el funcionamiento institucional: planear y evaluar el PEI, el currículo y el plan de estudios; adoptar el manual de convivencia; resolver conflictos entre docentes y administrativos con los estudiantes; definir el uso de las

instalaciones para la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales; aprobar el presupuesto de ingresos y gastos, entre otras.

Un (1) Representante del consejo académico

Responsable de la organización, orientación pedagógica, ejecución y mejoramiento continuo del plan de estudios; así como de revisar y hacer ajustes al currículo, y participar en la evaluación institucional anual.

Dos (2) Director o rector – coordinador de sede

Encargado de dirigir la re significación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad.

También debe representar al establecimiento ante las autoridades y la comunidad educativa, dirigir el trabajo de los equipos de docentes, proponer a los profesores que recibirán capacitación, administrar los recursos humanos de la institución, distribuir las asignaciones académicas y demás funciones del personal, realizar la evaluación anual del desempeño y rendir informes semestrales al consejo directivo.

Un (1) Representante del comité de convivencia

Consultor del consejo directivo y del rector o director, encargado de asesorar a estas instancias en la resolución de situaciones relacionadas con la convivencia y la disciplina. Está conformado por representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa. Entre las

atribuciones de este comité están: realizar actividades y talleres para fomentar la convivencia y los valores; divulgar los derechos fundamentales, así como los de los niños, niñas y adolescentes; instalar mesas de conciliación para la resolución pacífica de conflictos; y hacer seguimiento al cumplimiento de lo establecido en el manual de convivencia.

Dos (2) representante del Consejo de padres

Cuyas principales funciones son: involucrarse en la elaboración de los planes de mejoramiento; contribuir con el rector o director en el análisis, difusión y uso de los resultados de las pruebas SABER y el examen de Estado; presentar propuestas para actualizar el manual de convivencia; apoyar actividades artísticas, científicas, técnicas y deportivas orientadas a mejorar las competencias de los estudiantes en distintas áreas.

8.2.4. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Descripción del proceso:

Se conformaron dos grupos, cada uno de 9 personas y se les asignaron los roles anteriormente descritos. Se les pidió que una vez terminaran cada etapa del curso entregaran un producto adicional, el cual fue para la etapa 1 el autodiagnóstico de la IE Nuevo Mundo formulado por ellos mismos y entregado en un formato en Excel. En la primera etapa los estudiantes elaboraron el Autodiagnóstico Institucional. Para la segunda etapa se le solicitó a cada grupo preparar y entregar un plan de mejoramiento en formato de Excel, esto a partir de su recorrido por el curso y su conocimiento de la IE y finalmente cada grupo formuló las estrategias de seguimiento y evaluación. Lo anterior con el propósito de revisar la coherencia

entre sus entregas, el planteamiento del prototipo e identificar cuáles habilidades se destacaron en esta construcción.

Bitácora

Se puede observar que las autoevaluaciones entregadas por los dos grupos evidencian mejoras interesantes en cuanto a conocimientos de otras herramientas que regulan o pueden ayudar a financiar las necesidades de infraestructura física y recursos de la institución educativa, tales como Ley 21/82, los fondo de servicios educativos, la NTC 4595 y la figura de financiación mediante cooperación. En términos generales las autoevaluaciones son coherentes con la institución educativa prototipo y lograron profundizar un poco más en algunos elementos del proceso de administración de la planta física de la gestión administrativa y financiera. El primero grupo estuvo en un grado más cercano de la institución prototipo ya que su autoevaluación corresponde principalmente al estado de pertinencia.

Por su parte el grupo dos en su autoevaluación fueron más “ambiciosos” y tuvo una ligera tendencia hacia el estado de mejoramiento continuo, pero se mantuvo de manera equilibrada en la mayoría de los elementos de la autoevaluación institucional. Adicionalmente en el ejercicio de plan de mejoramiento cada grupo decidió tomar los aspectos más “débiles” resultantes de la autoevaluación y formular desde allí sus acciones de mejoramiento y estableciéndolas como prioridad para la institución en el primer año. A continuación se presentan los entregables de cada grupo en relación con las tres etapas del curso.

8.2.6. RESUMEN Y RESULTADOS – COMPONENTE CUALITATIVO

Entrevistas semi-estructuradas aplicadas antes del curso virtual

Los resultados de las entrevistas demuestran coincidencias entre las respuestas dadas por los estudiantes y los conceptos asociados a las habilidades, se tomó para ello la selección que éstos realizaron sobre cuáles conceptos consideraban más relevantes para responder a la pregunta y se encontraron las relaciones según las preguntas formuladas. Se describen frente a cada concepto el orden de relevancia que ellos le asignaron o manifestaron a partir de su experiencia y conocimiento. Este ejercicio se realizó con la finalidad de realizar posteriormente un contraste con el desarrollo de las habilidades a lo largo del curso, tomando para ello los productos entregados por los estudiantes. Por supuesto considerando también la contundencia de los resultados cuantitativos de la investigación expuesto anteriormente.

P = participante

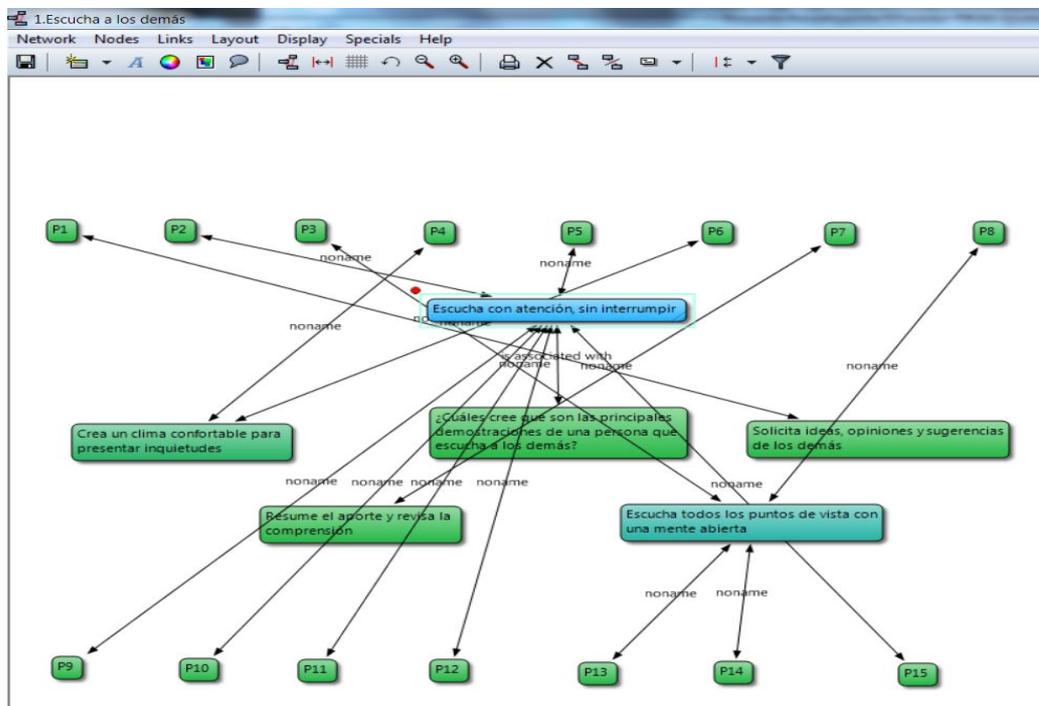


Ilustración 78. Relaciones Pregunta 1

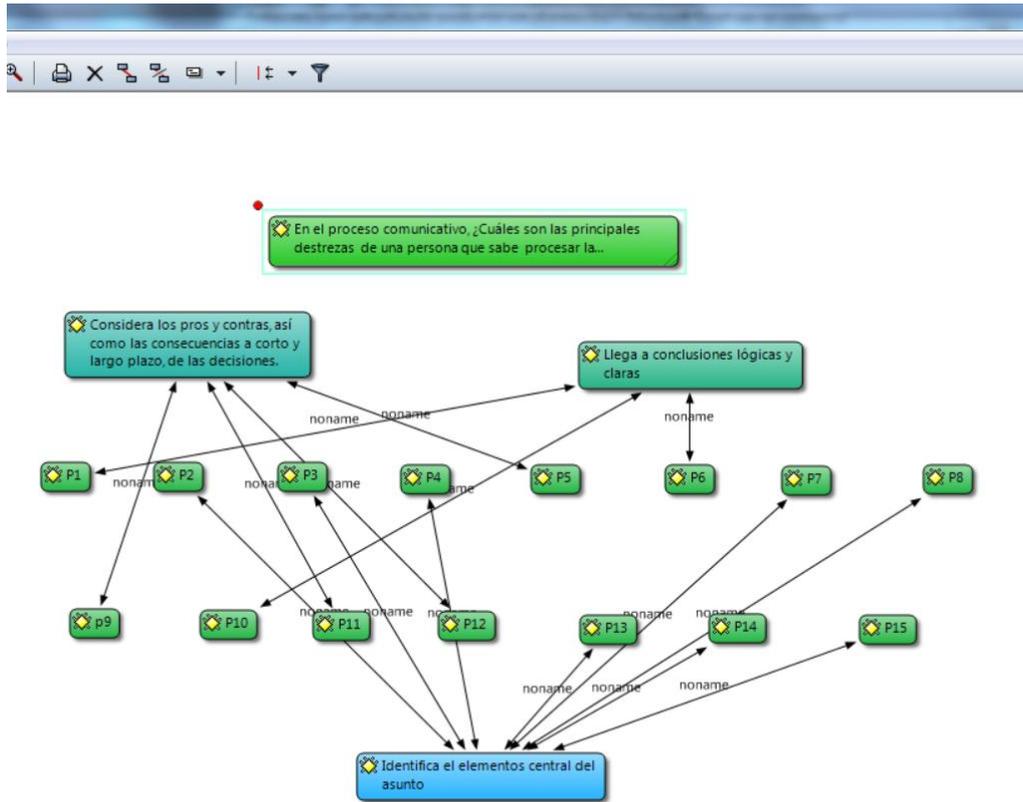


Ilustración 79. Relaciones Pregunta 2

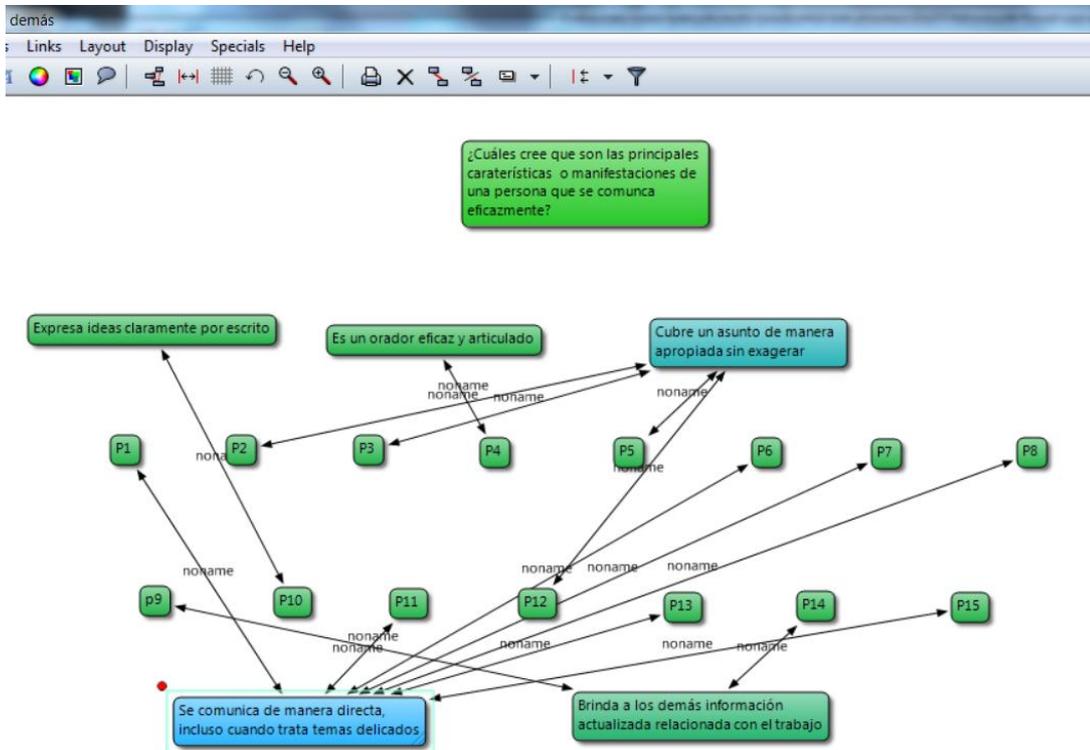


Ilustración 80. Relaciones Pregunta 3

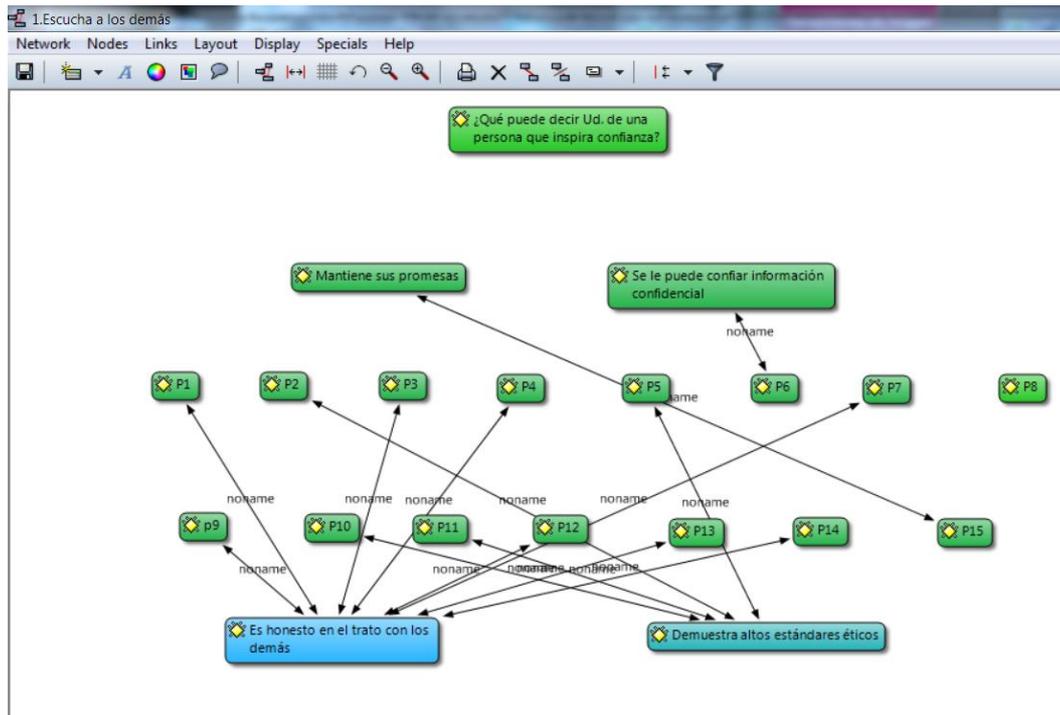


Ilustración 81. Relaciones Pregunta 4

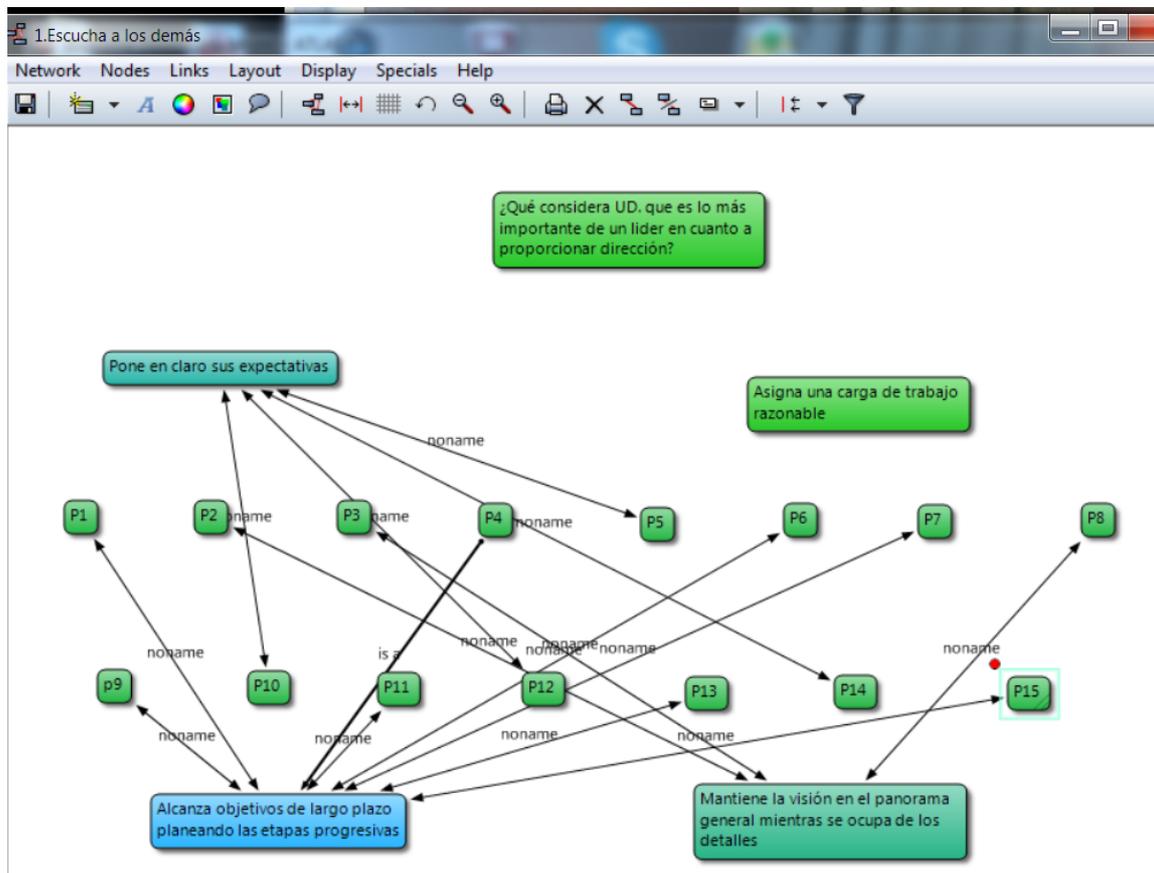


Ilustración 82. Relaciones Pregunta 5

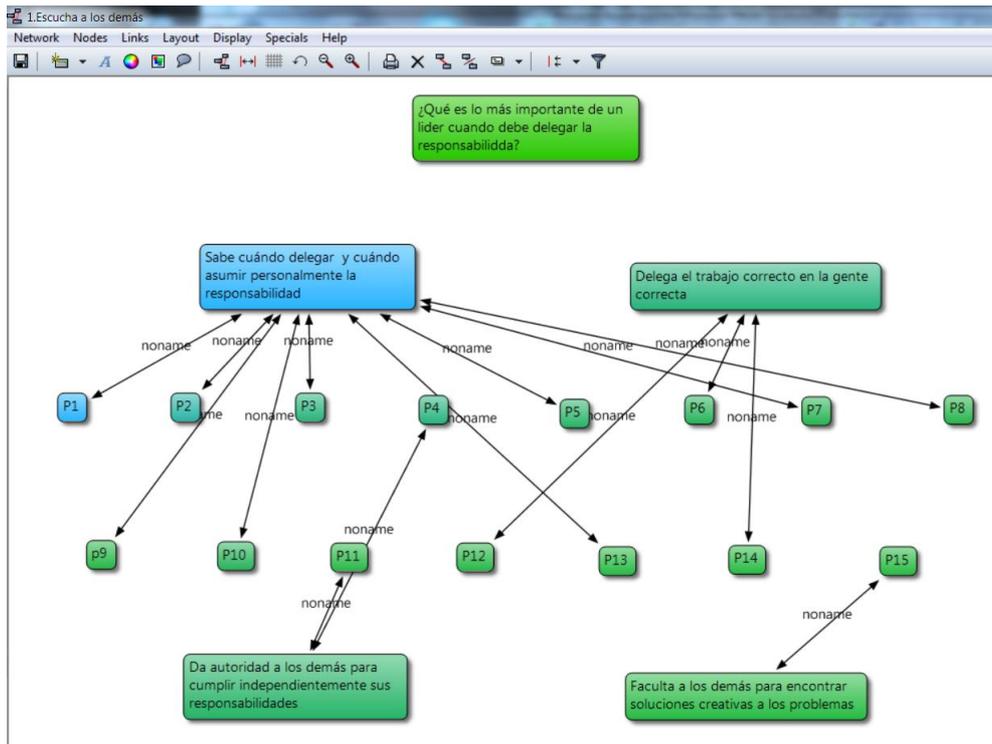


Ilustración 83. Relaciones Pregunta 6

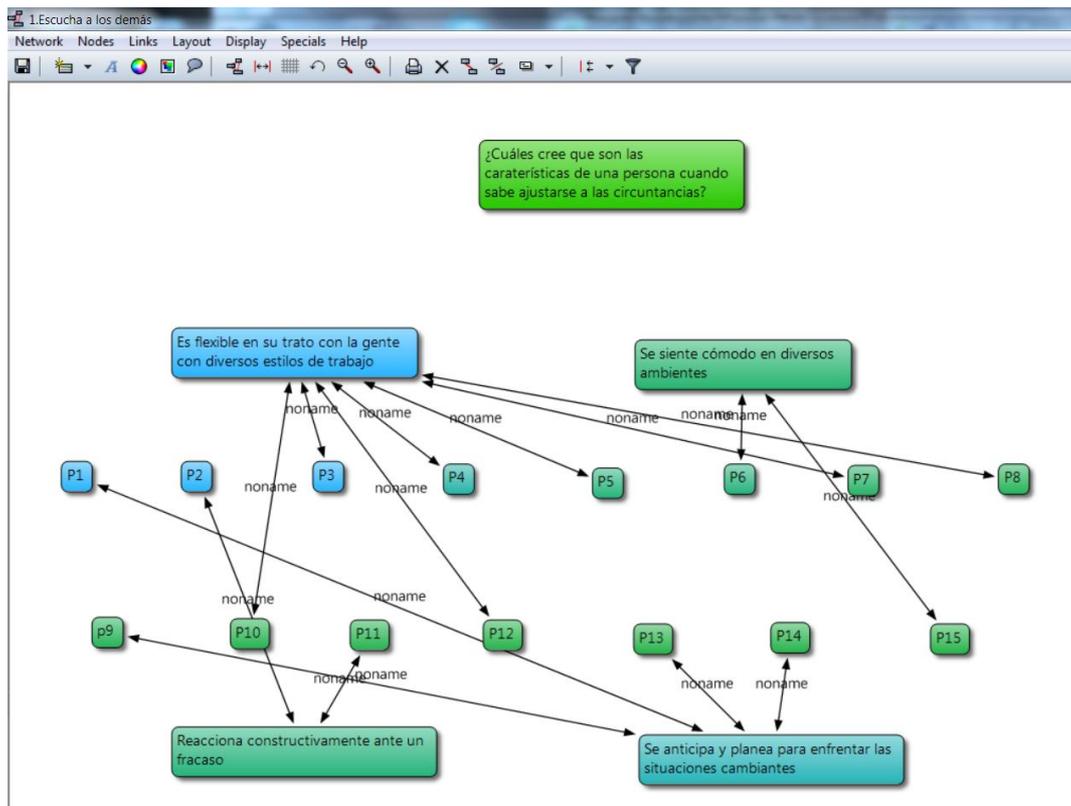


Ilustración 84. Relaciones Pregunta 7

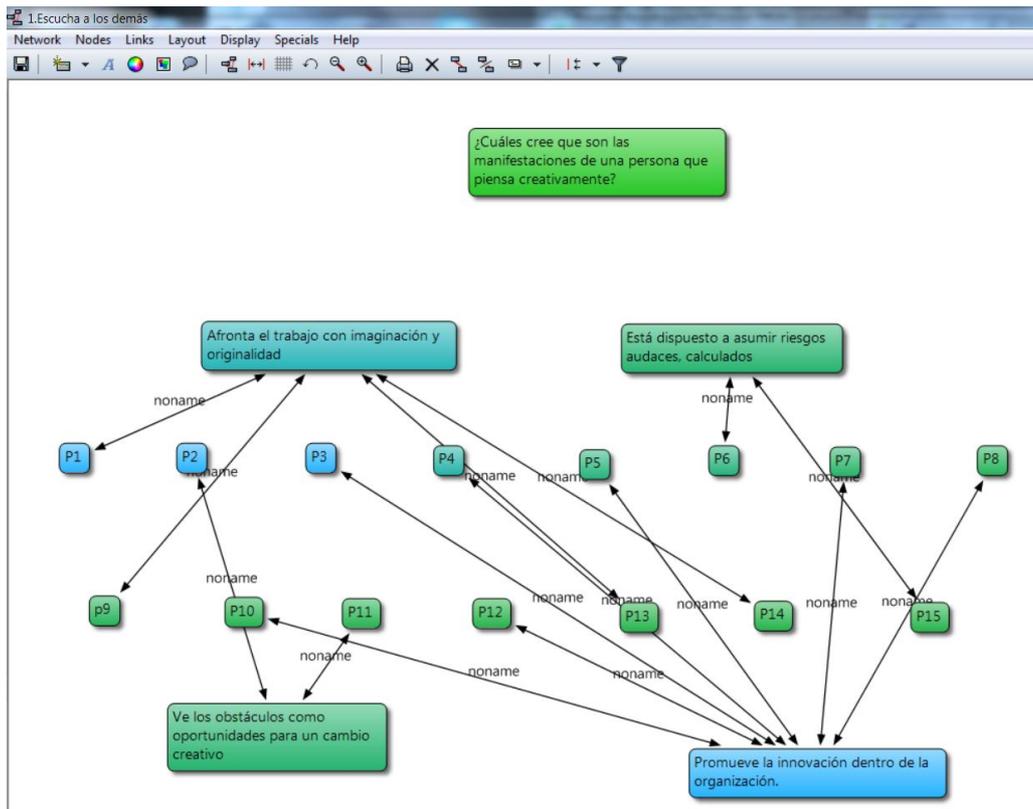


Ilustración 85. Relaciones Pregunta 8

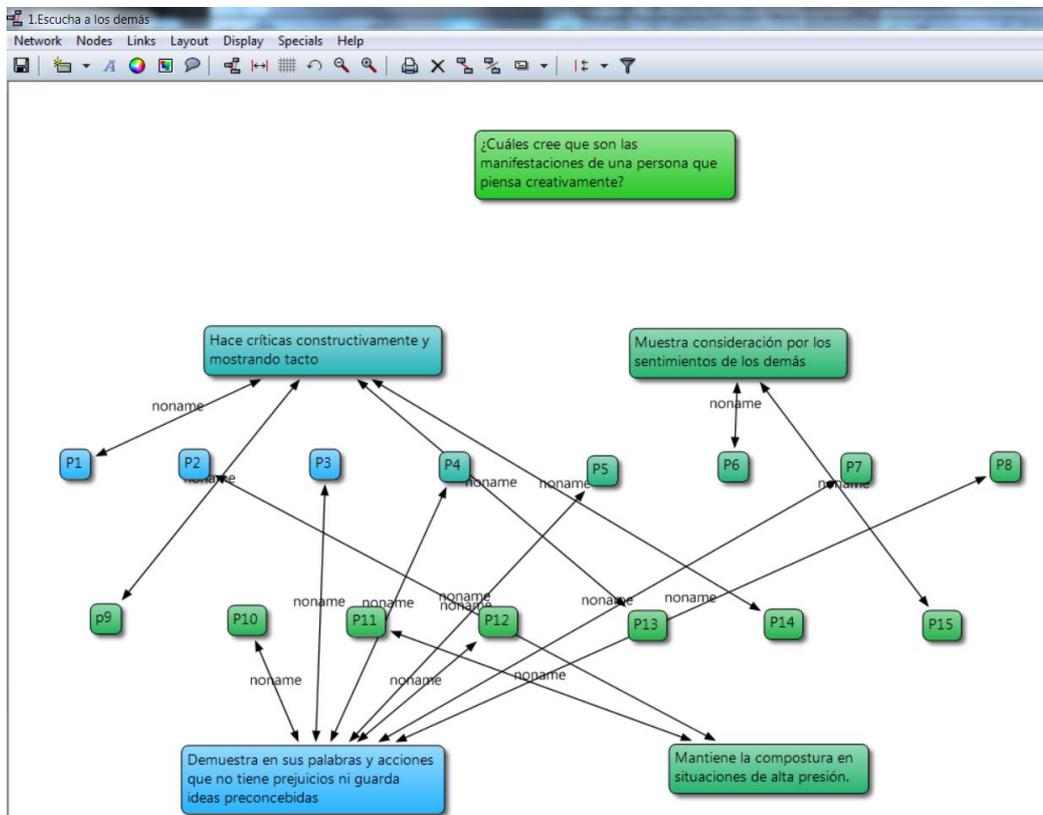


Ilustración 86. Relaciones Pregunta 9

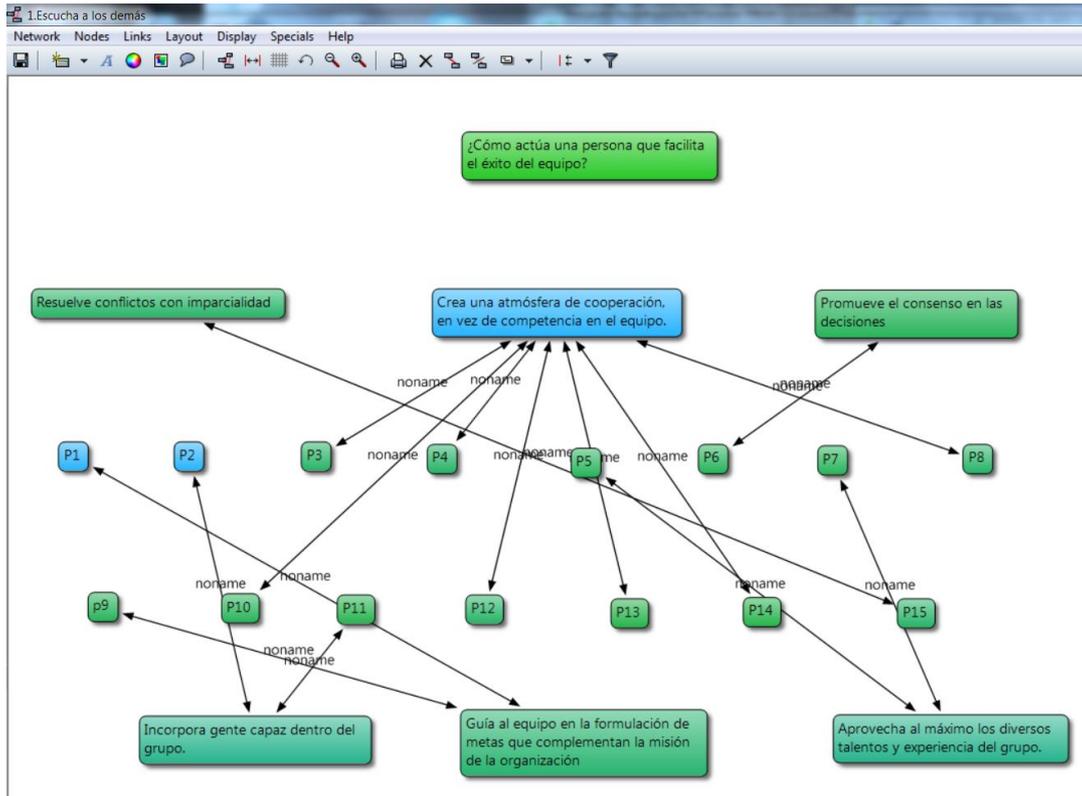


Ilustración 87. Relaciones Pregunta 10

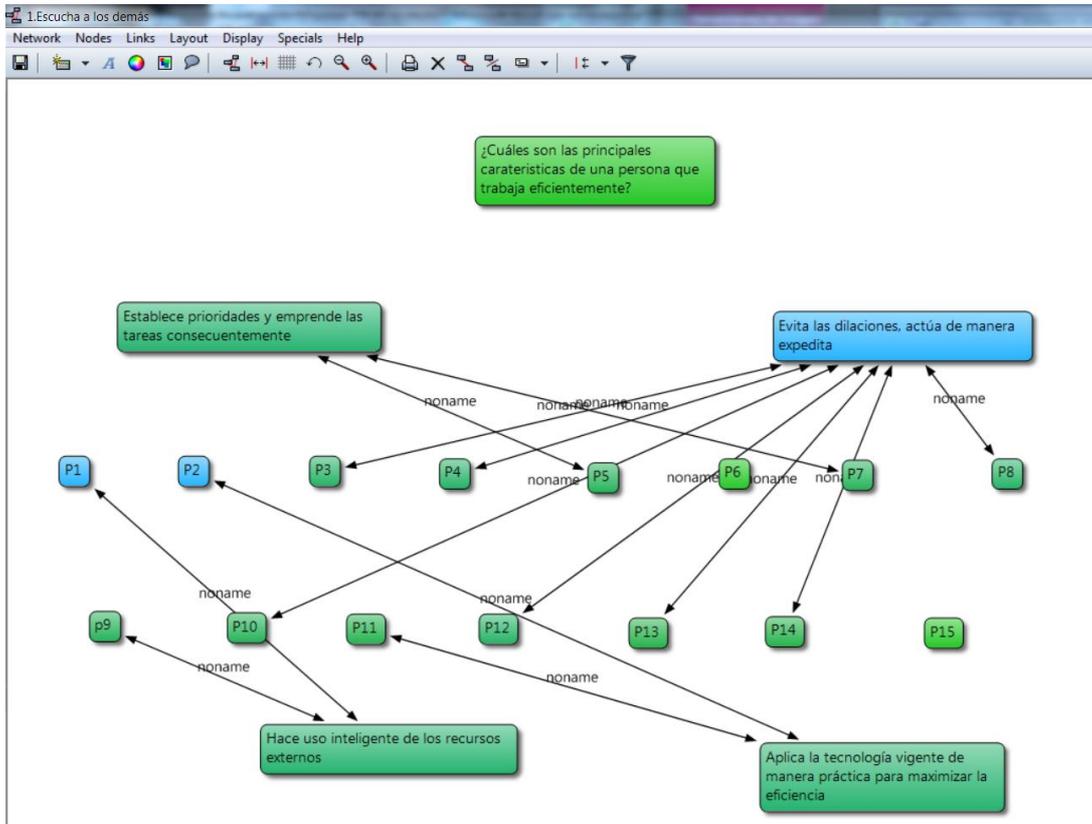


Ilustración 88. Relaciones Pregunta 11

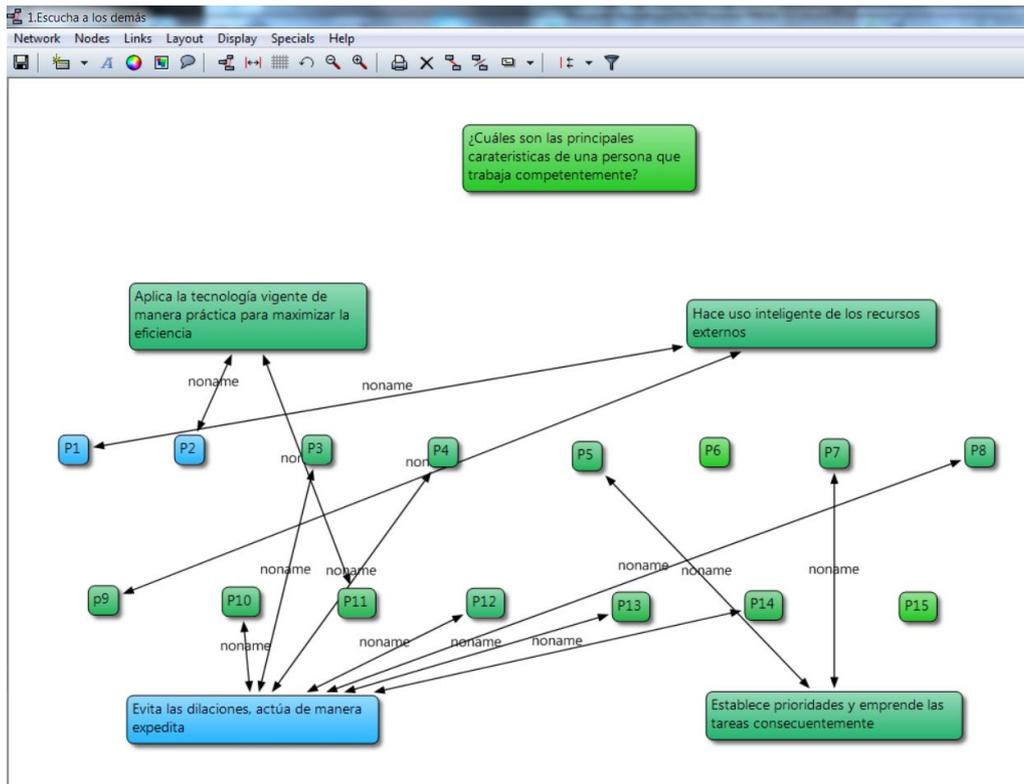


Ilustración 89. Relaciones Pregunta 12

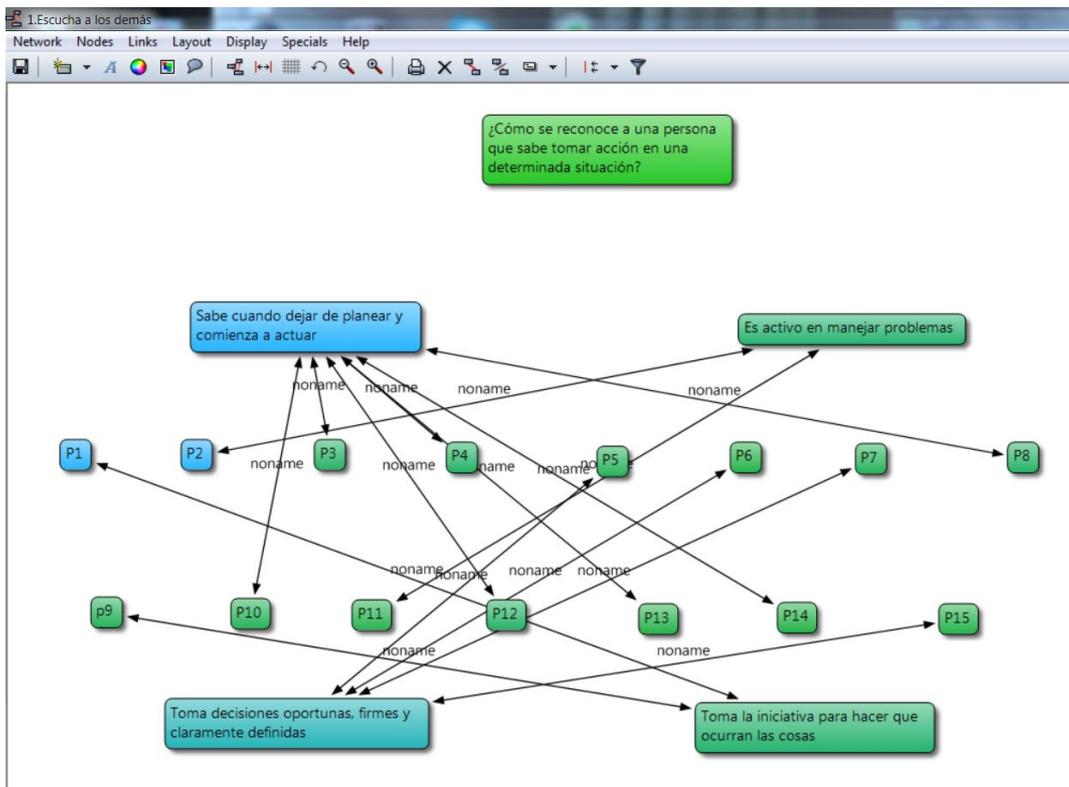


Ilustración 90. Ilustración 88. Relaciones Pregunta 13

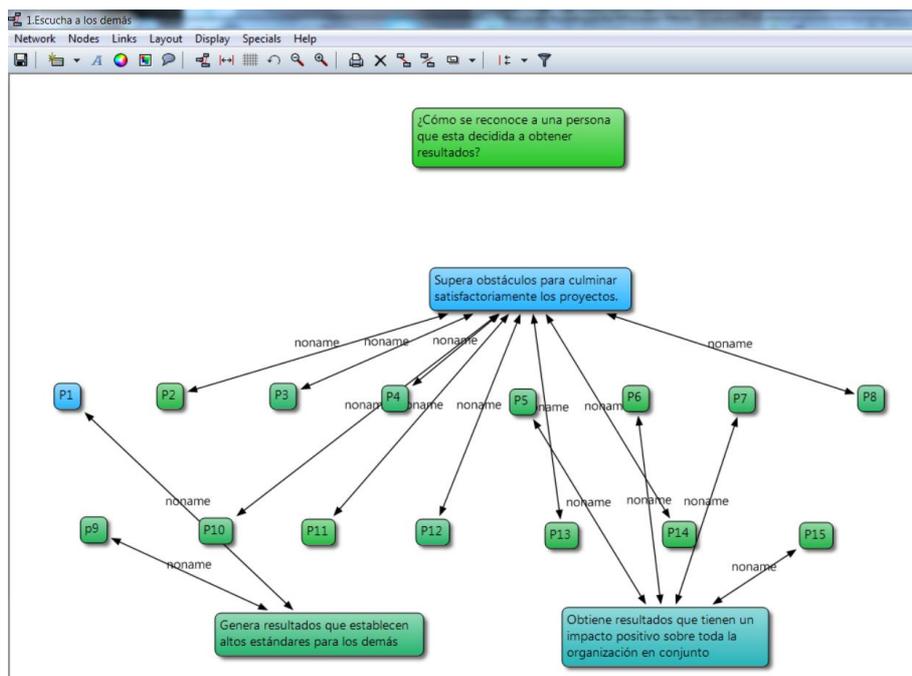


Ilustración 91 Ilustración 88. Relaciones Pregunta 14

A continuación se presenta un cuadro con el resumen de las principales relaciones que presentan las entrevistas semi estructuradas, lo que nos permite identificar las habilidades que consideran los directivos docentes como primordiales en el proceso.

Grupo de habilidades	Habilidad	Pregunta	Conceptos	Seleccione en orden de importancia para UD. Empezando por el 1 como la más importante.
Comunicación	Escucha a los demás	¿Cuáles cree que son las principales demostraciones de una persona que escucha a los demás?	Solicita ideas, opiniones y sugerencias de los demás	4
			Crea un clima confortable para presentar inquietudes	3
			Escucha todos los puntos de vista con una mente abierta	2
			Escucha con atención, sin interrumpir	1
			Resume el aporte y revisa la comprensión	5
Comunicación	Procesa Información	En el proceso comunicativo, ¿Cuáles son las principales destrezas de una persona que sabe	Identifica el elementos central del asunto	1
			Considera los pros y contras, así como las consecuencias a corto y largo plazo, de las decisiones.	3
			Llega a conclusiones lógicas y claras	2
Comunicación	Se comunica eficazmente	¿Cuáles cree que son las principales características o manifestaciones de una persona que se comunca eficazmente?	Expresa ideas claramente por escrito	4
			Es un orador eficaz y articulado	3
			Cubre un asunto de manera apropiada sin exagerar	2
			Se comunica de manera directa, incluso cuando trata temas delicados	1
			Brinda a los demás información actualizada relacionada con el trabajo	5
Liderazgo	Inspira confianza	¿Qué puede decir Ud. de una persona que inspira confianza?	Mantiene sus promesas	4
			Se le puede confiar información confidencial	2
			Es honesto en el trato con los demás	1
			Demuestra altos estándares éticos	3
Liderazgo	Brinda orientación	¿ Qué considera UD. que es lo más importante de un lider en cuanto a proporcionar dirección?	Pone en claro sus expectativas	3
			Asigna una carga de trabajo razonable	4
			Alcanza objetivos de largo plazo planeando las etapas progresivas	1
			Mantiene la visión en el panorama general mientras se ocupa de los detalles	2
Liderazgo	Delega Responsabilidad	¿Qué es lo más importante de un lider cuando debe delegar la responsabilidda?	Sabe cuándo delegar y cuándo asumir personalmente la responsabilidad	1
			Delega el trabajo correcto en la gente correcta	3
			Da autoridad a los demás para cumplir independientemente sus responsabilidades	3
			Faculta a los demás para encontrar soluciones creativas a los problemas	2
Adaptabilidad	Se ajusta a las circunstancias	¿Cuáles cree que son las características de una persona cuando sabe ajustarse a las circuntancias?	Es flexible en su trato con la gente con diversos estilos de trabajo	1
			Se siente cómodo en diversos ambientes	4
			Reacciona constructivamente ante un fracaso	3
			Se anticipa y planea para enfrentar las situaciones cambiantes	2

Ilustración 92. Posiciones de relevancia conceptos de habilidades - Entrevista de entrada

Grupo de habilidades	Habilidad	Pregunta	Conceptos	Seleccione en orden de importancia para UD. Empezando por el 1 como la más importante.	
9	Relaciones	Establece relaciones personales	¿Cuáles cree que son las demostraciones de una persona que sabe establecer relaciones?	Muestra consideración por los sentimientos de los demás	2
				Demuestra en sus palabras y acciones que no tiene prejuicios ni guarda ideas preconcebidas	1
				Hace críticas constructivamente y mostrando tacto	3
				Mantiene la compostura en situaciones de alta presión.	4
10	Relaciones	Facilita el éxito del equipo	¿Cómo actúa una persona que facilita el éxito del equipo?	Resuelve conflictos con imparcialidad	5
				Crea una atmósfera de cooperación, en vez de competencia en el equipo.	1
				Promueve el consenso en las decisiones	4
				Guía al equipo en la formulación de metas que complementan la misión de la organización	3
				Incorpora gente capaz dentro del grupo.	6
				Aprovecha al máximo los diversos talentos y experiencia del grupo.	2
11	Manejo de tareas	Trabaja eficientemente	¿Cuáles son las principales características de una persona que trabaja eficientemente?	Aplica la tecnología vigente de manera práctica para maximizar la eficiencia	4
				Hace uso inteligente de los recursos externos	3
				Evita las dilaciones, actúa de manera expedita	1
				Establece prioridades y emprende las tareas consecuentemente	2
12	Manejo de tareas	Trabaja competentemente	¿Cuáles son las principales características de una persona que trabaja competentemente?	Aplica la tecnología vigente de manera práctica para maximizar la eficiencia	3
				Hace uso inteligente de los recursos externos	1
				Evita las dilaciones, actúa de manera expedita	4
				Establece prioridades y emprende las tareas consecuentemente	2
13	Producción	Toma Acción	¿Cómo se reconoce a una persona que sabe tomar acción en una determinada situación?	Sabe cuando dejar de planear y comienza a actuar	1
				Toma la iniciativa para hacer que ocurran las cosas	3
				Es activo en manejar problemas	4
				Toma decisiones oportunas, firmes y claramente definidas	2
14	Producción	Obtiene resultados	¿Cómo se reconoce a una persona que esta decidida a obtener resultados?	Supera obstáculos para culminar satisfactoriamente los proyectos.	1
				Genera resultados que establecen altos estándares para los demás	3
				Obtiene resultados que tienen un impacto positivo sobre toda la organización en conjunto	2

Ilustración 93. Posiciones de relevancia conceptos de habilidades - Entrevista de entrada

Análisis de relaciones entre las habilidades, componentes y evidencias de los productos entregados

Con el objetivo de evidenciar la habilidad en cada uno de los componentes de los instrumentos elaborados por los grupos se elaboraron mapas mentales que reflejan las habilidades en cada una de las etapas de la investigación. Estos mapas mentales se trabajaron teniendo en cuenta los productos aportados por los estudiantes, las habilidades asociadas a las actividades desarrolladas a los largo de cada paso en las 3 etapas del curso.

Relaciones encontradas Etapa de Autoevaluación Institucional

Con el ánimo de identificar las relaciones entre los productos de esta etapa, las habilidades, los componentes de proceso en observación se resumen el siguiente esquema, así:



Ilustración 94. Componentes del proceso, habilidades asociadas -Etapa de autoevaluación

Una vez se entregaron los productos correspondientes a cada etapa, por parte de cada uno de los dos grupos se realiza en análisis de los planteamientos expuestos por los estudiantes para esta etapa, el análisis se realiza teniendo en cuenta para ello las habilidades asociadas a las actividades y a la etapa.

Productos entregados

De los productos entregados por cada uno de los grupos se encuentra para el grupo 1 y grupo 2, la siguiente conformación:

Autoevaluación institucional - Grupo 1				
Area: Gestión Administrativa y Financiera				
Proceso: Administración de la planta física				
COMPONENTE	VALORACIÓN			
	1	2	3	4
	GRUPO 1			
Mantenimiento de la planta física			1	
Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física				1
Seguimiento al uso de los espacios		1		
Adquisición de los recursos para el aprendizaje		1		
Suministros y dotación		1		
Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje		1		
Seguridad y protección		1		
TOTAL	0	5	1	1

Ilustración 95. Autoevaluación Institucional Grupo 1

Autoevaluación institucional - Grupo 2					
Area: Gestión Administrativa y Financiera					
Proceso: Administración de la planta física					
COMPONENTE	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	
	GRUPO 2				
Mantenimiento de la planta física				1	La institución ha desarrollado un plan de manejo de recursos físicos y conoce sus índices de ocupación, así como se la logrado vincular al Plan de infraestructura educativa de la entidad territorial.
Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física				1	La institución educativa cuenta con un proyectos institucional de mejoramiento de la planta física, el cual ejecuta 3 veces al año, optimizando los recursos que se le han destinado del fondo de servicios educativos
Seguimiento al uso de los espacios				1	La institución educativa planea y ejecuta una estrategia de optimización de los recursos físicos disponibles, acorde con sus actividades didácticas para fomentar el mejoramiento de la calidad educativa, acorde con la capacidad y funcionalidad de la edificación.
Adquisición de los recursos para el aprendizaje		1			La institución tiene un plan anual de compras de bienes y servicios, entre los que se encuentra incluidos los recursos para el aprendizaje, los cuales atienden actividades didácticas del plan de estudio.
Suministros y dotación		1			La institución se preocupa por mantener disponibles los recursos didácticos que se requieran en las aulas de clase y por ellos planea una compra a principio de año y controla su entrega
Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje		1			La institución cuenta con un plan anual de mantenimiento de la edificación, el cual se financia con recursos propios de la institución.
Seguridad y protección			1		La institución conoce y entiende el POT del territorio y gestiona con las autoridades competentes se tomen las medidas preventivas que aseguren que la estabilidad de la institución frente a un posible riesgo, así mismo cuenta con un plan de educación en emergencias y desarrolla actividades de evacuación de los estudiantes
TOTAL	0	3	1	3	

Ilustración 96. Autoevaluación Institucional Grupo 2

Mapas de relaciones entre evidencias y componentes Etapa 1

A continuación se muestra como se relacionaron las habilidades predominantes para esta etapa con las evidencias en cada uno de los componentes de la etapa 1 (durante el curso virtual).

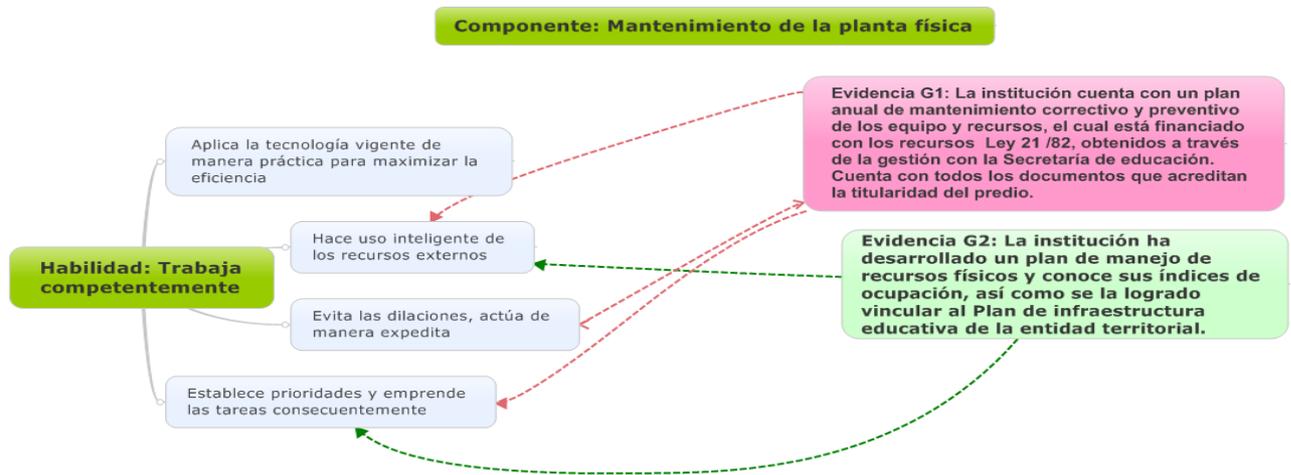


Ilustración 97. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 1

Para el componente de *Mantenimiento de la Planta física* y su relación con los criterios de la habilidad *trabaja competentemente*, se encuentra que ambos grupos presentan evidencias en los planteamientos de sus autoevaluaciones institucionales, lo que permiten establecer relaciones con casi todos criterios de esta habilidad e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular la autoevaluación en el mencionado componente.

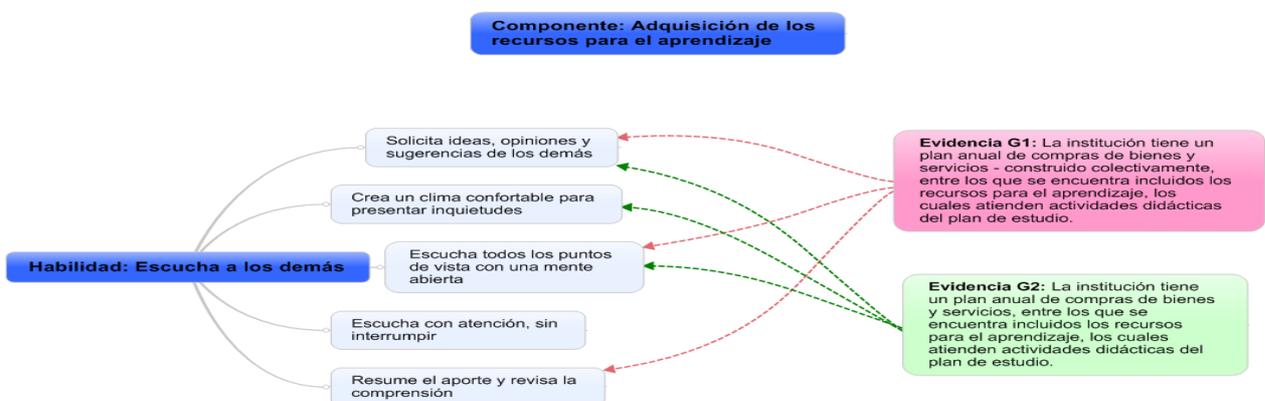


Ilustración 98. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 2

Para el componente de *Adquisición de los recursos para el aprendizaje* y su relación con los criterios de la habilidad *Escucha a los demás*, se encuentra que ambos grupos presentan evidencias en los planteamientos de sus autoevaluaciones institucionales, lo que permiten establecer relaciones con casi todos criterios de esta habilidad e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular la autoevaluación en el mencionado componente.

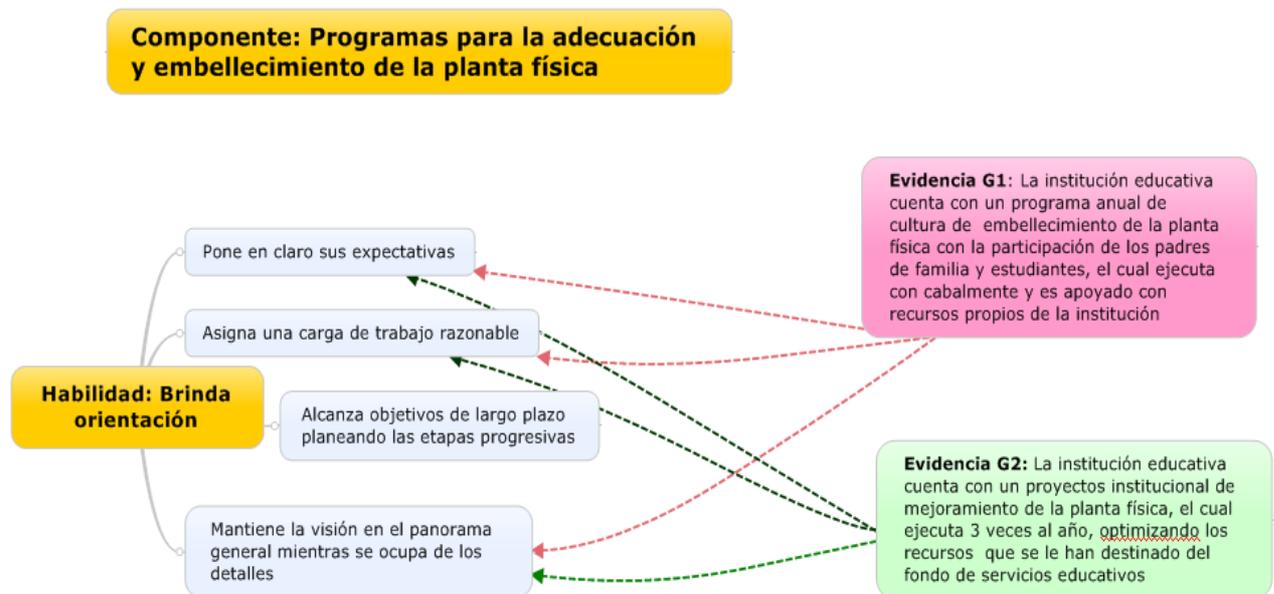


Ilustración 99. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 3

Para el componente de *Programas para la adquisición y embellecimiento de la planta física* y su relación con los criterios de la habilidad *Brinda Orientación*, se encuentra que ambos grupos presentan evidencias en los planteamientos de sus autoevaluaciones institucionales, lo que permiten establecer relaciones con todos criterios de esta habilidad, excepto en uno, e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular la autoevaluación en el mencionado componente.

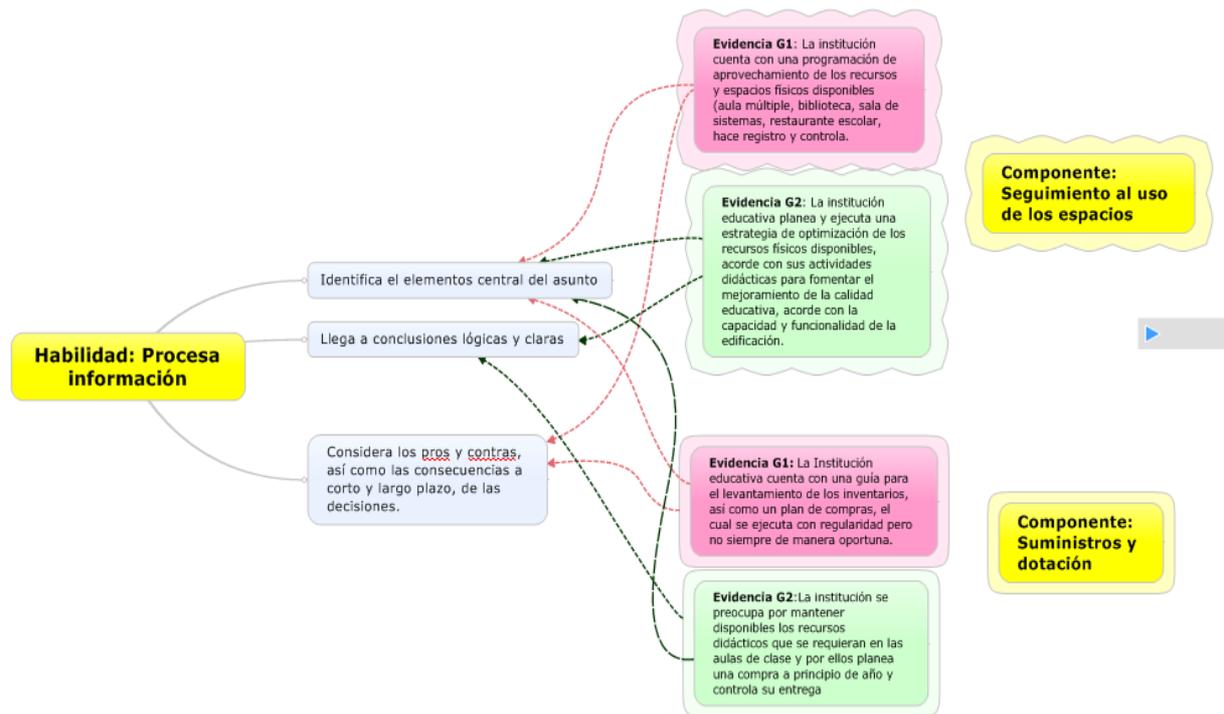


Ilustración 100. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 4

Para los componentes de *Seguimiento al usos de los espacios* y *Suministro y dotación* y su relación con los criterios de la habilidad *Procesa Información*, se encuentra que ambos grupos presentan evidencias en los planteamientos de sus autoevaluaciones institucionales, lo que permiten establecer relaciones con casi todos criterios de esta habilidad, e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular la autoevaluación en los mencionados componentes.

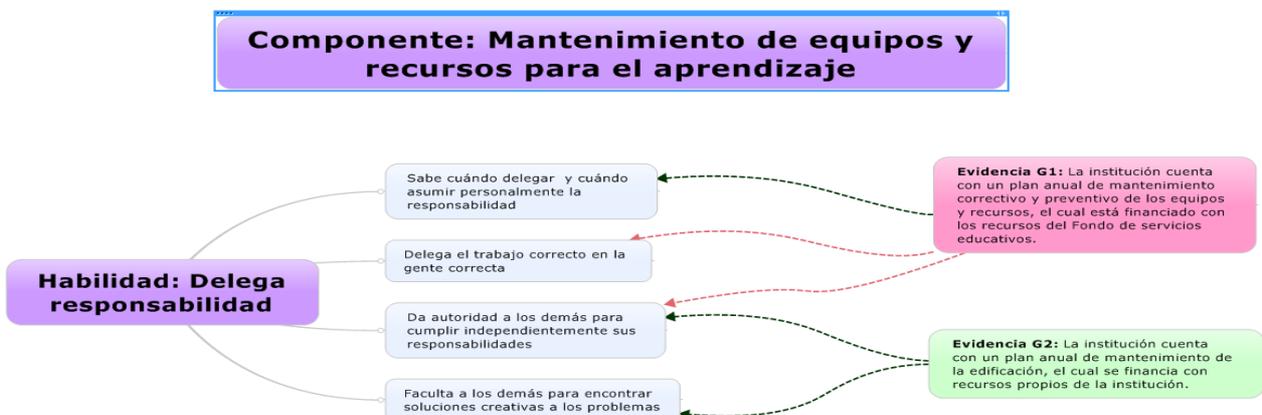


Ilustración 101. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 5

Para el componente de *Mantenimiento de equipos y recurso para el aprendizaje* y su relación con los criterios de la habilidad *Delega responsabilidad*, se encuentra que ambos grupos presentan evidencias en los planteamientos de sus autoevaluaciones institucionales, lo que permiten establecer relaciones con una buena parte de los criterios de esta habilidad, e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular la autoevaluación en el mencionado componente. Vale la pena mencionar que el grupo uno mostró más dominio de la habilidad en su planteamiento en comparación con el grupo 2.

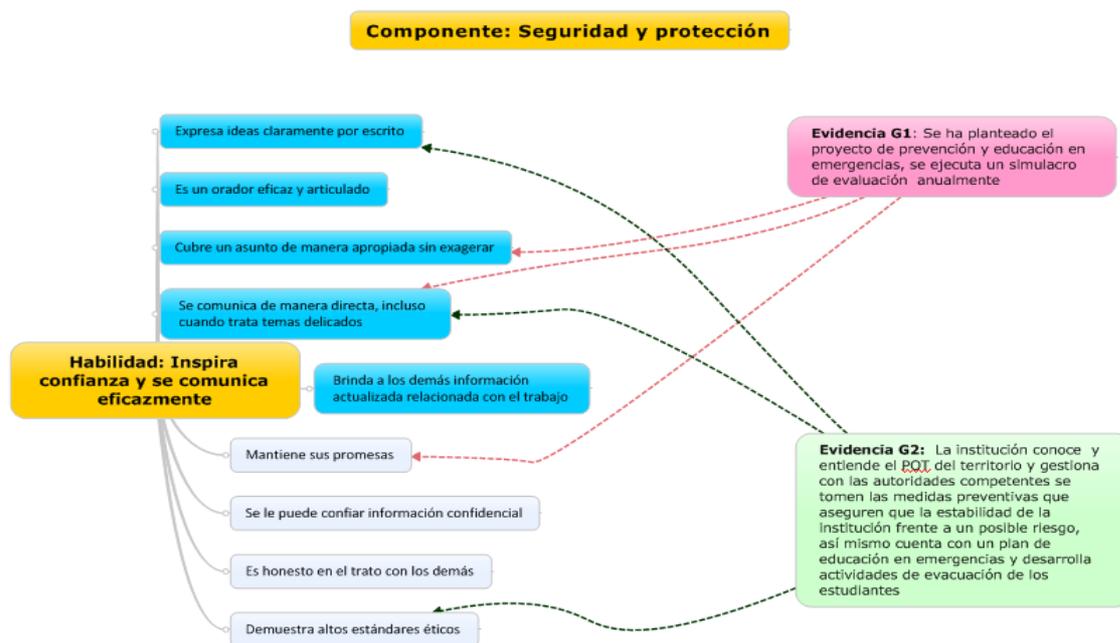


Ilustración 102. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Componente 6

Para el componente de *Seguridad y Protección* y su relación con los criterios de las habilidades *Inspira confianza y se comunica eficazmente*, se encuentra que ambos grupos presentan algunas evidencias en los planteamientos de sus autoevaluaciones institucionales, lo que permiten establecer relaciones con una algunos de los criterios de esta habilidad, e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular la autoevaluación en el mencionado componente. Vale la pena mencionar que en este componente no fue tan contundente como para los componentes predecesores.

Trazabilidad de habilidades

A continuación se presenta la trazabilidad de las habilidades en todos los momentos de la investigación.

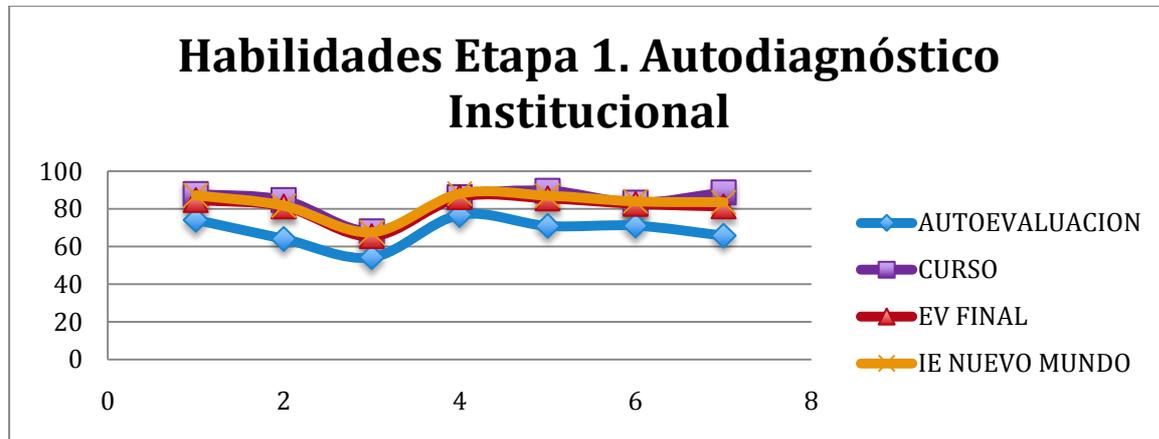


Ilustración 103. Trazabilidad habilidades Etapa 1

Relaciones encontradas Etapa 2 Plan de mejoramiento

Como se puede observar en el siguiente mapa se clasificaron las principales habilidades que le apuntan a los 5 componentes para la etapa 2 Plan de mejoramiento, se puede evidenciar que esta etapa liga más habilidades por componente, es decir un mismo componente se desarrolla poniendo en acción una o más habilidades.

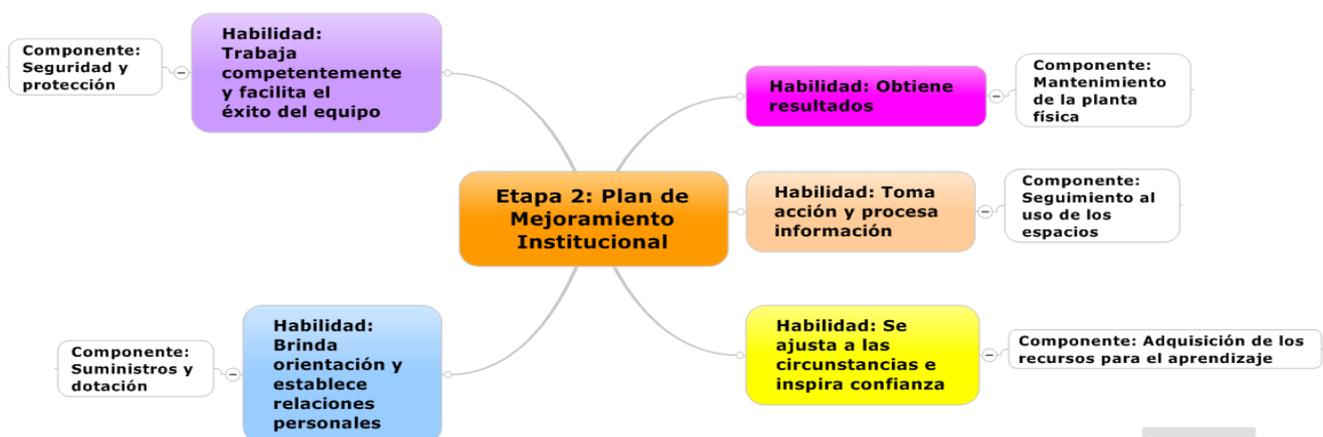


Ilustración 104. Mapas de relaciones entre evidencias y componentes Etapa 2

Productos entregados

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL						
Grupo 1						
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Asegurar el desarrollo de las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de la planta física a fin de contar con la disponibilidad y funcionalidad de los espacios físicos.	En diciembre de 2011 contar con los espacios físicos 100% funcionales y en óptimo estado de mantenimiento	jornadas de mantenimiento desarrolladas / jornadas programadas	contratar personas natural o jurídica para mantenimiento de instalaciones	Consejo directivo	ene-11	dic-11
Optimizar el buen uso de los espacios físicos disponibles para fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes	Mantener los índices de ocupación en un rango adecuado y conforme a los m2 por estudiantes definidos en la NTC 4595	1,65 m2 por estudiantes en aula de clase	Mantener los niveles de matrícula en un margen adecuados para que no se genere situaciones de hacinamiento	Rector	sep-10	mar-11
Asegurar los recursos económicos necesarios para realizar la compra de materiales didácticos, así como servicios requeridos para el normal funcionamiento de las instalaciones físicas	Incorporar al presupuesto de la Institución el 100% de los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la Institución	Disponibilidad de recursos / Recursos presupuestados	Realizar gestión de recursos con la Secretaria de educación, comunidad educativa y organismos de cooperación o fundaciones para apoyar las actividades de la IE	Consejo directivo	sep-10	dic-11
Realizar la obtención y distribución equitativa y progresiva de los elementos y suministros necesarios para el normal funcionamiento de las instalaciones, así como los recursos para el aprendizaje requeridos.	Articular el 100% de la adquisición y entrega de suministros y elementos acorde con las necesidades reales y las estrategias didácticas.	Elementos entregados/ elementos requeridos	Realizar la revisión completa del plan de estudios e identificar los elementos y suministros que requieran las actividades didácticas para su posterior compra y adquisición	Consejo directivo	sep-10	dic-11
Implementar el proyecto de prevención y educación en emergencias, para asegurar el bienestar de los docentes y estudiantes frente a un posible desastre natural	70% de estudiantes manejan el programa de seguridad y bienestar de la institución	% de estudiantes que conocen y dominan el plan de evacuación	Realiza jornadas de socialización, comunicación, prevención y manejo de desastres	comité de convivencia	sep-10	dic-11

Ilustración 105. Plan de mejoramiento Grupo 1

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL						
Grupo 2						
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES	BLE	INICIO	FINAL
Implementar el plan anual de compras de bienes y servicios, entre los que se encuentra incluidos los recursos para el aprendizaje	Incorporar al presupuesto de la Institución el 100% de los recursos necesarios para el funcionamiento de la Institución	Disponibilidad de recursos / Recursos presupuestados	Realizar gestión de recursos con la Secretaria de educación, comunidad educativa y organismos de cooperación o fundaciones para apoyar las actividades de la IE	Consejo directivo	ene-11	dic-11
La institución se preocupa por mantener disponibles los recursos didácticos que se requieran en las aulas de clase y por ellos planea una compra a principio de año y controla su entrega	Realizar las compras requeridas acorde con la planeación de actividades didáctica de la Institución	Disponibilidad de recursos / Recursos presupuestados	Realizar gestión de recursos con la Secretaria de educación, comunidad educativa y organismos de cooperación o fundaciones para apoyar las actividades de la IE	Rector	sep-10	mar-11
La institución cuenta con un plan anual de mantenimiento de la edificación, el cual se financia con recursos propios de la institución.	el 100% de los espacios físicos de la institución en buen estado de mantenimiento y funcionalidad	% de espacios en buen estado	Realizar jornadas de mantenimiento preventivos y realizar la contratación de mantenimiento correctivo requerido	Consejo directivo	sep-10	dic-11
La institución conoce y entiende el POT del territorio y gestiona con las autoridades competentes se tomen las medidas preventivas que aseguren que la estabilidad de la institución frente a un posible riesgo, así mismo cuenta con un plan de educación en emergencias y desarrolla actividades de evacuación de los estudiantes	100% de estudiantes manejan el programa de seguridad y bienestar de la institución	% de estudiantes que conocen y dominan el plan de evacuación	Realiza jornadas de socialización, comunicación, prevención y manejo de desastres y se revisa su estado en los planes de infraestructura erritoriales	Consejo directivo	sep-10	dic-11

Ilustración 106. Plan de mejoramiento Grupo 2

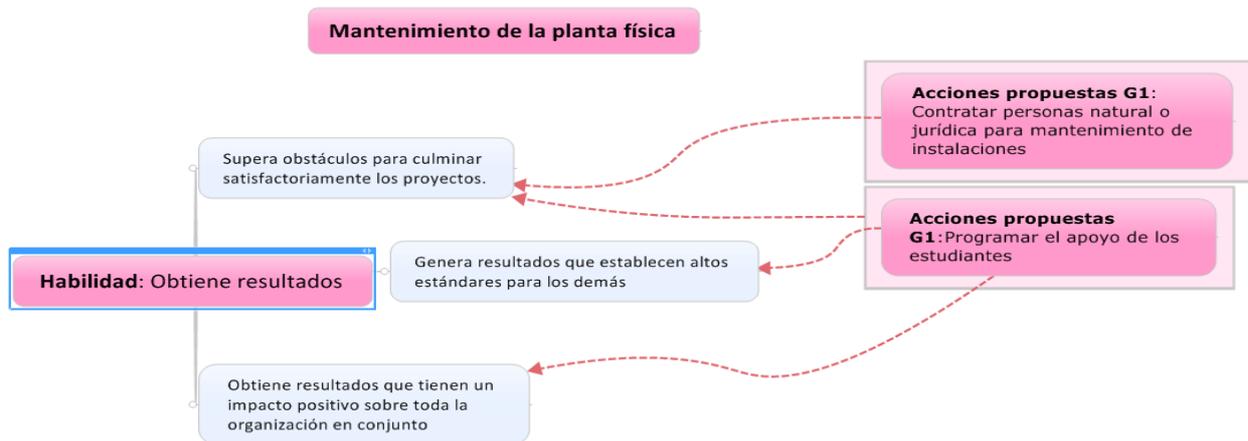


Ilustración 107. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 1

Para el componente de *Mantenimiento de la Planta física* y su relación con los criterios de la habilidad *Obtiene resultados*, se encuentra que ambos grupos presentan algunas evidencias en los planteamientos de las acciones propuestas en los planes de mejoramiento, lo que permite establecer relaciones con una algunos de los criterios de esta habilidad, e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular el plan de mejoramiento para el correspondiente componente.

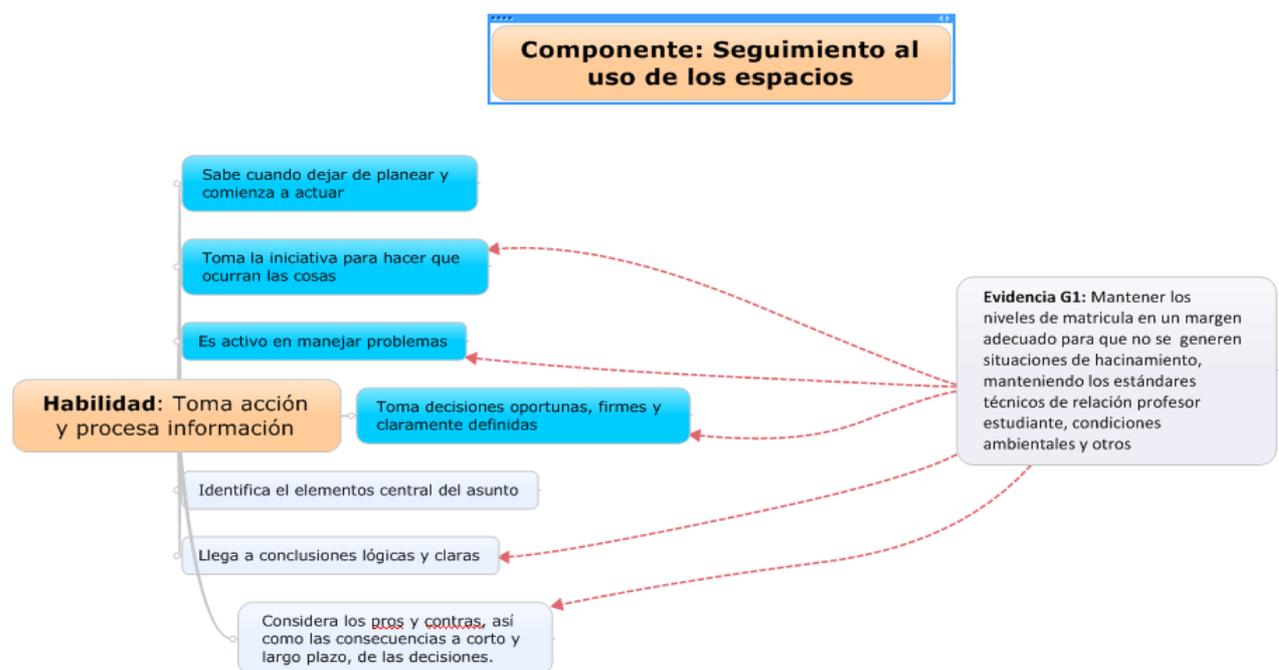


Ilustración 108. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 2

Para el componente de *Seguimientos al uso de los espacios* y su relación con los criterios de las habilidades *Toma acción y procesa información*, se encuentra que el grupo 1, al haberlo previsto en su plan de mejoramiento como un aspecto a atender, muestra evidencia desde las acciones propuestas, lo que permite establecer relaciones con una algunos de los criterios de esta habilidad, e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular el plan de mejoramiento para el correspondiente componente. Vale mencionar que el grupo 2 en su autoevaluación no la identifico como critica o como un elemento a mejorar, situación que es válida ya que es natural que existan diferencias en las autoevaluación y por consiguiente en los planes de mejoramiento.

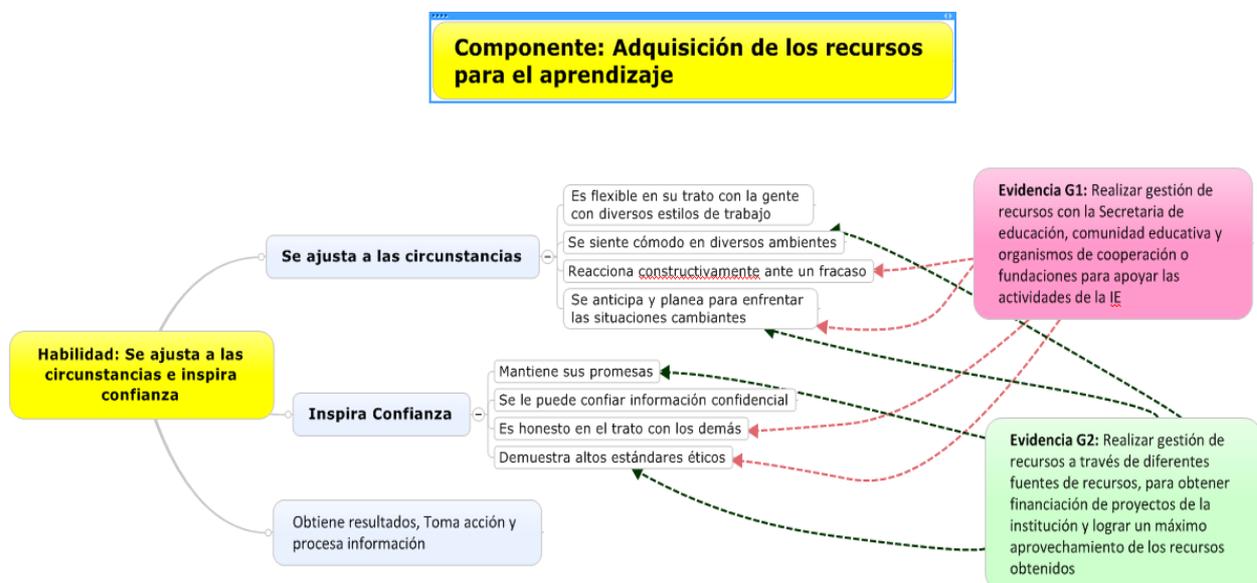


Ilustración 109. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 3

Para el componente de *Adquisición de los recursos para el aprendizaje* y su relación con los criterios de las habilidades *Se ajusta a las circunstancias, inspira confianza*, se encuentra que ambos grupos muestran evidencia desde las acciones propuestas, e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular el plan de mejoramiento para el correspondiente componente. Es interesante ver como a medida que se avanza en cada etapa

se van haciendo más explícitas las evidencias de las relaciones de los componentes y se van vinculando más habilidades para el desarrollo de los componentes.

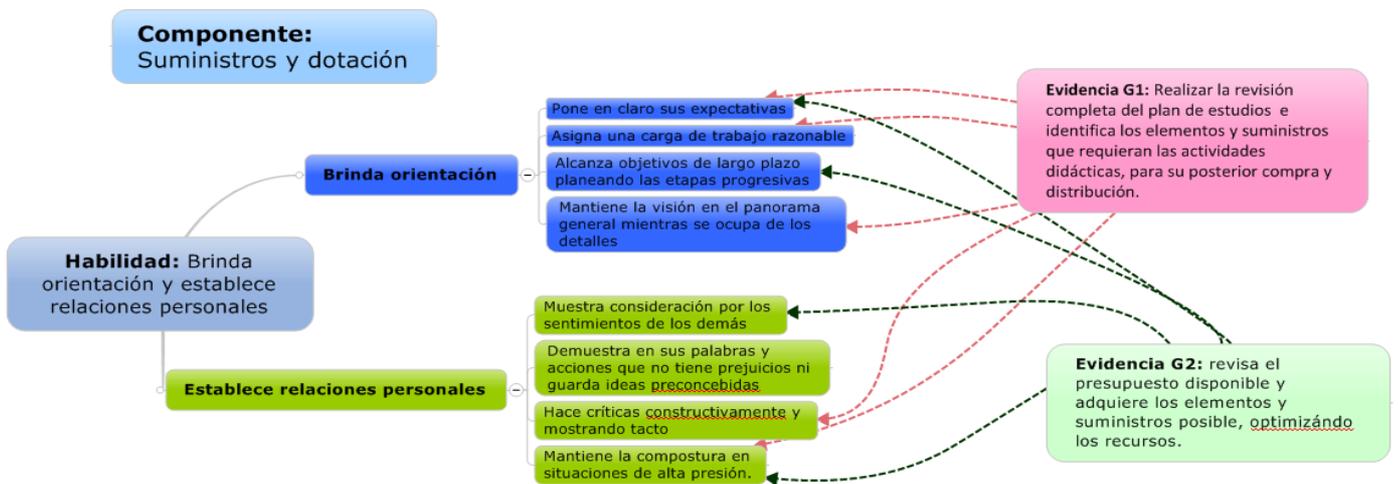


Ilustración 110. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 4

Para el componente de *Suministros y dotación* y su relación con los criterios de las habilidades *Brinda orientación y establece relaciones personales*, se encuentra que ambos grupos presentan evidencias en las acciones de mejoramiento que permiten establecer relaciones con una buena parte de los criterios de las habilidades, e indica que dichas habilidades se pusieron en práctica al momento de formular el plan de mejoramiento.



Ilustración 111. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 2 Componente 5

Es interesante ver como los componentes presentan variaciones de relaciones con las habilidades dependiendo de la etapa en la que se encuentre el estudiante, por ejemplo en el componente de **seguridad y proyección** en **la etapa de autoevaluación** se relacionó con las habilidades de *Inspira confianza y se comunica eficazmente*, en cambio para la etapa de *plan de mejoramiento* las habilidades llamadas a la acción **fueron trabaja competentemente y facilita el éxito del equipo**. De esta forma se puede deducir un nivel mayor de apropiación del juego de herramientas mayor por parte de los participantes ya que profundizan en lo que debe hacerse y para ello ponen en marcha las habilidades que más afinan o corresponden al momento en el que se encuentran.

A continuación se muestra como se relacionan las habilidades con las evidencias en cada uno de los componentes de la etapa 3.

Trazabilidad de habilidades

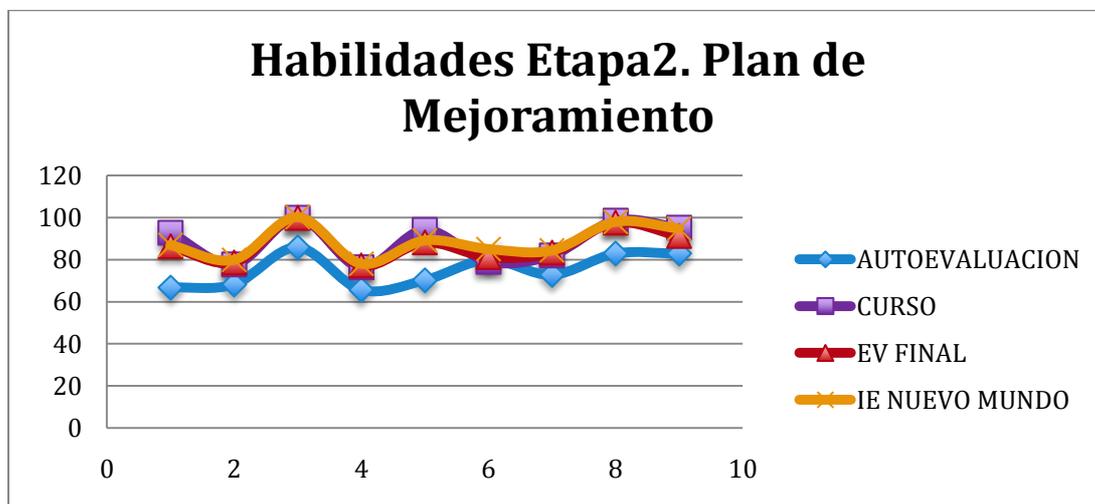


Ilustración 112. Trazabilidad Habilidades Etapa 2

Relaciones encontradas Etapa de Seguimiento y Evaluación



Ilustración 113. Relaciones Etapa de seguimiento y evaluación

Productos entregados

Grupo 1					
METAS	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	Habilidades asociadas
En diciembre de 2011 contar con los espacios físicos 100% funcionales y en óptimo estado de mantenimiento	jornadas de mantenimiento desarrolladas / jornadas programadas	Programación, listado de organización de grupos y listados de asistencia	Consejo directivo	TRIMESTRAL	Obtiene resultados
Mantener los índices de ocupación en un rango adecuado y conforme a los m2 por estudiantes definidos en la NTC 4595	1,65 m2 por estudiantes en aula de clase	Formato de medición de índice de ocupación por cada aula y m2 por estudiante en aula	Rector	ANUAL	Toma acción y procesa información
Incorporar al presupuesto de la Institución el 100% de los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la Institución	Disponibilidad de recursos / Recursos presupuestados	Ordenes de compra y desembolsos	Consejo directivo	ANUAL	Se ajusta a las circunstancias e inspira confianza
Articular el 100 % de la adquisición y entrega de suministros y elementos acorde con las necesidades reales y las estrategias didácticas.	Elementos entregados/ elementos requeridos	inventario de recursos educativos e insumos para adquiridos	Consejo directivo	SEMESTRAL	Brinda orientación y establece relaciones personales
70% de estudiantes manejan el programa de seguridad y bienestar de la institución	% de estudiantes que conocen y dominan el plan de evacuación	Programación, listado de organización de grupos y listados de asistencia	comité de convivencia	SEMESTRAL	Trabaja competentemente y facilita el éxito del equipo

Ilustración 114. Evidencias Grupo 1

Grupo 2					
METAS	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN	Habilidades asociadas
Incorporar al presupuesto de la Institución el 100% de los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la Institución	jornadas de mantenimiento desarrolladas / jornadas programadas	Programación, listado de organización de grupos y listados de asistencia	Consejo directivo	TRIMESTRAL	Obtiene resultados, Toma acción y procesa información
Realizar las compras requeridas acorde con la planeación de actividades didáctica de la Institución	Disponibilidad de recursos / Recursos presupuestados	Ordenes de compra y desembolsos	Consejo directivo	ANUAL	Se ajusta a las circunstancias e inspira confianza
el 100% de los espacios físicos de la institución en buen estado de mantenimiento y funcionalidad	jornadas de mantenimiento desarrolladas / jornadas programadas	Programación, listado de organización de grupos y listados de asistencia	Consejo directivo	TRIMESTRAL	Brinda orientación y establece relaciones personales
100% de estudiantes manejan el programa de seguridad y bienestar de la institución	jornadas de mantenimiento desarrolladas / jornadas programadas	Programación, listado de organización de grupos y listados de asistencia	Consejo directivo	TRIMESTRAL	Trabaja competentemente y facilita el éxito del equipo

Ilustración 115. Evidencias Grupo 2

Mapas de relaciones entre evidencias y componentes

De la misma manera como se explicó anteriormente, en esta etapa se pueden visualizar con más contundencia las relaciones, o puesta en marcha de las habilidades para el desarrollo de los componentes, es así como a medida que se avanza en las etapas, para cada componente se vinculan más habilidades que permitan una mejor actuación por parte del directivo docente, esta situación supone un grado mayor de dominio de la habilidad al poder ser más consciente de ella y requerirla para ejecutar las acciones que se propone.

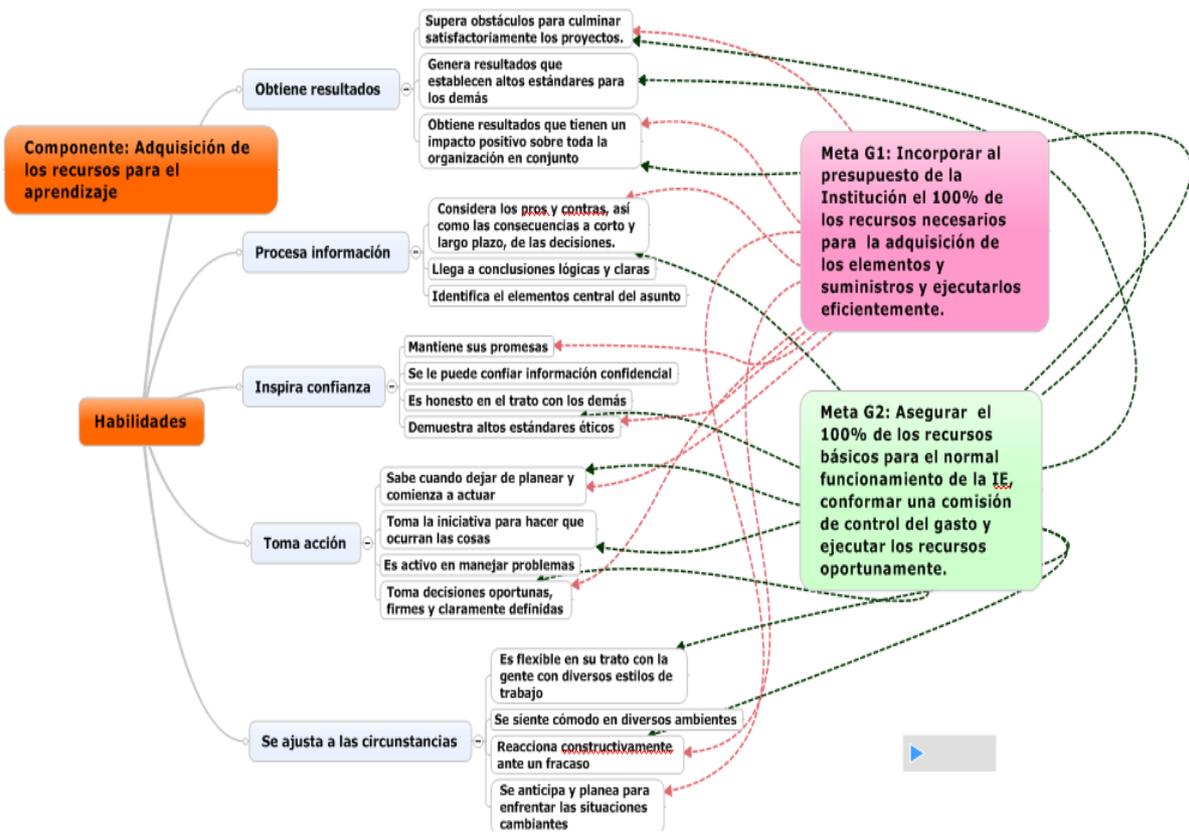


Ilustración 116. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 3 Componente 1

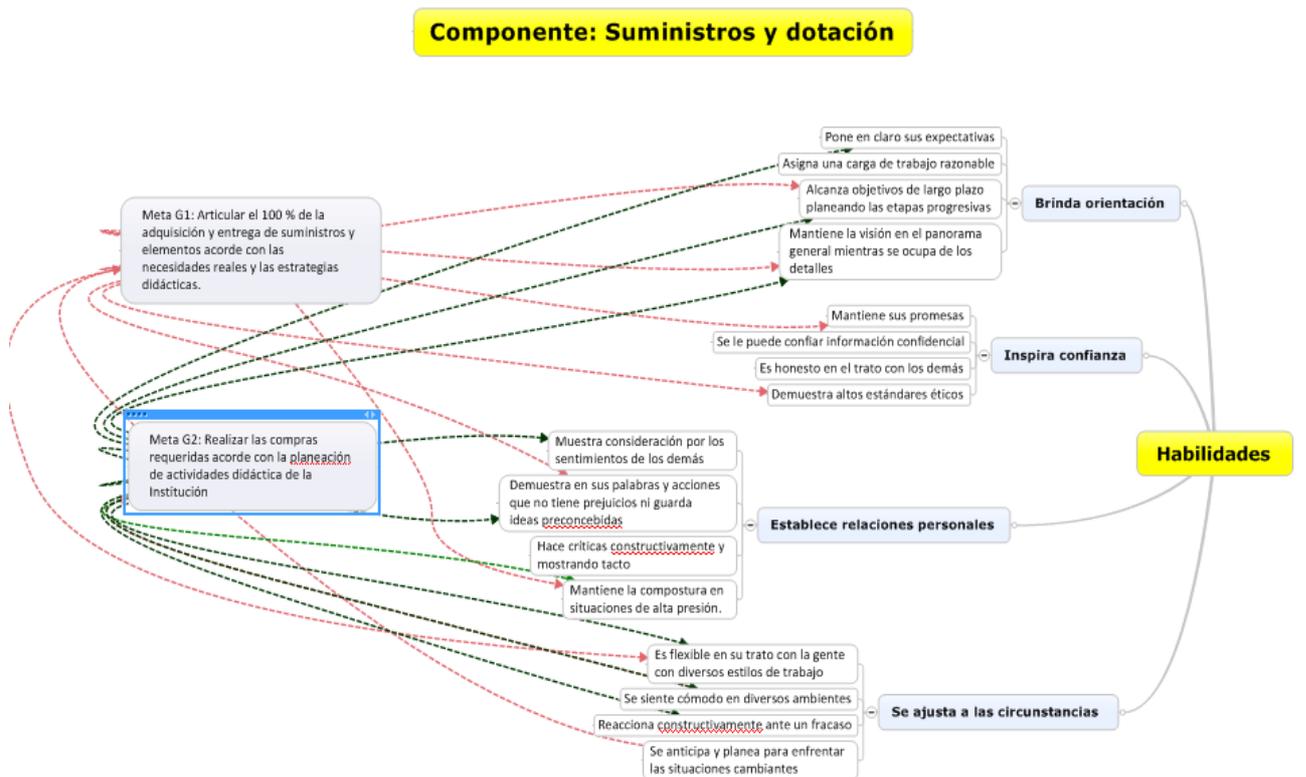


Ilustración 117. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 3 Componente 2

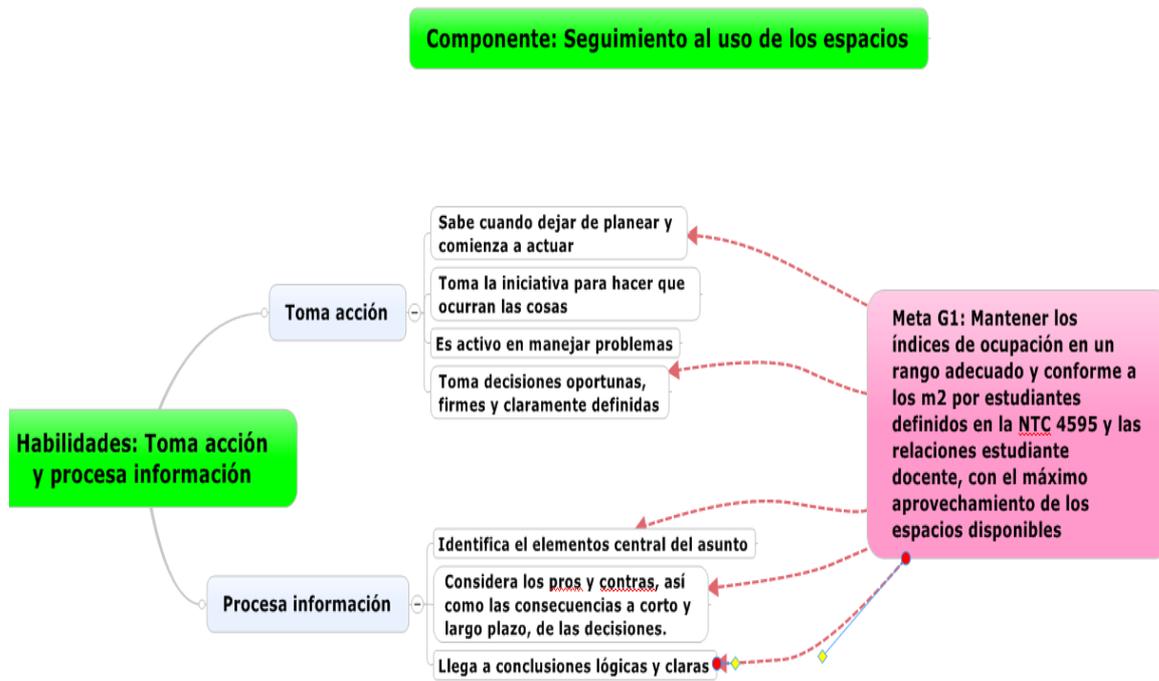


Ilustración 118. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 3 Componente 3

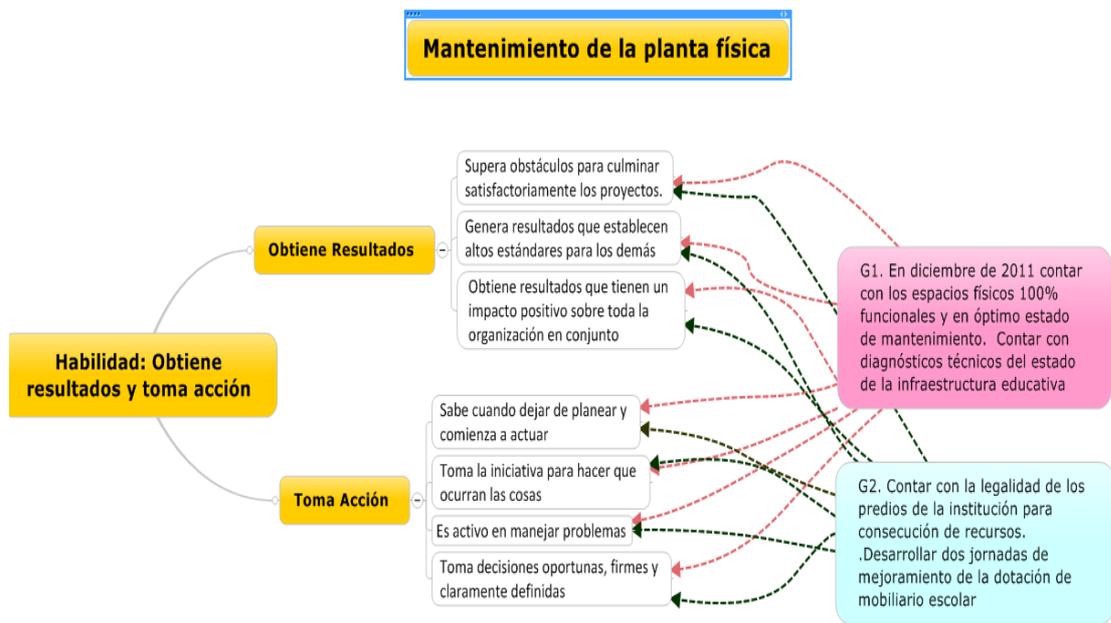


Ilustración 119. Relaciones Habilidades, Componentes y Evidencias Etapa 3 Componente 4

A continuación se presenta la trazabilidad de las habilidades en todos los momentos de la investigación.

Trazabilidad de habilidades

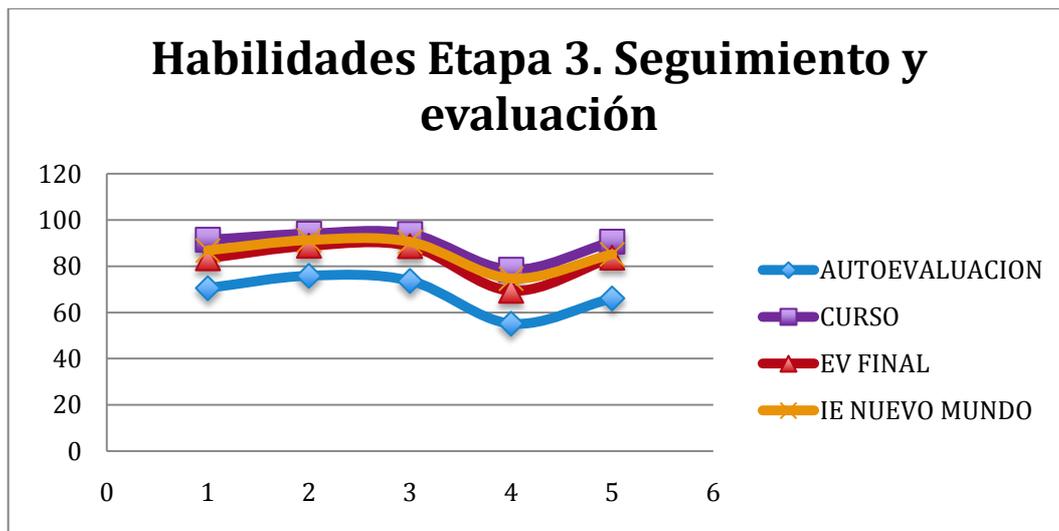


Ilustración 120. Trazabilidad Habilidades Etapa 3

De las gráficas anteriores se puede deducir como se incrementan las habilidades desde lo que fue identificado en la autoevaluación presentada por los participantes del curso, las habilidades propuestas para la IE nuevo mundo del curso virtual, el desarrollo del curso y las habilidades identificadas en la evaluación final.

Variación de posiciones de relevancia de las habilidades

Una vez entendida la posición de entrada de los estudiantes respecto a lo que ellos identificaron como las habilidades más importantes en relación con las preguntas realizadas en la entrevista, se analiza la integralidad de los productos y las evidencias que dan cuenta de la puesta en marcha de las habilidades y revisadas las nuevas relaciones, se identifica que algunas posiciones de relevancia cambian respecto al momento de inicio del cursos. Esta situación se esperaba, ya que cuando se ponen en práctica nuevas habilidades. Es así como para la habilidad de Comunicación – Escucha a los demás, para los estudiantes antes del

inicio del cursos se posicionaba como la más importante la Habilidad de “escuchar a los demás, sin interrumpir” y una vez entregado en productos y analizado su resultado se encuentra que esta habilidad es reemplazada por la habilidad “escucha todos los puntos de vista con una mente abierta”. Es natural que esta situación se haya dado de esta forma ya que en un proceso de revisión de autoevaluación institucional haya participación del colectivo, entendiendo los diferentes puntos de vista y los aportes en los diferentes niveles de los participantes.

Grupo de habilidades	Habilidad	Conceptos /componentes	Posición de relevancia entrevista	Posición relevancia del curso
Manejo de tareas	Trabaja eficientemente	Aplica la tecnología vigente de manera práctica para maximizar la eficiencia	4	4
		Hace uso inteligente de los recursos externos	3	3
		Evita las dilaciones, actúa de manera expedita	2	2
		Establece prioridades y emprende las tareas consecuentemente	1	1
Manejo de tareas	Trabaja competentemente	Aplica la tecnología vigente de manera práctica para maximizar la eficiencia	3	4
		Hace uso inteligente de los recursos externos	2	1
		Evita las dilaciones, actúa de manera expedita	4	3
		Establece prioridades y emprende las tareas consecuentemente	1	1
Producción	Toma Acción	Sabe cuando dejar de planear y comienza a actuar	2	2
		Toma la iniciativa para hacer que ocurran las cosas	3	3
		Es activo en manejar problemas	4	4
		Toma decisiones oportunas, firmes y claramente definidas	1	1
Producción	Obtiene resultados	Supera obstáculos para culminar satisfactoriamente los proyectos.	2	2
		Genera resultados que establecen altos estándares para los demás	3	3
		Obtiene resultados que tienen un impacto positivo sobre toda la organización en conjunto	1	1

Ilustración 121. Relevancia de las habilidades

Grupo de habilidades	Habilidad	Conceptos /componentes	Posición de relevancia entrevista	Posición relevancia del curso
Comunicación	Escucha a los demás	Solicita ideas, opiniones y sugerencias de los demás	4	4
		Crea un clima confortable para presentar inquietudes	3	3
		Escucha todos los puntos de vista con una mente abierta	2	1
		Escucha con atención, sin interrumpir	1	2
		Resume el aporte y revisa la comprensión	5	5
Comunicación	Procesa Información	Identifica el elementos central del asunto	1	1
		Considera los pros y contras, así como las consecuencias a corto y largo plazo, de las decisiones.	3	2
		Llega a conclusiones lógicas y claras	2	3
Comunicación	Se comunica eficazmente	Expresa ideas claramente por escrito	4	3
		Es un orador eficaz y articulado	3	4
		Cubre un asunto de manera apropiada sin exagerar	2	2
		Se comunica de manera directa, incluso cuando trata temas delicados	1	1
		Brinda a los demás información actualizada relacionada con el trabajo	5	5
Liderazgo	Inspira confianza	Mantiene sus promesas	4	2
		Se le puede confiar información confidencial	2	4
		Es honesto en el trato con los demás	1	3
		Demuestra altos estándares éticos	3	1
Liderazgo	Brinda orientación	Pone en claro sus expectativas	3	2
		Asigna una carga de trabajo razonable	4	4
		Alcanza objetivos de largo plazo planeando las etapas progresivas	1	3
		Mantiene la visión en el panorama general mientras se ocupa de los detalles	2	1
Liderazgo	Delega Responsabilidad	Sabe cuándo delegar y cuándo asumir personalmente la responsabilidad	1	2
		Delega el trabajo correcto en la gente correcta	3	3
		Da autoridad a los demás para cumplir independientemente sus responsabilidades	3	1
		Faculta a los demás para encontrar soluciones creativas a los problemas	2	4
Adaptabilidad	Se ajusta a las circunstancias	Es flexible en su trato con la gente con diversos estilos de trabajo	1	3
		Se siente cómodo en diversos ambientes	4	4
		Reacciona constructivamente ante un fracaso	3	2
		Se anticipa y planea para enfrentar las situaciones cambiantes	2	1
Adaptabilidad	Piensa creativamente	Afronta el trabajo con imaginación y originalidad	2	2
		Promueve la innovación dentro de la organización.	1	1
		Está dispuesto a asumir riesgos audaces, calculados	3	4
		Ve los obstáculos como oportunidades para un cambio creativo	2	3
Relaciones	Establece relaciones personales	Muestra consideración por los sentimientos de los demás	2	1
		Demuestra en sus palabras y acciones que no tiene prejuicios ni guarda ideas preconcebidas	1	3
		Hace críticas constructivamente y mostrando tacto	3	4
		Mantiene la compostura en situaciones de alta presión.	4	1
Relaciones	Facilita el éxito del equipo	Resuelve conflictos con imparcialidad	5	5
		Crea una atmósfera de cooperación, en vez de competencia en el equipo.	1	1
		Promueve el consenso en las decisiones	4	4
		Guía al equipo en la formulación de metas que complementan la misión de la organización	3	2
		Incorpora gente capaz dentro del grupo.	6	6
		Aprovecha al máximo los diversos talentos y experiencia del grupo.	2	3

Ilustración 122. Relevancia de las habilidades

CAPITULO IX. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	1ER SEMESTRE	2do SEMESTRE	3er SEMESTRE	4to SEMESTRE
Identificación del proyecto				
Idea				
Problemática				
Diagnostico				
Matriz DOFA				
Propósito de la investigación				
Objetivos				
Marco conceptual				
Identificación de estrategias				
Diseño de la estrategia				
Implementación de la estrategia (piloto)				
Evaluación de la estrategia (piloto)				
Ajustes de la estrategia				
Ajustes al marco conceptual				
Marco metodológico				
Diseño de la metodología en investigación				
Elaboración de instrumentos				
Métodos de análisis				
Ajustes al marco conceptual				
Recolección de datos				
Resultados parciales y finales				
Análisis de resultados				
Conclusiones				

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES

Sobre el desarrollo los diagnósticos previos y el desarrollo del curso

De los resultados del diagnóstico de conocimientos aplicado a los directivos participantes del curso virtual sobre la Guía del mejoramiento Institucional, realizado antes de iniciar el curso, se puede concluir que los directivos contaban con un 55% de los conocimientos requeridos en la primera etapa, 57% de los conocimientos requeridos en la segunda etapa y 62% de los conocimientos requeridos en la tercera etapa. En este panorama, es claro que los directivos deben reforzar sus conocimientos para lograr desempeñarse con un nivel apropiado en la institución.

De la entrevista semi estructurada aplicada a los estudiantes, antes de iniciar el curso, los resultados de la misma demuestran coincidencias entre las respuestas dadas por los estudiantes y los conceptos asociados a las habilidades, dado que, a partir de las preguntas, se logró establecer relaciones entre los preconceptos de los estudiantes y las habilidades buscadas. En este sentido, se logra identificar que en la primera etapa de Autoevaluación Institucional, las habilidades más débiles son las de *Trabajo competentemente* y *Delega responsabilidad*. En la segunda etapa de Plan de Mejoramiento, las habilidades más débiles son *Inspira confianza* y *Brinda orientación*. En la tercera etapa de seguimiento y evaluación, las habilidades más débiles son *Procesa información* y *Piensa creativamente*.

El curso virtual “Ruta para el mejoramiento Institucional” desarrolló un primer módulo de inducción al ambiente de aprendizaje, con el objetivo de orientar a los directivos en aspectos

como la educación virtual, la plataforma, la interacción y los compromisos del curso. En este primer módulo se puede identificar el interés y la motivación al desarrollar las actividades y la participación activa de todos los directivos. El segundo módulo se enfocó hacia la caracterización del curso virtual con el objetivo de darle a conocer a los directivos la estructura del curso, recursos y el cronograma de trabajo. De acuerdo con el nivel de participación en este módulo y las actividades realizadas **se puede concluir que los directivos se adaptaron fácilmente la metodología del curso pues no se presentaron dificultades en la ejecución de las actividades.**

En cada una de las etapas del curso se realizó el seguimiento y monitoreo de todas las actividades propuestas, identificando las habilidades a fortalecer en cada directivo. Las estadísticas del desempeño de los directivos durante el curso virtual fueron destacables, el 83% de los participantes aprobaron el curso. La tendencia de notas de todo el grupo semana por semana se encuentra entre el 70 y 100% de la calificación, lo que muestra el interés y compromiso de los estudiantes en participar y finalizar el curso con éxito. Es así como haciendo el comparativo entre las habilidades iniciales de los directivos docentes y las habilidades desarrolladas durante el curso virtual, las estadísticas muestran que están sobre el 80%, mostrando un incremento importante con respecto al autodiagnóstico inicial. En este sentido los estudiantes lograron incrementar su nivel gracias al curso virtual.

El curso virtual fue evaluado por los participantes en criterios como: coherencia, pertinencia, transparencia y originalidad; los componentes del curso desde su estructura curricular, propuesta pedagógica, diseño instruccional, la mediación pedagógica, requerimientos tecnológicos, diseño gráfico y usabilidad. Las estadísticas de la evaluación

muestran un promedio del 84%, porcentaje que refleja la aceptación de los participantes del curso.

Sobre las habilidades fortalecidas y los componentes

A partir del conocimiento sobre el curso, sus actividades y ejercicios previamente se determinó cuáles eran las habilidades más preponderantes o dominantes para el desarrollo de cada actividad propuesta en cada paso del curso virtual, esto fue definido así desde la concepción del mismo curso, y fue tomado como referente para el análisis y la evaluación. De esta conexión se pueden identificar habilidades asociadas al desarrollo de actividades de los estudiantes a lo largo del curso. Por otro lado, el mismo prototipo de institución educativa hace conexión en cada etapa con las habilidades asociadas que fueron necesarias poner en práctica para lograr el grado de desarrollo de la IE Nuevo mundo.

Analizando las habilidades iniciales de los directivos y las desarrolladas durante el curso virtual, es claro que estas se incrementaron principalmente en la etapa del Seguimiento y evaluación, en la primera etapa las habilidades se incrementaron en un 19%, en la segunda etapa 17% y en la tercera etapa 24%.

Al finalizar el curso virtual, los estudiantes diligenciaron la evaluación o diagnóstico final, con esta información y la recolectada en desarrollo de las etapas, las estadísticas evidencian el incremento en las habilidades con un **media en el autodiagnóstico del 60.53 y desviación estándar del 19.80**, al finalizar el curso de formación se aplicó la evaluación final con una **media de 75.22 y desviación estándar del 17.68**, en este sentido con un nivel confiabilidad del 99% se puede concluir que se incrementaron los **conocimientos y fortalecieron las**

habilidades mostrando una la media superior y una disminución de la desviación estándar, obteniendo una datos menos dispersos y logrando un grupo más homogéneo y controlado, con una **elevada correlación $r=0.8$** entre los momentos de la investigación. Esto indica contundentemente el buen encausamiento del curso, dirigiendo los esfuerzos de los estudiantes a incrementar las habilidades que hacen a un buen gestor en la Institución. Lo anterior nos permite concluir que se cumplieron los objetivos de la investigación en esta primera etapa, los conocimientos fueron apropiados por los estudiantes y contribuyeron a incrementar las habilidades de los directivos.

Realizando un comparativo entre las habilidades que cada directivo en la entrevista inicial planteó como las más importantes en el mejoramiento institucional y las habilidades evidenciadas en la práctica podemos concluir que en la:

Etapa 1. Autodiagnóstico Institucional, se encuentra una relación del **67%** de los aspectos contemplados en cada habilidad que se evidenciaron en la puesta en práctica.

Etapa 2. Plan de Mejoramiento, se encuentra una relación del **68%** de los aspectos contemplados en cada habilidad que se evidenciaron en la puesta en práctica.

Etapa 3. Seguimiento y evaluación, se encuentra una relación del **97%** de los aspectos contemplados en cada habilidad que se evidenciaron en la puesta en práctica.

Para evidenciar el fortalecimiento de las habilidades en la Institución prototipo, se conformaron dos grupos, cada uno de 9 personas y se les asignaron los roles. Cada grupo al finalizar cada etapa entregó un producto, el cual fue para la Etapa 1, el autodiagnóstico de la IE Nuevo Mundo, en la Etapa 2, un plan de mejoramiento y en la Etapa 3, las estrategias de seguimiento y evaluación. Lo anterior con el propósito de revisar la coherencia entre sus entregas, el planteamiento del prototipo e identificar cuáles habilidades se destacaron en esta

construcción. En términos generales se concluye que las autoevaluaciones son coherentes con la institución educativa prototipo y que los estudiantes lograron profundizar un poco más en algunos elementos del proceso de administración de la planta física de la gestión administrativa y financiera. El primer grupo estuvo en un grado más cercano de la institución prototipo ya que su autoevaluación corresponde principalmente al estado de pertinencia. Por su parte el grupo dos en su autoevaluación fueron más “ambiciosos” y tuvo una ligera tendencia hacia el estado de mejoramiento continuo, pero se mantuvo de manera equilibrada en la mayoría de los elementos de la autoevaluación institucional. Adicionalmente en el ejercicio de plan de mejoramiento cada grupo decidió tomar los aspectos más “débiles” resultantes de la autoevaluación y formular desde allí sus acciones de mejoramiento y estableciéndolas como prioridad para la institución en el primer año.

Con el objetivo de evidenciar la habilidad en cada uno de los componentes de los instrumentos elaborados por los grupos se elaboraron mapas mentales que reflejan las habilidades en cada una de las etapas de la investigación. Estos mapas mentales se trabajaron teniendo en cuenta los productos aportados por los estudiantes, las habilidades asociadas a las actividades desarrolladas a lo largo de cada paso en las 3 etapas del curso. Es indispensable resaltar que para que un directivo docente logre hacer un planteamiento en cualquiera de las tres etapas del curso, a través de los productos, debe poner en marcha habilidades al momento de concretar acciones, negociar, comunicar, orientar, entre otros. Por este motivo es contundente que un directivo docente que no pone en marcha sus habilidades no lograría hacer planteamientos como los que se lograron evidenciar en los productos entregados en cada etapa.

Para cada uno de los componentes y su relación con los criterios de la habilidad, se encuentra que ambos grupos presentan evidencias en los planteamientos de sus autoevaluaciones institucionales, lo que permiten establecer relaciones con casi todos criterios de esta habilidad e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular la auto evaluación en el mencionado componente, así mismo estas relaciones se soportan de datos cuantitativos con la trazabilidad de las habilidades en todos los momentos de la investigación.

De la clasificación de las principales habilidades que le apuntan a los 5 componentes para la etapa 2 Plan de mejoramiento, se puede evidenciar que esta etapa liga más habilidades por componente, es decir un mismo componente se desarrolla poniendo en acción una o más habilidades. Para cada uno de los componentes y su relación con los criterios de la habilidad, se encuentra que ambos grupos presentan algunas evidencias en los planteamientos de las acciones propuestas en los planes de mejoramiento, lo que permite establecer relaciones con una algunos de los criterios de esta habilidad, e indica que dicha habilidad se puso en práctica al momento de formular el plan de mejoramiento para el correspondiente componente, así mismo estas relaciones se soportan de datos cuantitativos con la trazabilidad de las habilidades en todos los momentos de la investigación.

El desarrollo de los componentes presentó variaciones de relaciones con las habilidades dependiendo de la etapa en la que se encontraba el estudiante, por ejemplo en el componente de **seguridad y proyección en la etapa de autoevaluación** se relacionó con las habilidades de *Inspira confianza y se comunica eficazmente*, en cambio para la etapa de plan de mejoramiento las habilidades llamadas a la acción **fueron trabaja competentemente y facilita el éxito del equipo**. De esta forma se pudo inferir un nivel mayor de apropiación del juego de

herramientas por parte de los participantes ya que éstos profundizaban en lo que debe hacerse y para ello pusieron en marcha las habilidades que más afinaran o correspondían al momento o etapa en la que se encontraba.

Analizando la trazabilidad de las habilidades y revisando la posición de relevancia que los estudiantes tuvieron sobre los criterios adoptados para cada una de ellas antes del curso y con el curso se puede concluir lo siguiente:

- Los criterios de la habilidad **escucha a los demás** no sufrieron cambios significativos a lo largo del curso ya que para los estudiantes el criterio “*escucha a los demás sin interrumpir y escucha todos los puntos de vista con una mente abierta*” intercambiaron las dos primeras posiciones de los 5 criterios definidos para esa habilidad.
- El criterio “*identifica el elemento central del asunto*” de la habilidad **procesa información** se mantuvo contante en la primera posición de relevancia durante todo el curso, y los otros dos criterios de esta misma habilidad intercambiaron posiciones.
- Los 5 criterios de la habilidad **se comunica eficazmente** no presentaron variación significativas durante el curso.
- Los 4 criterios de la habilidad **inspira confianza** presentaron variación completa de posiciones de relevancia al inicio y con el curso, dado que, por ejemplo: el criterio más importante para los participantes antes de iniciar el curso era “*es honesto con el trato con los demás*” fue reemplazada de la posición de mayor relevancia por el criterio de “*demuestra altos estándares éticos*”, de la misma forma los demás descriptores presentaron movimiento, lo que significa que otros aspectos de esa habilidad fueron puestos en marcha, situación que da cuenta de que se transformaron. Caso similar se presenta para los criterios descriptores de las habilidades de: Brinda

orientación, Delega responsabilidad, se ajusta a las circunstancias y establece relaciones personales.

- Otra situación que se evidencia es que para las habilidades de: piensa creativamente, facilita el trabajo en equipo, trabaja eficientemente, trabaja competentemente, toma acción y obtiene resultados las primeras posiciones de mayor relevancia de los criterios se mantuvieron iguales al principio y con el curso, pero no ocurrió lo mismo con los demás descriptores de las habilidades, los cuales mostraron movilidad significativa. Situación que también da cuenta que en estos casos algún criterio que no fuera muy importante al inicio del curso fue ganado importancia, lo que supone que el participante reconfiguro su posición al respecto de la habilidad requerida para ciertas situaciones.

Con todo lo anterior se concluye que las habilidades fueron fortalecidas en los participantes del curso, dado que a lo largo del mismo los estudiantes fueron adoptando unas nuevas habilidades poniendo en evidencia la implementación de los criterios descriptores para resolver los problemas o enfrentar las situaciones propuestas.

Otros hallazgos

De la misma forma se identificó que en términos de los componentes del proceso de administración de la planta física y los recursos, la guía requiere reforzar algunos elementos y la inclusión de otros no incluidos y que son de vital importancia para este proceso en las instituciones educativas. Esta identificación fue posible gracias a los aportes de los estudiantes en los ejercicios presentados por ellos en cada una de las tres etapas, por lo que vale la pena la actualización o ajuste de la guía en lo que tiene que ver con: legalidad de

títulos de propiedad de los predios de las IE, certificados de zonas de riesgo, fuentes de financiación planeación territorial, Plan de educación en Emergencia, POT, requerimientos del servicio en cuanto a matrícula por fuera, Norma NTC 4595, índices de ocupación y relaciones estudiante docente, fondos de servicios educativos, entre otros.

Por lo anteriormente expuesto, la metodología de la investigación permitió dar cumplimiento a los objetivos de la investigación y en dar respuesta a la pregunta de investigación abordando las etapas planteadas en la misma, permitiendo ser instrumento de análisis y referente para el desarrollo de conocimientos y habilidades en la Gestión escolar.

PROSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta los elementos visto en la presente investigación, valdría la pena explorar otros elementos interesantes de la vida de las instituciones educativas, como son la forma en la que se logran desarrollar las dimensiones pedagógicas, relacional y comunicacional

CAPÍTULO XI. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

AUSUBEL, D.P. NOVAK, J.D., y HANESIAN, H., (1983). *Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. México, México: Editorial Trillas.

CHAPARRO, F. (1998). *Haciendo de Colombia una Sociedad de Conocimiento* (Vol. 1). Bogotá, Colombia: Colciencias.

DUARTE, J. (2010). *Ambientes de Aprendizaje. Una aproximación conceptual*.
<http://www.scielo.cl>

GALVIS, A. (2001). *Ambientes educativos para la era de la informática*. Bogotá, Colombia.

HANEY B, SIRBASKU J. (2010). *Liderazgo Carismático*. USA: S&H publishing Company LLC.

HERRERA, M. A., (2007). *Consideraciones para diseño didáctico de ambientes virtuales de aprendizaje*. México D.F., México : Revista Iberoamericana de Educación.

ILABACA S, J. (1998). *Aprender Interactivamente con los computadores*.
<http://www.dcc.uchile.cl/1877/channel>

JOHANSEN D . (1996). *Eduteka*. Retrieved 2010
<http://www.eduteka.org/modulos.php?catx=9&idSubX=272&ida=78&art=1>

MANDIE A. (2004). *Canadian Journal of Learning and Technology / La revue canadienne de l'apprentissage et de la technologie*.
<http://www.cjlt.ca/index.php/cjlt/article/view/124/118>
<http://www.cjlt.ca/index.php/cjlt/article/view/124/118>

- Ministerio de Educación Nacional. (2008) *Guía para el Mejoramiento Institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Serie Guías No. 34. (1ra edición)*. Bogotá, Colombia: ISBN 978-958-961-306-5.1.
- Ministerio de Educación de la Nación Argentina. (2001) – *Programa Nacional de Gestión Institucional: la Construcción y el uso de la Información Para La Toma De Decisiones en La Gestión Escolar*. Chile.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia.(2008). *La ruta del desarrollo profesional docente con el uso de TIC*. Bogotá, Colombia.
- MONEREO. (2005). *Competencias para (con)vivir con el siglo XXI*.
- NOVAK, J. D., Y GOWIN, D. B., *Aprendiendo a aprender*, Martínez Roca, Barcelona, 1988.
- ONRUBIA, J. (2005, Febrero). *Aprender y enseñar en entornos virtuales: actividad conjunta, ayuda pedagógica y construcción del conocimiento*. RED. Revista de Educación a Distancia, número monográfico II. Consultado el 9 de Febrero de 2005 en <http://www.um.es/ead/red/M2/>
- RIASCOS S. (2009). *Redalyc*. Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211972007.pdf>
- RODRIGO, M. J. y ARNAY, J. (1997) *La Construcción del conocimiento escolar*. Barcelona, España: Editorial Paidós.,
- SÁNCHEZ SOTO, J (2007): *La calidad del e-learning en su implementación y desarrollo: Investigación Evaluativa y Consultoría Pedagógica*.
- TORRES, R. M. (2005). *Sociedad de la información / Sociedad del conocimiento*.
<http://www.ub.es/prometheus21/articulos/obsciberprome/socinfocon.pdf>
- TOULMIN, S.,(1977) *La comprensión humana*, Madrid, España: Alianza Editorial, Madrid,