

Información Importante

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

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

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

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**EL ROL DEL RECTOR EN LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
INCORPORACIÓN DE TIC (PETIC)**

**El Rol del Rector en la Formulación de un Plan Estratégico para la Incorporación de TIC
(PETIC)**

Sandra Patricia González Sossa

**Universidad de la Sabana
Centro de Tecnologías para la Academia
Maestría en Informática Educativa
Chía, 2016**

**EL ROL DEL RECTOR EN LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
INCORPORACIÓN DE TIC (PETIC)**

**El Rol del Rector en la Formulación de un Plan Estratégico para la Incorporación de TIC
(PETIC)**

Sandra Patricia González Sossa

Luisa Fernanda Acuña

Directora

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Magister en
Informática Educativa**

Universidad de la Sabana

Centro de Tecnologías para la Academia

Maestría en Informática Educativa

Chía, 2016

Dedicatoria

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”

Josue 1:9

Con todo mi amor y agradecimiento dedico esta meta cumplida a Dios mi Señor que me dio esta oportunidad, que mediante la Secretaría de Educación del Distrito se vio cristalizada, reconozco su mano en cada paso que di, en cada amistad que cultivé y en todo el conocimiento que adquirí para mi bien personal y el de mis preciados estudiantes.

Con el mismo amor, dedico este logro a mi esposo, quien soportó pacientemente que los trabajos y tareas absorbieran mi atención, y no por eso dejó de alentarme para concluir felizmente el proceso.

A mis padres Bidal González y Rosalbina Sosa, seres con los que fui bendecida, gracias por su ayuda en todo momento, por su apoyo moral y espiritual. No lo hubiera logrado sin ustedes.

.

Agradecimientos

Es mi profundo deseo agradecer a la Secretaría de Educación de Bogotá quien me dio la oportunidad de estudiar en la Universidad de la Sabana.

A mis docentes de la Maestría en Informática Educativa del Centro de Tecnologías para la Academia de la Universidad de la Sabana, quienes contribuyeron con mi formación y la de mis estudiantes.

A mi asesora Luisa Fernanda Acuña, por sus enseñanzas, su disposición, compromiso absoluto y por recorrer conmigo una milla más para la culminación de mi meta.

A la rectora de la Institución Educativa Distrital Colegio Class, Licenciada Jasmine Agudelo por darme la oportunidad de participar el proyecto PETIC institucional y permitirme desarrollar mi proyecto de investigación desde su mirada como líder.

A mis compañeros miembros del Grupo Gestor, en cabeza de la Sra. Rectora Jasmine Agudelo, mil gracias por su compromiso, excelente trabajo y amor por su profesión, sin lo que hubiera sido imposible realizar el documento PETIC y garantizar su continuidad.

A mi compañeras y amigas Diana Patricia Hernández, Cristiane Deon y Claudia González gracias por su apoyo y compañía ustedes hicieron más fácil todo lo difícil.

Por último a todas aquellas personas, que de una u otra manera han contribuido a la culminación de este trabajo.

Contenido

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO	13
CONTEXTO.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	20
OBJETIVOS	21
OBJETIVO GENERAL	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
ESTADO DEL ARTE	22
EL PAPEL DEL RECTOR EN EL PROCESO DE INCORPORACIÓN DE TIC EN LA ESCUELA	22
DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS TIC EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL Y NACIONAL	35
MARCO TEÓRICO	40
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN TIC PARA IED.....	40
LIDERAZGO DIRECTIVO ESCOLAR.....	45
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	47
DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	54
ASPECTOS METODOLÓGICOS	68
TIPO DE ESTUDIO.....	68
FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
OBTENCIÓN DE RESULTADOS FINALES.....	69
ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES POR CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS.....	69
FASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PETIC	70
PARTICIPANTES	71
ASPECTOS ÉTICOS	72
INSTRUMENTOS	72
MÉTODO DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
PAPEL DEL INVESTIGADOR	75
RESULTADOS	76
<i>Prácticas referidas al establecimiento de direcciones</i>	77
<i>Prácticas referidas a desarrollo de las personas</i>	86
<i>Prácticas referidas al desarrollo de la organización.</i>	93

CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA	100
APRENDIZAJES	107
REFERENCIAS	109
ANEXOS	118
ANEXO 1. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	118
ANEXO 2 GRUPO FOCAL	119
ANEXO 3.DISEÑO DE INSTRUMENTO ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA DOCENTE TECNOLOGÍA JORNADA TARDE.	120
ANEXO 4.DISEÑO DE INSTRUMENTO ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA RECTORA.	121
ANEXO 5.DISEÑO DE INSTRUMENTO ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA TUTORAS COMPUTADORES PARA EDUCAR Y EDUCACIÓN A LA NUBE.	122
ANEXO 6.DISEÑO DE INSTRUMENTO ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA COORDINADORES.	124
ANEXO 7. DISEÑO DE INSTRUMENTO DIARIO DE CAMPO ENTREVISTAS	125
ANEXO 8. DISEÑO DE INSTRUMENTO DIARIO DE CAMPO CORREOS ELECTRÓNICOS.....	126
ANEXO 9. PLAN ESTRATÉGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN PETIC CLASS.....	127

Índice de Figuras

Figura 1. Factores claves para el uso educativo de la tecnología en la vida cotidiana de las escuelas.....	27
Figura 2. Lineamientos y etapas de planeación estratégica.	44
Figura 3. Ruta PETIC.....	56
Figura 4. Unidad 1. Direccionamiento.	58
Figura 5. Unidad 2. Análisis.....	60
Figura 6. Unidad 3. Modelos.....	62
Figura 7. Unidad 4. Gestión	64
Figura 8. Unidad 5. Recursos	65
Figura 9. Esquema metodología de implementación e Investigación.....	75

Índice de Tablas

Tabla 1 Prácticas claves para un liderazgo efectivo según Anderson (2010)	48
Tabla 2 Actividades Ruta PETIC por Grupo Gestor	57
Tabla 3. Actividades Unidad 1. Direccionamiento por Grupo Gestor.	59
Tabla 4. Actividades Unidad 2. Análisis	61
Tabla 5. Actividades Unidad 3 Modelos	63
Tabla 6. Actividades Unidad 4 Gestión	64
Tabla 7. Actividades Unidad 5 Recursos	66
Tabla 8. Fases de la Investigación.	69
Tabla 9. Fases para la formulación del PETIC.....	70
Tabla 10. Perfil de los participantes.	72
Tabla 11. Matriz Categorías y Subcategorías.....	74

Resumen

Esta investigación pretende, mediante un estudio de caso de corte cualitativo, realizar un seguimiento al proceso de creación del documento Plan Estratégico para la Incorporación de TIC (PETIC) para el Colegio Técnico Class I.E.D., con el objetivo de identificar y caracterizar las prácticas de liderazgo transformacional de la rectora de la institución, que pudieron influir en la formulación de dicho plan, desde su rol, no solo como parte del Grupo Gestor encargado de definir el PETIC, sino como líder y promotor de la incorporación de TIC en la institución.

El alcance de la investigación se definió hasta la formulación del documento PETIC, para lo cual se agotaron las fases de análisis, diseño y construcción propiamente dicha del documento.

Los resultados de la investigación pueden servir de bitácora de buenas prácticas de liderazgo para otras instituciones que deseen realizar un Plan Estratégico para la Incorporación de TIC.

Palabras clave

Plan Estratégico para incorporación de TIC PETIC, liderazgo transformacional, rector, TIC, grupo gestor.

Introducción

Para la incorporación de las TIC, como en cualquier otro proceso innovador en la escuela, el comportamiento y la actitud que asume el líder escolar determina la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio de las instituciones, lo cual demanda de él, ejercer un liderazgo que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine dicho proceso de cambio (Torrecilla, 2006).

En este sentido, según el artículo 25 del Decreto 1860 de 1994, el rector de una institución educativa colombiana, tiene como una de sus funciones “Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional” (MEN, 1994). No se puede negar que las TIC constituyen no solo una tendencia sino un factor influyente en la vida escolar por tanto, su incorporación debe estar acompañada de una planeación.

Sin embargo, el rector no puede cumplir dicha función solo; por el contrario debe contar con un equipo que, bajo su liderazgo, ayude a integrar las TIC a la institución en función del PEI; para lo cual es necesario que promueva la unión de los miembros del equipo en torno a una misma visión, a la planificación y a la concreción de metas, en pro de impulsar los procesos de incorporación de TIC, además, debe ser el inspirador de una visión compartida para la integración de la tecnología y estar a cargo de promover tanto el ambiente como la cultura que conduzcan a la realización de esa visión. (Delgado, Trujillo & Castro, 2008). Por lo anterior es importante examinar el tipo de liderazgo ejercido por la rectora desde un estilo que favorezca el clima de cambio que exige incorporar las TIC a la institución, y en este sentido el liderazgo transformacional es reconocido como apropiado para tal fin (Leithwood, 1994).

Ahora bien, el PETIC tiene como finalidad responder a los intereses de la Dirección de Ciencias, Tecnología y Medios Educativos de la Secretaría de Educación del Distrito en cuanto a

que las Instituciones Educativas Distritales articulen las TIC a cada PEI mediante la formulación de un Plan Estratégico de TIC y al Plan Nacional de Educación 2006 – 2016 Lineamientos en TIC.

Particularmente, en el Colegio Class IED, el equipo encargado de definir el PETIC se denomina Grupo Gestor, el cual fue conformado por la rectora, un Coordinador de la Sede A J.T., un Coordinador de la Sede A J.M., una docente orientadora de la sede A J.M., cuatro docentes de Informática y Tecnología de las tres sedes y dos jornadas y un docente de Sociales de la Sede A. J.T., quienes contaron con el apoyo de una instructora del proyecto Educación a la Nube¹ quien orientó parte del proceso. Aunque la función inicial del Grupo Gestor fue la creación del documento PETIC, también en los años subsiguientes será el encargado de la puesta en marcha del mismo y su permanente evaluación.

En este marco, la presente investigación muestra los resultados que evidencian el papel de la rectora del Colegio Class como líder del Grupo Gestor en cuanto a la formulación del Plan Estratégico para la Incorporación de TIC (PETIC), analizado desde el estilo de liderazgo transformacional. Para ello, se realizó el análisis del contexto de la institución en cuanto a la incorporación de TIC, de igual manera se llevó un registro sistematizado de cada encuentro con la rectora y el Grupo Gestor, así como también de los correos electrónicos y entrevistas.

Las diversas fuentes presentes en el documento permiten dar sustento teórico al desarrollo de los objetivos, etapas y hallazgos de la investigación, dichas fuentes incluyen la definición de planeación estratégica, Plan Estratégico para la Incorporación de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETIC) para IED, sus etapas de construcción, liderazgo TIC y liderazgo

¹ Educación a la Nube es un programa de la SED en convenio con la Universidad de la Sabana donde 160 colegios distritales serán capacitados en 17 líneas diferentes entre las que se encuentra PlanEsTIC.

transformacional. También presenta los resultados del rastreo y análisis de estudios y concepciones teóricas que dan cuenta del estado del arte de los temas pertinentes a la investigación.

En el apartado de análisis de resultados, se evidencian las categorías desde las que se realizó el análisis de datos junto con su conceptualización, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación para posteriormente generar las respectivas conclusiones.

Justificación y Análisis del Contexto

Una de las funciones del rector es, además de observar continuamente lo que pasa dentro de la institución, identificar las nuevas tendencias que pueden ser influencia para la escuela y canalizarlas en pro del beneficio y logro de su proyecto educativo institucional, como lo menciona el Decreto 1860 de 1994 por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994. Por lo tanto no es de extrañar que deba centrar su mirada tanto en el uso masivo de las TIC por parte los estudiantes, como en obtener el mayor beneficio de los recursos tecnológicos con los que el Estado ha dotado a las escuelas en los últimos años. Es por esto que se hace necesario establecer estrategias para incorporar las TIC pedagógica y administrativamente en las instituciones.

Resulta pertinente investigar sobre el rol del rector en el proceso de formulación del PETIC, ya que dada la importancia que tiene para la institución dicho plan estratégico, es necesario que el directivo haga viable el proceso. Particularmente, se toma como referente el rol de liderazgo ejercido por la rectora del Colegio Class IED en la formulación de Plan Estratégico de Gestión TIC PETIC y su compromiso como facilitadora de los procesos, desde la conformación del equipo gestor, hasta la disponibilidad de espacios, recursos y tiempo, para llevarlo a cabo. Dicho rol se analiza desde el enfoque del liderazgo transformacional el cual, tras la revisión bibliográfica realizada sobre diversos estilos de liderazgo, se concluye que es un modelo ampliamente estudiado en el ámbito escolar y dadas sus características, permite analizar la manera en que el rector incide en el compromiso de sus docentes para construir la visión, crear y llevar a cabo expectativas de alto rendimiento, mediante la comunicación, el apoyo y el reconocimiento individual (Balyer, 2012; Leithwood & Jantzi, 2000; Leithwood, 2009; Anderson, 2010).

Trabajar un PETIC que integre las TIC a la institución, no es tarea fácil, como lo afirman Delgado et al. (2008): “La realidad muestra que la integración plena de las TIC no es tarea sencilla y fruto de la acción espontánea, sino que requiere de la participación de todos en la que el líder se instala como pieza clave del proceso.” (p. 93), y es el rector quien, como líder del Grupo Gestor posibilita que se cumplan sus funciones, puesto que la actitud que tome frente al proceso y la percepción de relevancia que tenga del mismo, puede marcar el éxito del PETIC en su posterior ejecución.

Lo anterior hace que esta investigación sea pertinente, primero desde la legislación con la Ley 1341 del 30 de Julio de 2009, que en el artículo 39 señala: “el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones coordinará la articulación del Plan de TIC, con el Plan de Educación y los demás planes sectoriales, para facilitar la concatenación de las acciones, eficiencia en la utilización de los recursos y avanzar hacia los mismos objetivos...” (p. 21), lo cual incluye la creación del PETIC institucional y, en consecuencia, involucra al rector como cabeza visible ante el Estado, de la utilización eficiente de los recursos de la institución.

En segundo lugar, a nivel Distrital se justifica la investigación puesto que, aunque inicialmente fueron 160 los colegios distritales que recibieron acompañamiento durante el 2014 en la definición del PETIC, gracias a la Dirección de Ciencias, Tecnologías y Medios Educativos (DCTME) de la Secretaría de Educación del Distrito Capital en asocio con la Universidad de la Sabana, se espera se haga extensivo al resto de Colegios Distritales; en este sentido, establecer el rol del rector, en este proceso, hará un aporte a las instituciones que deseen definir el PETIC, puesto que señalará un posible modelo a seguir en cuanto al liderazgo de éste proceso.

En tercer lugar, a nivel institucional, ya que al no contar con una política definida para integrar los recursos tecnológicos que llegaban al Colegio, no solo para uso pedagógico sino

administrativo, muchos de ellos corrían el riesgo de subutilizarse, lo que hizo de la construcción del PETIC una solución planeada a problemas como la distribución de equipos y recursos TIC, adquisición de los mismos, programas de capacitación, entre otros (Ver Anexo 9).

Lo anterior demanda la consolidación de la rectora como líder en gestión TIC y el reconocimiento de su labor como facilitadora del proceso de construcción del PETIC, lo cual puede dar como resultado un aumento y mejora en las prácticas pedagógicas y administrativas que involucren las TIC, puesto que es innegable que un rector con cualidades de liderazgo y abierto a la innovación tecnológica servirá de inspiración a mayor cantidad de maestros y los motivará para realizar proyectos transversales que involucren a la comunidad educativa, apoyando así los principios y las metas institucionales.

A pesar de que el liderazgo en TIC ha sido analizado en diferentes investigaciones internacionales, como se muestra en el apartado del Estado del Arte, no se encontraron investigaciones sobre el papel del rector en procesos de creación de planes estratégicos de incorporación de TIC en colegios distritales de secundaria en Colombia, bajo la mirada de un estilo de liderazgo transformacional. Lo cual permite abrir nuevos espacios de investigación sobre el liderazgo directivo en el proceso de construcción del PETIC institucional, cuya repercusión es evidente en el contexto educativo, dadas las orientaciones de política de los últimos años, ya mencionadas.

La presente investigación aporta en el sentido de conocer mejor las prácticas que desarrollan los directivos, para liderar la realización de planes de integración de TIC como contribución para la definición de políticas encaminadas a la formación de rectores para integrar las TIC en sus instituciones y al desarrollo de estrategias de liderazgo.

Todo lo anterior puede aportar elementos de gestión a directivos de escuelas de países que tengan contextos similares al colombiano y que estén interesados en iniciar procesos de integración de TIC en instituciones escolares partiendo de la creación de un plan estratégico.

Contexto

La presente investigación se desarrolló en el Colegio Class I.E.D., ubicado en Bogotá D.C., Localidad Octava de Kennedy, que atiende a una población de 2600 estudiantes en dos jornadas y tres sedes, a saber: la sede A tiene 1670 estudiantes de sexto a once; la sede B, 500 estudiantes de primero a segundo y la sede C, 430 estudiantes de tercero a quinto grado. Aunque las sedes están ubicadas geográficamente cerca, se encuentran en sectores con diferentes características socioeconómicas. La sede A es la más proclive a problemas asociados con delincuencia común por estar ubicada en un sector aledaño a la ronda del río Tunjuelo, rodeada de bodegas de reciclaje, industria, comercio informal y poca presencia policial.

En la Sede A, sede principal, se encuentran las oficinas administrativas (secretaría, almacén y pagaduría), además del despacho de la rectora. En cuanto a las coordinaciones, se tiene un Coordinador Académico y un Coordinador de Convivencia por jornada, además de un Coordinador del Programa de la Educación Media Fortalecida y Mayor Acceso a la Educación Superior; de igual forma, las sedes B y C tienen un coordinador por jornada.

La sede A, en el 2007, pasó por un reforzamiento estructural, acompañado por la renovación de todo el mobiliario del colegio, en la cual se destacó la adecuación de dos salas de informática, un laboratorio de física y otro de química. Gracias a las nuevas instalaciones de la Sede A y a la oportunidad de ingresar como colegio piloto al Programa de Articulación de la Educación Media y Superior Técnica y Tecnológica (EMSTyT) de la Secretaría de Educación Distrital, se dio inicio en el 2007 a la Articulación con la Corporación Universitaria Escuela de Artes y Letras

(EAL) en las modalidades de diseño gráfico y diseño y decoración de ambientes. Lo anterior requirió que una de las dos salas se dotara con *software* de diseño especializado y con equipos de mayor capacidad, además de la adecuación de aulas especializadas para dibujo técnico y artístico, esto con apoyo en capacitación de maestros por parte de la EAL para garantizar que estuvieran en condiciones de cubrir las temáticas y especificaciones que las dos modalidades requerían.

El Colegio Class I.E.D. durante sus 34 años de historia, ha pasado por dos administraciones, la primera con una duración de 30 años, con una directriz permanente, lo cual le dio estabilidad administrativa. Ahora, con la actual directriz se han iniciado nuevos proyectos y potencializado los ya existentes. Sin embargo, y gracias a todos los procesos de cambios curriculares, administrativos y tecnológicos suscitados a partir del Programa de Articulación, que dieron paso al establecimiento de un nuevo PEI, se han evidenciado dificultades en cuanto al manejo de los recursos tecnológicos por parte de los docentes, en la conexión a *internet*, en daños de equipos y en obsolescencia de los mismos, con lo cual se hace notorio el poco aprovechamiento de la tecnología por parte de los estudiantes.

Lo anterior se fundamenta en la encuesta aplicada el año 2013 a 132 docentes, 8 directivos, 5 orientadoras, 7 administrativos de las tres sedes y dos jornadas junto con 66 estudiantes de la Sede A, la que arrojó, entre otros datos significativos, los siguientes: el 83% de los profesores no utiliza la *internet* para sus clases, todos los profesores hacen uso del correo electrónico, pero solo el 2% lo usa para comunicarse con sus estudiantes; en cuanto al *chat*, el 89% de los estudiantes lo usa por razones sociales, pero no para comunicarse con sus docentes, el uso de foros y de *wikis* por parte de los estudiantes es casi nulo, solo un 1% afirma utilizarlas.

En relación a cómo catalogan los cursos dados en la institución, los docentes afirman no haber recibido cursos de capacitación y los estudiantes los califican como buenos, refiriéndose a las

clases de informática, aun cuando manifiestan que gran parte de su conocimiento en tecnologías lo han adquirido fuera de las aulas; por otro lado, toda la población encuestada coincide con la percepción de problemas de lentitud en conexión a *internet*.

Todo el panorama descrito, está enmarcado en la ausencia de un Plan Estratégico en Tecnologías (PETIC) que le proporcione a la institución, en coherencia con el PEI, los lineamientos para un manejo efectivo y mayor aprovechamiento de los recursos tecnológicos tanto en lo pedagógico como en lo administrativo, que logre motivar a los maestros a utilizarlos en el desarrollo de sus clases, para conseguir la transversalización del uso de la TIC en todas las áreas, sin limitar su uso a la clase de informática (Valencia & Camargo, 2013). Así mismo, podrá potencializar los avances que en materia de uso de tecnología tiene el colegio, tales como: elecciones digitales, uso del correo electrónico como medio de comunicación entre docentes y directivos, simulacros digitales tipo ICFES, entre otros.

El tema de la creación de un PETIC institucional ha sido preocupación de la rectora del colegio, quien es consciente de la importancia y el beneficio que una adecuada planeación y organización de los procesos que involucren las TIC, puede suponer para el Colegio. Lo anterior se evidencia en varias entrevistas realizadas, en las cuales la rectora manifiesta el interés que tiene como directiva, de que el Plan se lleve a cabo y sea operativo; voluntad que se ve reflejada en la gestión de tiempos, espacios, información y, en general, los insumos que el Grupo Gestor ha venido necesitando, tal como se presentará más adelante.

Ahora bien, no se puede desconocer que el rector juega un papel preponderante en la elaboración de dicho PETIC, ya que en su papel de líder y promotor de las TIC debe imprimir dinamismo al proceso que desarrolle el grupo gestor, el cual está encargado de definir el plan estratégico. Se espera que el directivo, en este caso la rectora, brinde el respaldo necesario

facilitando la apertura de espacios, tiempo, recursos y en general, dinamizando el proceso en todas sus etapas, así no sea quien lo lidere directamente (IPE-UNESCO, 2006), pues “...de la calidad del director depende en gran medida la calidad del centro educativo” (Aguerrondo, 2012, p.15), en este caso, la calidad del plan estratégico. Por consiguiente, establecer las características y el rol que el directivo debe ejercer durante el proceso de definición del PETIC institucional, se convierte en un aspecto relevante.

Esta investigación pretende, mediante un estudio de caso, realizar seguimiento al proceso de creación de un PETIC en una Institución Educativa Distrital de Bogotá, observando el rol de liderazgo que toma la rectora a lo largo de dicho proceso. La intencionalidad final se centra en realizar un aporte a las instituciones distritales, acerca de aquellos aspectos o características de liderazgo que, desde los rectores, benefician o contribuyen en el diseño de Planes de Gestión Estratégica y seguramente en su posterior implementación. Vale la pena anotar que la pretensión de un estudio de caso no es establecer generalizaciones, sino analizar una situación específica que, a la postre, pueda ser analizada en otros contextos similares.

Planteamiento del Problema

El problema se fundamenta en la necesidad que tiene el Colegio Class de construir el Plan Estratégico para la Incorporación de TIC (PETIC) institucional. En este marco se espera y se requiere que el rector como parte del Grupo Gestor, adopte un rol de líder facilitador en las fases de análisis, diseño y realización de dicho plan.

Para que el PETIC sea viable, operativo y funcional en la institución, es necesario abarcar tres frentes: el pedagógico, el administrativo o organizacional y el tecnológico. En cada uno de ellos se deben realizar los ajustes necesarios para garantizar que las TIC soporten los procesos misionales del Colegio establecidos en el PEI. Lograr lo anterior requiere que los miembros del Grupo Gestor no solo tengan acceso a información, como inventarios o aplicativos, sino que también se reúnan en diferentes momentos, para lo cual es necesaria la generación de condiciones tales como: apertura de espacios comunes, asignación y delegación de decisiones y tareas, posicionamiento de la importancia de las TIC en la institución, fortalecimiento de procesos comunicativos, entre otros, sin los cuales se dificultaría el proceso no solo de análisis, diseño y formulación del documento sino que *a posteriori* el documento PETIC puede quedar reducido a un escrito sin mayor impacto en la institución. Todas estas condiciones dependen, en una buena medida, del tipo de liderazgo que ejerza el rector de la institución educativa.

De lo anterior deriva la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta de Investigación

- ¿Qué prácticas de liderazgo transformacional del rector influyen en el proceso de análisis, diseño y formulación del Plan Estratégico para la Incorporación de TIC (PETIC) del Colegio Class I.E.D?

Objetivos

Objetivo General

- Identificar y caracterizar las prácticas de liderazgo transformacional de la rectora del Colegio Class, que influyen en el proceso de análisis, diseño y formulación de un plan estratégico para la incorporación de TIC (PETIC) para la institución.

Objetivos Específicos

- Describir y analizar los aspectos relacionados con el direccionamiento llevados a cabo por la rectora durante el proceso de creación del PETIC.
- Caracterizar las prácticas que lleva a cabo la rectora que permiten el desarrollo del potencial individual y grupal de los miembros del grupo gestor.
- Describir las prácticas y los procesos relacionados a la gestión administrativa en relación con la eficiente consecución de recursos, capacitaciones y alianzas realizadas durante el proceso de creación del PETIC.

Estado del Arte

En el presente apartado se realiza una revisión bibliográfica de los constructos relacionados con el tema de investigación: el papel del rector en el proceso de incorporación de TIC en la escuela y el desarrollo de los planes estratégicos TIC en el ámbito internacional y nacional. Los artículos analizados datan de los últimos diez años y presentan una muestra de algunos de los planteamientos e indagaciones que se vienen generando alrededor de éstos ejes en Europa particularmente en Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega, España y Gran Bretaña, además de Singapur, Estados Unidos, Canadá, América Latina y Colombia. Este breve recorrido permite apreciar cómo los dos temas se relacionan entre sí, pues el rector de la institución educativa es el responsable de la integración de las TIC y, por ende, de que se generen los lineamientos, políticas y estrategias para tal fin y es ahí donde el diseño de un PETIC cobra vital importancia para la institución.

El papel del rector en el proceso de incorporación de TIC en la escuela

Para abordar el primer eje sobre el papel del rector en el proceso de incorporación de TIC en la escuela, se realizó un rastreo bibliográfico resumido en 20 investigaciones, las cuales son descritas a continuación y realizan aportes con respecto al rol que debe tomar el rector para que las TIC sean un verdadero apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, y ponen de manifiesto la necesidad de que sea él quien lidere el proceso de integración de las TIC de forma estratégica y sistemática, siendo la definición del PETIC el primer paso para que dicha integración se dé.

La búsqueda de investigaciones sobre el papel del rector en cuanto a la incorporación de TIC en las instituciones educativas escolares se centró en:

- Impacto e integración de las TIC en las instituciones educativas teniendo en cuenta el papel del directivo escolar: Balanskat, Blamire & Kefala (2006), Ottestad (2010), Robinson (2011), Comisión Europea (2013), Sunkel, Trucco, & Espejo (2013), MEN (2012).
- Factores que impulsan o impiden la integración de TIC en la escuela: De Pablos, Colás & González (2010), Niemi, Kynäslahti & Vahtivuori-Hänninen (2013), Valencia & Camargo (2013), Guzmán (2015).
- Importancia del Liderazgo del rector en los procesos escolares de las instituciones educativas: IIPE-UNESCO (2006), León, Correa, Jiménez & Ibáñez (2008), ISTE (2008), Hadjithoma-Garstka, C. (2011), Balyer (2012), Petersen (2014).
- El liderazgo transformacional en los directivos escolares: Ng (2008), Rojas (2012), Sun & Leithwood (2014), Slater, Silva, & Antúnez (2014).

Todas estas temáticas aportaron a la presente investigación, pues permitieron conocer el avance que se ha realizado en cuanto a este constructo y evalúan el papel que juega el rector en la integración de TIC al interior de la institución educativa.

Balanskat et al. (2006) elaboran un informe para European SchoolNet, donde se analiza el impacto de las TIC en las instituciones educativas de Europa. En él se presenta como una de sus conclusiones, que los profesores experimentan un impacto más positivo de las TIC en colegios donde los rectores las utilizan para apoyar el desarrollo de los valores y objetivos de la escuela; es decir, si se utilizan las TIC estratégicamente en todos los estamentos escolares actuando como un catalizador para el cambio. Parte de ese proceso es la creación de planes estratégicos para el uso de las TIC, siendo estas un apoyo relevante para los docentes, quienes son los encargados de

hacer su incorporación de manera pedagógica en el aula, lo cual no siempre es tan fácil y en muchas ocasiones genera resistencia.

Por su parte Ottestad (2010), hace un análisis de la situación de incorporación de TIC en las escuelas de Dinamarca, Finlandia y Noruega, basado en el estudio internacional SITE 2006 (Second Information and Technology in Education Study). En esta investigación se aborda el impacto que tienen las TIC en la forma de aprendizaje de los estudiantes en las instituciones escolares de 22 países de todo el mundo, incluyendo estos tres países nórdicos. En el estudio se tuvieron en cuenta las prácticas pedagógicas con el uso de las TIC, la infraestructura disponible, el uso de los recursos por parte de los docentes, así como la planificación y gestión en la escuela que favorecen la integración de las TIC en el currículo. Se concluye que aunque los tres países han realizado genuinos esfuerzos por integrar el uso pedagógico de las TIC en el marco formal de sus sistemas escolares (incluyendo gran inversión en equipos y conectividad), Finlandia posee unas políticas estatales que proveen estrategias coherentes con su meta de ser una sociedad de la información. De tal manera se brindan a los docentes oportunidades de crecimiento profesional gracias a la puesta en marcha del “Plan Maestro para el Desarrollo de la Sociedad”, el cual da flexibilidad a los rectores para implementar las TIC, sin depender necesariamente de políticas centralizadas orientadas a definir un marco común, como ocurre en los otros dos países.

En Gran Bretaña, Sir Ken Robinson habla del reto de transformar la educación repetitiva en una educación que privilegie la creatividad innata del joven en pro de una cultura de la creatividad a través del uso creativo de las TIC. En este sentido resalta la responsabilidad del rector escolar de cultivar este tipo de cultura que permita mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes, quienes deben comprender ellos mismos qué es la creatividad y cuál es su utilidad (Robinson, 2011).

En el año 2013 la Comisión Europea realizó la Encuesta Europea a Centros Escolares: “Las TIC en Educación”. En este estudio se recogió la información de 31 países europeos en lo concerniente a las actitudes que tienen los estudiantes y maestros hacia el uso de las TIC dentro y fuera del aula, así como también del uso pedagógico que se les da por parte de los profesores, además de describir la infraestructura escolar y la conectividad. La investigación da cuenta del liderazgo escolar en las TIC, incluyendo los incentivos a los docentes que las utilizan. De los datos extraídos de la encuesta se concluye que la mayoría de los rectores encuestados, no identifican como relevantes los aspectos relacionados con los objetivos del centro educativo en relación con las TIC, excepto en Grecia, Rumania, Turquía y Luxemburgo. Sin embargo, en la mitad de las escuelas europeas existe una política formalizada sobre el uso de las TIC, específicamente para los procesos de enseñanza y aprendizaje, pero se disminuye el porcentaje de escuelas que la tienen efectivamente implementada. El porcentaje es mucho menor cuando se trata de políticas que toman en cuenta otros aspectos de la institución como el área administrativa.

Las cuatro investigaciones convergen en cuanto al papel determinante que tienen los rectores en la integración de las TIC en las instituciones educativas, como apoyo al desarrollo de los valores y objetivos de la escuela, mediante una cultura que privilegie su uso creativo en el ámbito pedagógico y en consecuencia la aceptación de las TIC por parte de los docentes. Se destaca la necesidad y pertinencia de que los rectores consideren la integración de las TIC dentro de las políticas institucionales y las implementen efectivamente; lo anterior debe ir de la mano con políticas gubernamentales que potencien las TIC en los centros educativos, no solamente dotándolos con equipos, sino capacitando maestros, y promoviendo la innovación.

En América Latina, Sunkel et al. (2013), en colaboración con la CEPAL, rinden un informe sobre el estado de la integración de las tecnologías en América Latina y el Caribe, en el cual se reconoce que, aunque es en el rector sobre quien recae mucha de la responsabilidad en cuanto al uso efectivo de las TIC para la enseñanza y el aprendizaje, hay una ausencia de estudios en la región, que diagnostiquen las necesidades y competencias que los rectores deben tener, así como la deficiencia en capacitación para los directivos en cuanto a cómo integrar las TIC en la institución, ya que la mayor parte de los programas de capacitación se centran en los docentes. .

En Colombia se está avanzando al respecto; el Ministerio de Educación Nacional, cuenta con programas como TemáTICas, cuyo principal objetivo es que los directivos docentes fortalezcan en sus instituciones educativas el uso de las TIC y desarrollen los planes de estratégicos para la incorporación de TIC como producto de su ruta de formación. Para ello ha capacitado a más 1000 Directivos Docentes (MEN, 2012), sin embargo, aún quedan muchos por formar.

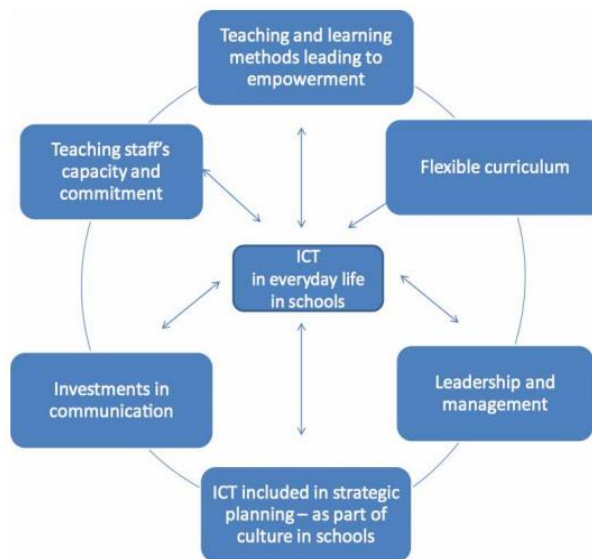
Estas experiencias respecto al papel del rector aportaron a la presente investigación en tanto sirvieron de apoyo en el proceso de análisis del rol de la rectora del Colegio Class I.E.D, por cuanto se pudo verificar que los rectores que favorecen la implementación de planes estratégicos para el uso estratégico de las TIC en las instituciones, obtienen mejores resultados en la implementación de las mismas en el ámbito pedagógico y administrativo.

En cuanto a los factores que impulsan o impiden la integración de TIC en la escuela, De Pablos et al. (2010), aportan los resultados de un estudio en 53 centros educativos de enseñanza primaria y secundaria, considerados como centros innovadores de las TIC en las comunidades autónomas de Andalucía, Extremadura, País Vasco y Canarias. La investigación buscó determinar los factores que favorecen el uso innovador de las TIC y las buenas prácticas en los centros escolares, e identificó que estos tienen que ver con la actitud positiva de los colectivos

docentes, equipos directivos y comunidad educativa en general así como también la disponibilidad de espacios y recursos informáticos para el desarrollo. De igual manera concluyen que el equipo directivo debe tener conciencia de la importancia de la incorporación de las TIC en las instituciones.

De otro lado, en Finlandia, país que se ha convertido en referente de excelencia educativa para Colombia, Niemi et al. (2013) llevaron a cabo una investigación en 20 escuelas tanto rurales como urbanas, ubicadas en diferentes partes del país, cuya población estudiantil oscilaba entre los 7 y 16 años de edad. El objetivo primordial fue el de identificar los principales factores que promueven o impiden las prácticas efectivas de TIC en diferentes escuelas. Los resultados evidencian que uno de esos factores tiene que ver con un liderazgo y gestión por parte del director, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 1. Factores claves para el uso educativo de la tecnología en la vida cotidiana de las escuelas.



Fuente: Niemi et al.(2013, p.69)

En estas escuelas los directores jugaron un papel decisivo, puesto que con los docentes crearon una visión compartida de cómo utilizar las TIC como herramienta de aprendizaje, lo que les motivó a apoyarlos para que en sus prácticas educativas incorporen las TIC, mediante la consecución y gestión de recursos, así como contactos con diversas entidades para capacitación, apertura de espacios y tiempos, y generación de estrategias de comunicación abierta con el objetivo de compartir y cooperar. Es decir, dichas escuelas contaban con una clara estrategia construida entre directores, profesores, administrativos y en ocasiones otros actores, incluyendo los padres de familia, siendo una verdadera visión compartida frente a las TIC.

Cabe aclarar que el éxito de Finlandia está soportado en un interés de la población por establecer visiones y valores conjuntos y sobre ese pilar crear políticas educativas y de inversión, donde la incorporación de las TIC en el aula es crucial para convertirse en un país líder en innovación y rico en tecnología. (Niemi et al. 2013)

Ahora bien, en cuanto al ámbito nacional, la Corporación Colombia Digital en asocio con la Universidad del Norte exponen estrategias para fortalecer las TIC en las escuelas colombianas, a partir del análisis por regiones de la situación del país a 2012 en cuanto a las TIC. Particularmente en la región central, la cual es considerada como la región de mejor desarrollo en incorporación de TIC, se destaca que el 60% de las instituciones poseen salas de cómputo actualizadas y con mayor número de computadores que las otras regiones, lo cual logra el cumplimiento de las metas de los planes de desarrollo, además de un creciente interés de los profesores por capacitarse. Con corte a 2010, hay 70% de docentes en nivel básico y 35% en niveles de profundización. En cuanto a las escuelas con planes estratégicos para el uso de la tecnología se proyectó que a 2010 el 75% de las instituciones lo tuvieran, aunque a la fecha no se

encontró un registro que dé cuenta del cumplimiento de estas cifras. (Valencia & Camargo, 2013).

De igual manera, cabe destacar la investigación realizada por Guzmán (2015), en una institución educativa privada bilingüe, cuyo propósito fue el de identificar, caracterizar y analizar los factores de tipo institucional, temporal, espacial, metodológico, didáctico y de equipo de trabajo que contribuyeron a la elaboración del PETIC. Concluye este estudio que el líder del proyecto, es decir el rector, es fundamental en el proceso, ya que de esto depende si se avanza o se detiene el mismo. El rector con su apoyo debe mostrar tanto actitud y disposición, como dominio del tema en pro de motivar al equipo de trabajo. Adicionalmente, como líder, es el encargado de proponer fechas de encuentros, diseñar la metodología de trabajo, reunir la información resultante de los encuentros, entre otros. Lo anterior apoya la necesidad de que el rector como líder del Grupo Gestor, para esta investigación, promueva los procesos necesarios para que el PETIC prospere no solo en su diseño sino también en su implementación afirma “es el líder quien está a cargo de que el proceso sea continuo, sin interrupciones y de que se cumplan las tareas asignadas en los tiempos fijados desde el comienzo” (p.161).

Los autores mencionados en este apartado, coinciden en que un factor clave para que las TIC efectivamente sean incorporadas a los centros educativos tiene que ver con que el líder o rector ejerza una gestión positiva frente a las TIC, no solo en la consecución de recursos sino en el establecimiento de políticas que favorezcan su uso tanto pedagógico, como administrativo.

En cuanto a la importancia del liderazgo del rector en los procesos escolares de las instituciones educativas, la UNESCO publicó en el año 2006 el documento INTEGRA, donde destaca el rol del rector como líder gestor de cambios y facilitador en los procesos concernientes

a la innovación en TIC dentro de su institución de los cuales hace parte la creación e implementación de Plan Estratégico TIC. (IPE-UNESCO, 2006).

Por su parte, el ISTE (International Society for Technology in Education) publica en el año 2008 los Estándares Nacionales (EEUU) de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para Directivos Escolares, en los cuales se establece lo que los rectores deben ser competentes en cinco campos: I. Liderazgo y visión, II. Aprendizaje y enseñanza, III. Productividad y práctica profesional, IV. Soporte, administración y operaciones, V. Temas sociales, legales y éticos.

Por otro lado León et al. (2008) de la Universidad del País Vasco identifican y describen los rasgos de los directivos en relación tanto al proceso de cambio tecnológico como la percepción que tienen los mismos directivos con respecto a la tecnología, con el fin de entender el papel que juega el rector en la integración de las TIC dentro de sus instituciones. La investigación se centró en medir, definir, describir y explicar la capacidad que tiene los directivos para gestionar el cambio, teniendo como base los estándares TSSA Collaborative/ISTE. Afirman que “Los directivos escolares son agentes que regulan los ritmos de desarrollo e innovación de los centros educativos, su gestión y organización, y por consiguiente, su papel es determinante en la integración de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en el currículum escolar.” (León et al., 2008, p.39).

En la misma línea se presenta una investigación realizada en el Reino Unido por Hadjithoma-Garstka (2011), que analiza el papel de los directivos en la implementación de TIC, con relación a factores que influyen en el diseño e implementación de este tipo de proyectos. Los resultados apuntan a que el estilo de liderazgo del rector se relaciona con el alcance de la aplicación de políticas TIC dentro de las instituciones y por ende ese estilo de liderazgo debe ser flexible para hacer frente a los cambios que las TIC demanden. Es decir, el rector juega un papel

preponderante no solamente en la fase de implementación, sino también en las fases de planeación que deben ser acordes con las políticas institucionales.

Por otro lado Petersen (2014), en el artículo titulado “Teachers’ Perceptions of Principals’ ICT Leadership”, presenta los resultados de 12 escuelas de Suecia, pertenecientes a los países de Suecia, Noruega y Dinamarca, seleccionadas para el proyecto NCCE (Nordic Cross Country Education), el cual se basa en la comunicación virtual. Dicho proyecto se llevó a cabo durante los años 2011 a 2014, con el objetivo de determinar cómo se experimenta por parte de los profesores el liderazgo de los directores en los asuntos relacionados con las TIC, particularmente en cuanto al apoyo recibido de la dirección en temas pedagógicos, equipos y competencias TIC. Como resultado se muestran dos tipos de liderazgo: uno de tipo distribuido, el rector tenía y transmitía una visión clara sobre el uso de las TIC, traducida en su voluntad de trabajar en equipo y muy de cerca a los maestros y coordinadores TIC; los maestros manifestaron que el rector era un ejemplo a seguir en cuanto al uso de las TIC. El segundo tipo de liderazgo es más tradicional, el rector tenía una actitud positiva frente a las TIC, pero no mostraba ni transmitía una visión clara sobre su uso, no participó personalmente en el trabajo del proyecto, pero abrió los espacios para que los maestros se capacitaran y participaran en el mismo.

De esta revisión y análisis de investigaciones con relación a este constructo se pudo concluir lo siguiente:

- Las políticas relacionadas con el uso de las TIC dentro de la institución tienen como factor de éxito o fracaso en su implementación la visión que tenga el rector respecto a la importancia de las mismas.
- Las políticas estatales también pueden influir en la forma cómo ven las TIC y cómo las asumen los rectores, lo cual exige del Estado un compromiso sostenido inclusive por

encima de las administraciones de turno, que den sostenibilidad a los procesos de inclusión de TIC en las instituciones tanto públicas como privadas.

- Se reconoce la importancia que tiene en rector en la planeación estratégica y políticas que apoyen los procesos de incorporación de TIC.
- Si bien es cierto que la implementación de las TIC en el aula recae en el docente, el apoyo que encuentra en las directivas es crucial para que los profesores se motiven a utilizarlas como herramienta pedagógica.

En cuanto al liderazgo transformacional y las prácticas que muestran su ejecución por parte de directivos escolares, Ng (2008) presenta un estudio de tipo cualitativo, el cual muestra los resultados de una encuesta aplicada en el 2005 a 80 maestros seleccionados al azar de escuelas de secundaria de Singapur. Ellos fueron indagados sobre si los aspectos de liderazgo transformacional por parte del rector pueden influir favorablemente en la integración de las TIC a la escuela. Al respecto se encontró que un liderazgo transformacional donde los rectores realizaban acciones tendientes a: identificar y articular una visión, fomentar la aceptación de los objetivos del grupo, prestar apoyo individualizado, estímulo intelectual, proporcionar un modelo adecuado, crear expectativas de alto rendimiento, fortalecimiento de la cultura escolar y la construcción de la estructura de colaboración, podría influir en la integración efectiva de las TIC a la escuela. Lo anterior adquiere importancia para la presente investigación puesto que es el estilo de liderazgo sobre el cual se basan las categorías de análisis es el transformacional.

Rojas (2012), presentó una investigación realizada en Chile sobre el liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la región metropolitana. Es pertinente aclarar que los liceos bicentenarios fueron creados a partir del

2011 en diferentes ciudades del país con el fin de entregar una educación equiparable a los mejores colegios chilenos y está dirigida a niños de bajos recursos; a éstos liceos asisten estudiantes después del 4 de la Media que desean seguir con estudios universitarios. En ésta investigación se aplicaron encuestas a 54 profesores de 7° básico y 8° básico, en 3 liceos bicentenario y 3 liceos regulares de la zona norte de la región metropolitana. Se establecen 4 categorías principales que engloban las prácticas clave para identificar la existencia de un liderazgo exitoso o efectivo: 1) establecer direcciones; 2) rediseñar la organización; 3) desarrollar personas; y 4) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. Cada una de estas categorías contiene a su vez un conjunto de comportamientos asociados.

Como conclusiones se obtuvo que las dimensiones o atributos: influencia y motivación, asociadas con las categorías planteadas, construyen elementos significativos del liderazgo transformacional como tendencia en colegios bicentenarios que tienen alto rendimiento académico y sobresalen por sus políticas de excelencia.

En el año 2014 Sun & Leithwood (2014), publicaron la síntesis de una investigación llevada a cabo durante 14 años sobre liderazgo transformacional en la escuela, donde se evidencio que este estilo de l liderazgo no denota mejoras significativas en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, si no se tiene en cuenta el contexto escolar, además de tener un efecto bajo en el rendimiento escolar. Cabe aclarar que éste estudio estuvo dirigido al liderazgo ejercido por maestros. En esta investigación se analizaron las siguientes prácticas del liderazgo transformacional: Desarrollo de una visión compartida y construcción de metas consensuadas, Provisión de estímulo intelectual, Provisión de apoyo individualizado, Modelización del comportamiento, Mantenimiento de expectativas de alto rendimiento, Provisión de recompensas contingentes, Gestión por excepción, Construcción de estructuras

colaborativas, Fortalecimiento de la cultura del centro, Involucrar a las comunidades, Mejoramiento del programa instructivo el apoyo individualizado desarrollo de las personas y a asistencia individualizada. De ellas la provisión de apoyo individualizado y la construcción de estructuras colaborativas, se evidenciaron como las más influyentes en los resultados de los estudiantes.

Slater et al. (2014), pertenecientes a las universidades Autónoma de Barcelona y de California, detectaron la necesidad de establecer una mayor comunicación entre países anglófonos e hispanohablantes, a partir de la cual se pudiera compartir hallazgos en el ámbito de los resultados de estudios sobre el liderazgo escolar. En este sentido, realizaron la búsqueda y selección de artículos, investigaciones y talleres, que fueron compilados en el documento: “*Presentación: Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos*”. Este informe destaca que para llevar a cabo un liderazgo innovador exitoso, deben cumplirse tres requisitos: cambiar las formas ineficientes de hacer las cosas, fomentar la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa y conseguir que se mantenga en el tiempo, es decir, propender por la sostenibilidad.

Al respecto de lo encontrado por Sun & Leithwood (2014), los autores concluyen que el liderazgo transformacional se centra más en la relación entre líderes y seguidores (directores – maestros) que en la labor educativa de liderazgo en la escuela, donde se necesita dar énfasis en el trabajo pedagógico, por lo tanto los resultados en el aspecto educativo no son tan altos. Lo anterior convalida la elección para la presente investigación del liderazgo transformacional pues dice más sobre la relación rector – Grupo Gestor.

Ahora bien es pertinente mencionar que si bien es importante destacar los avances en investigación del liderazgo transformacional en el aprendizaje de los estudiantes, no se

encontró mayor información sobre estudios de liderazgo directivo transformacional en procesos de creación de planes para la incorporación de TIC en la escuela, por lo tanto ésta investigación aporta a este tema, poco indagado hasta el momento.

Desarrollo de planes estratégicos TIC en el ámbito internacional y nacional

En lo concerniente a planeación estratégica en TIC, segundo eje temático del presente trabajo, se relacionan algunas investigaciones, las cuales dan cuenta de la importancia y el beneficio que tiene el planteamiento de un PETIC en la institución educativa:

- Osorio, Cifuentes, García & Rey (2010); Lugo & Kelly. (2011), Maquera, (2011), Ángeles (2012), Briceño, Quintero & Rodríguez, N. (2013).

A continuación se presentan los resultados de algunas investigaciones que presentan hallazgos significativos sobre el tema:

Se encuentra en Argentina la investigación presentada por Lugo & Kelly (2011) apoyada también por la Unesco e IPE Sede Regional Buenos Aires, que pone en evidencia la necesidad de que los equipos directivos cuenten con una herramienta de planificación para la integración de las TIC dentro de sus instituciones escolares a modo de ruta para evaluar el estado de la situación inicial y, además, orientar el proceso de cambio según los objetivos trazados. En esta investigación se enfatiza en que no se trata de que los directores sean expertos en TIC sino que puedan liderar el proceso de integración de las mismas. Concluyen que una condición necesaria para que las nuevas tecnologías aporten realmente a la formación de los estudiantes es “consolidar equipos institucionales para la toma de decisiones y el liderazgo educativo. La integración de las TIC en los centros educativos es un proceso de gran complejidad, por la variedad de aspectos a tener en cuenta, lo que requiere de una mirada múltiple y consensuada” (p. 6), que en el caso de la creación del PETIC está a cargo del Grupo Gestor.

De igual manera, se refiere a la planificación de la integración de las TIC como un proceso que debe partir de los problemas detectados en el diagnóstico inicial, para luego continuar desarrollando las líneas de acción tanto a nivel pedagógico como administrativo, generar los compromisos y las condiciones necesarias para el logro de los objetivos y diseñar las estrategias de seguimiento y evaluación de dicha implementación. Para esto, sugieren utilizar la matriz TIC (herramienta útil para los directivos y, en general, para la comunidad educativa que desee incorporar y poner en marcha las TIC en sus centros escolares) que contempla las siguientes dimensiones: Gestión y planificación, Las TIC en el desarrollo curricular, Desarrollo profesional de los docentes, Cultura digital en la institución escolar, Recursos e infraestructura de TIC, Institución escolar y comunidad.

Por su parte, Maquera (2011), realizó un trabajo monográfico donde plantea una metodología para desarrollar un Plan Estratégico de TIC para una institución educativa dividida en cuatro fases: Fase I. Análisis de la situación actual, Fase II. Creación de un modelo de organización, Fase III. Desarrollo de un modelo de Tecnologías de la Información y la Fase IV. Elaboración de un modelo de planeación. La metodología integra una visión estratégica de negocios y una visión estratégica de TIC, además, hace un análisis de costo/beneficio para saber la viabilidad del PETIC.

Por otro lado, en el 2012, la Universidad Nacional Autónoma de México, publicó una investigación escrita por Ángeles (2012) que, a diferencia de la anterior, analiza la intercomunicación e interdependencia de lo pedagógico, con lo tecnológico y lo organizativo en cuanto a la integración de las TIC. Además, afirma que “se percibe que trabajar a partir de un esquema de planeación facilita la incorporación y uso de las TIC en las instituciones de educación superior, le da certidumbre a las acciones y permite evaluar y dar seguimiento a las

metas.” (p. 3), lo que facilita inferir que se pueden optimizar esfuerzos mediante una planeación bien incorporada a todos los procesos institucionales.

En Venezuela, Briceño et al. (2013), realizan una investigación que aborda la Planeación Estratégica en TIC en una institución de Educación Media General del C.E.P. Instituto Escuela ubicado en la ciudad de Caracas. Dicha investigación abordó únicamente lo relacionado con capacitación docente, con el fin de diseñar un plan de formación en TIC, el cual, debe estar acorde con los modelos pedagógicos institucionales. Recomiendan que para que dicho plan se pueda llevar a cabo, se deben abrir espacios dentro de la jornada escolar para la capacitación docente, además de la conformación de equipos de maestros, que permitan que quienes tienen mayor manejo de las TIC apoyen a los que no. Es decir, el logro de los objetivos de la capacitación está directamente relacionado con el apoyo de los directivos al proceso, por medio de la apertura de espacios y la disposición de recursos. Por último no se identifica como necesario ampliar dicha planeación estratégica en TIC para todos los estamentos de la institución, pese a que se advierte una ausencia de planes institucionales con relación a la incorporación de las TIC al proceso educativo.

Por otra parte, Osorio et al. (2010), presentan el trabajo llamado “Diseño de lineamientos para la formulación de planes estratégicos de incorporación de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas, promovido por el MEN, en convenio Grupo LIDIE² del CIFE³ de la Universidad de Los Andes quienes publicaron la cartilla del mismo nombre PlanEsTIC. El propósito central fue la construcción de lineamientos que orientaran a las Instituciones de Educación Superior en el proceso de

² Laboratorio de Investigación y Desarrollo sobre Informática y Educación

³ Centro de Investigación y Formación en Educación

incorporación de TIC desde la planeación estratégica. Para alcanzar dicho propósito se realizaron acciones en tres líneas: la elaboración de un diagnóstico de las IES que ya tenían PETIC, la construcción de lineamientos que sirvieran de orientación a las IES para avanzar en este proceso y a definición de estrategias de acompañamiento para apoyar a las IES.

El proyecto contempló tres etapas: Formulación de lineamientos para el diseño de los planes, piloto de validación de los lineamientos y de la estrategia de acompañamiento, escalonamiento de la estrategia de acompañamiento a nivel nacional. Con respecto a la primera etapa se plantean siete lineamientos como se muestra en la figura 2., y explicados con mayor detalle en el apartado de Marco Teórico.

En cuanto a la segunda etapa, se hizo el acompañamiento a 28 IES en el proceso de formular o revisar su plan estratégico de incorporación de TIC, teniendo como base los lineamientos de la etapa anterior, como resultado de la evaluación de ésta etapa, se identificó los perfiles idóneos de los participantes y los factores de riesgo y éxito asociados al proceso, además de la producción de la Wiki PlanesTIC, la cual recoge los aprendizajes, productos y herramientas de la etapa de acompañamiento que se encuentra en el sitio web:

<http://wikiplanestic.uniandes.edu.co/doku.php>. De esta etapa se concluyó que es necesario el compromiso de todos los actores involucrados en la creación del PlanEsTIC no solo desde el equipo de trabajo sino también de las directivas. Es necesario que quienes lidere el proyecto conozcan las dinámicas de la institución y a partir de ello, diseñen las estrategias que dinamicen el proceso.

Con respecto a los equipos de trabajo, que para la presente investigación es el Grupo Gestor, se resalta la importancia de que esté conformado compuesto por un grupo interdisciplinar que cuente con representantes de las áreas académica, de planeación y tecnología, resaltando la

importancia de tener un directivo en el grupo, lo que permite agilizar y dinamizar las acciones del proceso.

Por último, dados los buenos resultados del proyecto, el MEN ofreció una siguiente etapa de escalonamiento para acompañar a 63 nuevas IES en la formulación de sus planes, así como también hacer el seguimiento a las 23 IES iniciales y consolidar la comunidad PlanEsTIC.

Puntualmente en Bogotá, en el año 2014 mediante el convenio 19/14 de la Universidad de la Sabana y la Secretaría de Educación, nace el proyecto Educación a la Nube, el cual tiene entre otros cursos el llamado “Planes Estratégicos para la Articulación de Tecnologías de Información y la Comunicación”. Fruto de esto, 160 Colegios, entre los que se encuentra el Colegio Class, fueron beneficiados con la construcción del Plan Estratégico para la Incorporación de TIC PETIC tanto en el ámbito pedagógico, organizacional y tecnológico para cada institución.

De las investigaciones anteriores se puede concluir la importancia que tiene para cualquier institución educativa e inclusive no educativa la elaboración de un plan estratégico para incorporar las tecnologías, que permita hacer el seguimiento y evaluar el cumplimiento de metas.

Marco Teórico

A lo largo de este apartado, se presentan temas y conceptos que apoyan la presente investigación, se definieron dos ejes temáticos centrales para abordar el marco teórico, a saber:

1. Planeación Estratégica y su relación con la Planeación Estratégica en TIC para IED.
2. El Liderazgo escolar, haciendo especial hincapié en el Liderazgo Transformacional desde la concepción de Leithwood (1994) y Anderson (2010), que servirá como referente en el capítulo de análisis de resultados.

La selección de los dos ejes teóricos obedece a la intencionalidad central del presente estudio. Si bien se desarrollan los dos ejes de manera independiente, por encontrarse así en la literatura revisada, se realiza una articulación de ambos específicamente en el análisis de resultados, lo cual constituye un aporte de esta investigación.

Planeación Estratégica y su relación con la Planeación Estratégica en TIC para IED

Teniendo en cuenta que, en términos generales, la planeación es “elegir y decidir por anticipado lo que debe hacerse, antes de ejecutar cualquier acción y prever sus consecuencias futuras” (Guerrero, 2012, p.50), es importante definir la planeación estratégica en el marco de la educación, puesto que tradicionalmente se asocia más al ámbito administrativo. En este sentido, Aranda & Salgado (2005) la definen como:

“El proceso estructurado por el cual una organización social – tal como una institución educativa – define su razón de ser en el entorno donde realiza sus actividades, vislumbra su estado deseado en el futuro, desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el mencionado estado deseado” (p. 8).

Esta definición deja entrever diferentes elementos que se deben establecer al momento de realizar la planeación estratégica que según Aranda & Salgado (2005) citando a Acle (1994) son:

- a. La misión de la organización social.
- b. La visión de la organización.
- c. Los diagnósticos de estado de la organización.
- d. Los objetivos de la organización.
- e. La identificación de metas y recursos disponibles.
- f. La elaboración del plan estratégico.
- g. El seguimiento del plan estratégico.

Dichos elementos bien pueden adaptarse a un Plan Estratégico para la incorporación de TIC en una IED, teniendo como marco el análisis del contexto de la misma, así como el modelo pedagógico y el PEI de la Institución, como se verá más adelante en el apartado donde se explican las fases del PETIC.

Un plan estratégico para la incorporación de TIC, se hace muy necesario en un ambiente tan cambiante y dinámico como el educativo, toda vez que la escuela está llamada a aprovechar las oportunidades que le pueda brindar la tecnología en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para ello se hace necesario la incorporación sistemática y planeada de las tecnologías al entorno escolar, cuidando que ellas no sean el centro sino el apoyo, lo que se logra diseñando e implementando dicho Plan Estratégico de TIC PETIC (Cobos, 2014).

En este sentido, Guerrero (2012) afirma que la institución debe construir un modelo funcional que permita la formación docente en competencias tecnológicas, así como la integración a los aspectos administrativos, con el fin de contribuir a los fines sociales de la nación. Este modelo debe responder a los cambios tecnológicos y proyectarse a la mejora de la calidad educativa, lo cual puede lograrse con un PETIC bien estructurado.

Es importante recalcar que el Plan Estratégico para la Incorporación de TIC para las Instituciones Educativas Distritales colombianas, tiene como antecedente el Plan Estratégico de TIC para Instituciones de Educación Superior PlanEsTIC. Del documento *Lineamientos para la Formulación de Planes Estratégicos de Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en Instituciones de Educación Superior (IES)* de Osorio, Aldana, Vargas, Rincón, García, Cifuentes, & Elizondo (2008), se pueden adaptar algunas ideas que pueden ser pertinentes a Instituciones Educativas Distritales:

- El avance de las TIC junto con los avances sociales hacen que la formulación y gestión del PETIC involucre conjuntamente tres aspectos: el pedagógico, el organizacional y el tecnológico de la institución, todo lo anterior articulado con el PEI y la planeación institucional.
- La incorporación de TIC, entendida como innovación educativa, hace necesario un cambio de paradigma en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La visión de incorporación de TIC en la institución de debe alimentar de las innovaciones que se presenten en la sociedad y la misma institución en cuanto a la transformación de las prácticas educativas producto de esos entornos sociales cambiantes.
- La incorporación de las TIC en las IED requiere reconocer el contexto de las instituciones, su realidad y sus necesidades.

En otras palabras, las Instituciones Educativas Distritales deben adaptarse al auge de las tecnologías, lo que hace necesaria la creación de sus propios PETIC, los cuales proporcionan a la institución, estrategias estructuradas para articular de forma sistemática y organizada las TIC a sus proceso de innovación educativa, gestión y organización escolar y aportar así al alcance de los objetivos misionales y la visión, establecidos en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Tal como lo plantea Maquera (2011), la planeación es reconocida como una herramienta para encauzar los esfuerzos a la hora de introducir las TIC, no solamente al aula de clases, sino a todos los procesos organizacionales, mediante el establecimiento de todas las políticas y estrategias requeridas para adquirir, usar y administrar los recursos tecnológicos que llegan a la institución; además establece el crecimiento de la misma en cuanto a TIC en concordancia con la misión, visión y objetivos.

O como lo dicen Lugo & Kelly (2011):

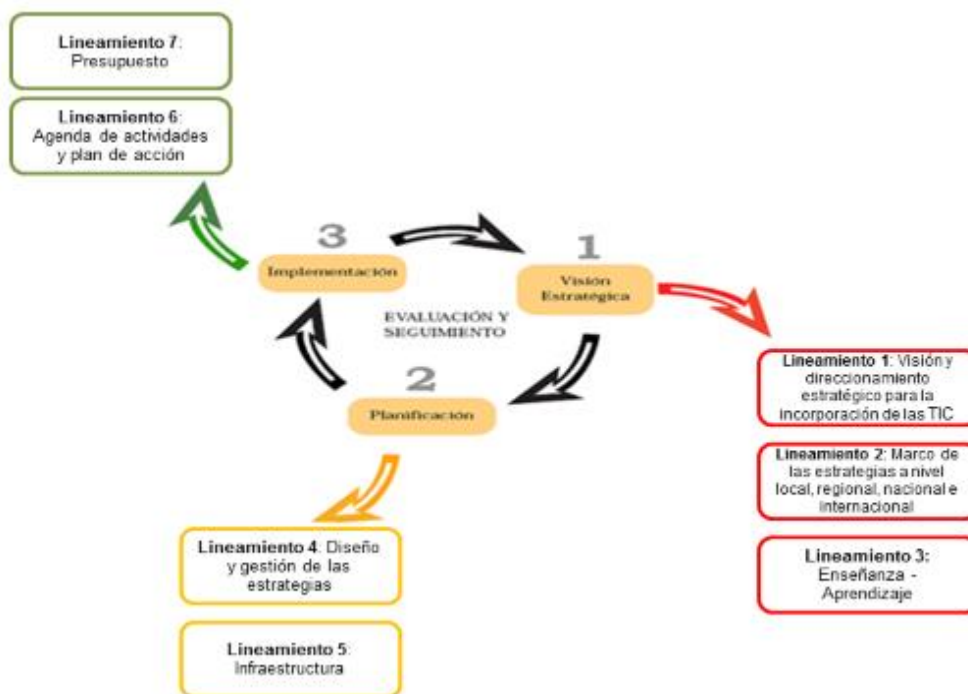
“Concebir la planificación como un modo de intervenir y transformar la realidad implica desarrollar herramientas específicas que faciliten la tarea de unir el hacer con el pensar. De esta manera una institución que avanza con sentido educativo en la integración de TIC, necesita identificar, en primer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

buena relación con el entorno y especialmente, para la mejora y calidad de la educación.” (p.8)

Proceso de planeación estratégica para la incorporación de TIC:

A continuación se describe el proceso de planeación estratégica para la incorporación de TIC según Osorio et al. (2008), la cual se define en tres etapas y una cuarta transversal a las anteriores como lo muestra la siguiente figura:

Figura 2. Lineamientos y etapas de planeación estratégica.



Fuente: Osorio et al. (2008, p.18)

- 1. Construcción de una visión estratégica para la incorporación de las TIC.** En esta etapa se define el estado futuro deseado para la institución frente a las TIC, lo que le permitirá direccionar la institución para lograr esa visión, la cual debe estar acorde con la misión y objetivos planteados en el PEI. Ésta etapa a su vez considera tres lineamientos:

- Visión y direccionamiento estratégico para la incorporación de las TIC
 - Marco de las estrategias a nivel local, regional, nacional e internacional.
 - Enseñanza – aprendizaje.
2. **Planificación.** En esta etapa se busca aprovechar las condiciones y posibilidades de la institución con el fin de lograr la visión, por lo tanto implica considerar el diseño y la gestión de las estrategias. Considera a su vez dos lineamientos:
- Diseño y gestión de las estrategias.
 - Infraestructura.
3. **Implementación de las estrategias diseñadas.** En esta etapa se busca la definición de planes de acción a nivel operativo, los cuales implican definir las actividades, recursos, tiempos y responsables. Esta etapa presenta como lineamientos:
- Agenda de actividades y plan de acción
 - Presupuesto
4. **Evaluación y seguimiento.** Esta fase es transversal a las otras tres y permite cerrar los ciclos y validar la coherencia, viabilidad, pertinencia y articulación que se tiene con el PEI y la visión para la incorporación de las TIC.

Liderazgo directivo escolar

Existen múltiples perspectivas conceptuales sobre el liderazgo, las cuales han sido desarrolladas principalmente en ámbitos empresariales. El abordaje del concepto de liderazgo en educación es un desarrollo relativamente nuevo.

Ibáñez (1996) y Alvarado (2003) citados en Mansilla (2007) definen el liderazgo directivo escolar:

“como el arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I), teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos.” (p.36)

En esta definición se puede identificar un liderazgo de tendencia democrática donde el líder a través de la participación, el respeto y la colaboración, logra el compromiso por parte de su equipo. Esta mirada sobre el liderazgo difiere de los estilos de liderazgo de control e imposición en el que los maestros se resisten y son poco colaboradores. (Mejía, 2004). Como bien lo dice González (2008) “el liderazgo es cuestión de valores, ya que implica que el líder debe ofrecer una imagen congruente con su posición de líder, honesto, manejándose con un estilo ético fundamental, que conlleve a sus seguidores al respeto y a la admiración.” (p.40)

Ahora bien, Leithwood (2009) establece varias prácticas que pueden observarse en un rector que desee liderar el proceso de incorporación de TIC en su institución como lo son: el transmitir la visión y las metas que quiere a su equipo de trabajo, a las que llega en forma colegiada; interés visible en que su equipo se desarrolle y se sienta a gusto con su trabajo gracias a que tiene en cuenta las expectativas del mismo; establecimiento de buenos canales de comunicación; capacidad administrativa que se traduce en la eficiente consecución, gestión y administración de recursos tecnológicos para la institución; apertura de espacios de tiempo y locativos para que dichos recursos puedan ser apropiados por los docentes y transversalizados en sus procesos de enseñanza y aprendizaje.

Lo anterior lo apoya Gómez (2009) al identificar al director como quien debe promover, en el ejercicio del liderazgo en la incorporación de TIC, un idealismo compartido, una visión de conjunto

que aúne a sus miembros en pro de unas idénticas finalidades y unos mismos propósitos. El poner en marcha y ejecutar la planeación en el aula depende de los maestros, el líder orienta el proceso desde la implicación primaria y la motivación que el resultado presupone. En el mismo sentido Delgado et al. (2008) complementan al decir que un liderazgo TIC es el que conforma un clima cultural en torno a la unidad, los proyectos compartidos, el acoplamiento de intereses en torno a las tecnologías, buscando el posicionamiento de las mismas en pro de los intereses de la organización por encima de los intereses individuales, llegando así al logro de objetivos comunes en una sensación de colegialidad.

En consecuencia se puede afirmar que un rector que propicie una cultura de aprovechamiento de las TIC en su institución puede lograr que los miembros de su equipo trabajen colegiadamente en proyectos compartidos. En este sentido el liderazgo transformacional que se describe a continuación ayuda a los rectores de escuela a encaminar sus acciones para mover sus instituciones en pro de obtener las metas propuestas como lo afirma Balyer (2012).

Liderazgo Transformacional

Como ya se mencionó anteriormente, un líder puede tener resistencia o no por parte de sus maestros según su estilo de liderazgo. Como lo afirma Mejía (2004): “el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores.” (p. 2). En este sentido el estilo de liderazgo transformacional que se presenta a continuación se pueden catalogar como un liderazgo de estilo democrático y no impositivo donde el maestro siente que puede desarrollar sus potencialidades y aportar a la institución dentro de un ambiente amable, respetuoso y solidario. En este tipo de liderazgo, los líderes tienen un papel activo en el proceso de toma de decisiones y a su vez pueden delegar sin soltar las riendas; es decir,

realizando el seguimiento adecuado para lograr los resultados esperados. (Lewin, Lippit & White, 1939).

El liderazgo transformacional tuvo su origen, como la mayoría de los estilos de liderazgo, en el campo empresarial y luego fue trasladado al ámbito educativo. Se le conoce como el modelo de liderazgo para escuelas que aprenden (Leithwood, 2009), consideradas inteligentes en la medida en que son capaces de organizar sus propio cambio. Desde esta perspectiva se requiere de un enfoque más concertado que el gerencial, en el cual prima la autoridad o poder; por el contrario se inclina más bien a un direccionamiento carismático, visionario, transformativo, flexible e inclusivo, comunitario y democrático, en el cual se privilegia no la gestión y la influencia en los seguidores, sino un liderazgo con significado y una visión transmitida y compartida por los miembros de la institución. (Bolívar 2000, Salazar 2006).

Según las investigaciones realizadas por Leithwood & Jantzi (2000), las instituciones educativas que aprenden, requieren un liderazgo coherente a su estatus de organización social que se transforma permanentemente, con particularidades, con personalidad propia, donde se hace necesario que el líder transmita su visión, propicie una cultura de trabajo colaborativa, distribuya las funciones de liderazgo y se preocupe por la profesionalización y el desarrollo de los profesores, características que no tiene un liderazgo de una organización de empresa.

Por su parte Anderson (2010), retomando el trabajo de Leithwood & Riehl (2005), presenta las siguientes prácticas claves para un liderazgo efectivo:

Tabla 1Prácticas claves para un liderazgo efectivo según Anderson (2010)

Categoría	Prácticas
Establecer direcciones	Identificar y articular una visión.
	Fomentar la aceptación grupal de los objetivos y metas.

	Crear altas expectativas.
Desarrollar personas	Atención y apoyo individual.
	Estimulación intelectual.
	Provisión de modelos de actitud y de comportamiento.
Rediseñar la organización	Fortalecer la cultura profesional de la escuela.
	Modificar la estructura organizacional.
	Potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad.
	Aprovechar el apoyo externo.
Gestionar la instrucción	Dotación de personal profesional.
	Provisión de apoyo técnico y material a los docentes.
	Supervisión de los docentes.

Fuente: Elaboración propia.

Establecer Direcciones: Esta categoría refiere las prácticas que desarrolla el líder para lograr un compromiso y comprensión de la organización, sus actividades y metas, con el objetivo de que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión común. Es decir, los líderes deben fomentar un fuerte apoyo a los integrantes de su organización para promover el cambio mediante la creación de una visión de la organización que todos entiendan y compartan (Bass, 1985; 1998).

Cabe anotar que la colaboración de la totalidad los miembros del equipo para elaborar la visión y metas ayudan a crear un sentido de compromiso común y comprensión acerca de a dónde se dirige la empresa. Al respecto, tanto Anderson (2010) como Balyer (2012) consideran que un factor clave es que tanto la visión, como la misión se establezcan con altas expectativas, retadoras y a su vez alcanzables, lo cual hará que haya motivación por dar lo mejor de sí para cumplirlas.

Desarrollar personas: Es la habilidad del líder para potenciar las capacidades y habilidades del equipo, lo que probablemente haga que trabajen incrementando su eficiencia y aumentando el nivel de productividad en pro de lograr las metas comunes (Anderson, 2010). A su vez, el líder no solo centra su atención en el grupo en general, sino que ayuda a cada integrante del equipo a realizar de la mejor manera su labor, tratando a cada persona como un miembro importante y especial, a la vez que intenta desarrollar el potencial individual para que sume al conjunto. Esta perspectiva hace que la organización se caracterice por tener un desempeño efectivo y una preocupación de los miembros por aprender de forma continua y contextualizada (Anderson, 2010; Balyer, 2012). Esto se asocia positivamente con el clima de innovación de la escuela, motivando a los seguidores a dar ese esfuerzo extra que aumenta la productividad (Moolenaar, Daly & Slegers, 2010).

El tipo de líderes que se ubican en este enfoque, emplean las emociones para persuadir a los miembros de su equipo en ser positivos, en asumir nuevas ideas en el marco de una visión positiva, mantiene y promueve sentimientos de optimismo, en beneficio de la consecución de metas tanto individuales como grupales; lo contrario puede suceder con líderes autoritarios y poco considerados quienes provocan en sus seguidores sentimientos de pesimismo e inconformidad, lo cual repercute en su rendimiento (Ashkanasy & Tse, 2000; Manion, 2000; Shulman, 1999).

De igual forma, esta categoría pone de manifiesto el esfuerzo del líder para estimular a sus seguidores a ser innovadores y creativos, con el fin de definir los problemas y abordarlos de nuevas maneras (Leithwood & Riehl, 2005; Anderson, 2010; Balyer, 2012). Es decir, fomenta el uso del razonamiento, la racionalidad y la evidencia, (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Todo esto debe ir acompañado de altos estándares morales, evitando el uso del poder para

beneficio personal sino más bien utilizándolo para facilitar los procesos, lo que hará que sus seguidores lo tengan como modelo a seguir (Balyer, 2012).

Otra de las prácticas importantes del líder transformacional tiene que ver con las demostraciones de respeto hacia las personas y la preocupación por sus sentimientos y necesidades. Como lo sugieren McColl-Kennedy & Anderson (2002), el hecho de que el líder se preocupe de esta forma por sus dirigidos influye en ellos positivamente, reduce la frustración y aumenta de manera indirecta el rendimiento. Enseña con el ejemplo, lo cual lo constituye un modelo a seguir en el impulso de los valores y los objetivos de la institución, inspirando a las personas a su cargo, motivándolas al cambio y la mejora porque él mismo se lo exige. (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Goodnow & Wayman, 2009).

Rediseñar la organización: Son las acciones que toma el líder con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permitan al docente el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades favoreciendo el trabajo cooperativo más que el individual. Así mismo, se centran en la búsqueda de oportunidades para la escuela incluyendo agentes externos a ella; buscan colaboración, apoyo y el aprovechamiento de cualquier oportunidad. Creen también en la responsabilidad tanto del equipo directivo como de los docentes para contribuir al desarrollo y la mejora de las prácticas escolares. (Leithwood, 2009).

Por ende, el líder ejerce influencia sobre la cultura organizacional mediante la promoción de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, en pro de fortalecer la confianza y el cuidado mutuo de todos los miembros. Cuando se consolida esa cultura escolar, se establece un ambiente dentro del cual se lleva a cabo el trabajo y se persiguen los objetivos (Leithwood & Jantzi, 1990).

Adicionalmente Anderson (2010) pone de manifiesto la importancia de trabajar con los padres de familia en los aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje de sus hijos, y argumenta que la escuela no puede trabajar sola, lo que hace necesario crear canales de comunicación eficaces con los padres, estrategias de integración de ellos en el aula, dar ideas a los padres de cómo ayudar a los estudiantes en el hogar, involucrarlos en las tomas de decisiones y por último integrar al entorno productivo a las actividades de la escuela.

Por otro lado, el líder también debe potenciar relaciones productivas, buscar el apoyo de entidades externas, sean autoridades educativas u otras fuentes de recursos, aprovechar las oportunidades e ir por ellas, no esperar a que lleguen. Como líder debe ver a su entorno como una fuente y oportunidad de apoyo para la realización de la visión y las metas de mejoramiento (Anderson, 2010).

Gestionar la instrucción: Son las prácticas encaminadas a asegurar que se cuente con el personal idóneo, con los recursos necesarios incluyendo los tecnológicos y se haga la supervisión a docentes.

Para facilitar el rendimiento personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los líderes deben realizar ajustes estructurales tales como adquisición de equipos y suministros, asignación y realización de tareas, uso del tiempo y espacios, entre otros, que permitan establecer condiciones positivas para la enseñanza y el aprendizaje. En definitiva, la estructura organizacional puede mejorar o dificultar el desempeño individual y el cumplimiento de las metas de la escuela. (Louis, Kruse et al, 1995, citado por Leithwood 2009).

Los líderes deben supervisar el desempeño de los miembros de la institución, mediante el seguimiento de múltiples indicadores para realizar los ajustes a los que hubiere lugar. Esto

requiere habilidades para recopilar e interpretar la información, así como una inclinación especial por la investigación y reflexión. (Anderson, 2010).

La anterior perspectiva de liderazgo transformacional, orientó la categorización y análisis de resultados de la presente investigación, por cuanto se consideró un enfoque integral sobre el líder que se ajusta a los requerido en los procesos de incorporación de TIC a las instituciones educativas.

Descripción de la Intervención

En este apartado se realiza una descripción de la metodología y actividades realizadas por el Grupo Gestor del Colegio Class, en cada etapa para el diseño del PETIC institucional. Es importante aclarar que el PETIC se empezó diseñar en la Institución desde enero de 2014, fecha en la que se conformó el grupo gestor, esto por iniciativa de la rectora, quien al asistir a una reunión de directivos convocada por la Secretaría de Educación en diciembre del 2013 se enteró que dicho plan estratégico debería implementarse en las instituciones educativas distritales, por lo cual decidió encargar a un grupo de docentes y coordinadores de su realización, quienes contarían con su apoyo y participación directa.

Inicialmente se tomó como guía el documento “Formulación e implementación de planes estratégicos para la incorporación educativa de TIC en instituciones de Educación Superior colombianas PlanEsTIC”⁴, se realizó el diagnóstico institucional del manejo de las TIC, mediante el análisis de una encuesta en línea que se aplicó a docentes, directivos docentes, estudiantes y padres de familia. En ese punto, la institución fue seleccionada para ser uno de los 160 colegios distritales en los que se implementaría el programa Educación a la Nube, proceso que se inició en el mes de Agosto con la asignación de una tutora, realizándose el empalme para el aprovechamiento del trabajo previamente adelantado.

Es pertinente aclarar que el curso de Educación a la Nube tiene como referentes no solo los Lineamientos PETIC para elaboración de planes estratégicos de articulación de TIC de la Secretaría de Educación Distrital, sino también los lineamientos que fueron planteados por el Ministerio de Educación Nacional, en la cartilla de Lineamientos PlanEsTIC. En tal sentido, este

⁴ PlanEsTIC. Planes Estratégicos para la Incorporación de TIC en los procesos educativos de las IES en Colombia (Osorio, Cifuentes, García & Rey (2010)

programa propuesto por la SED tiene como uno de sus pilares el proyecto dichos lineamientos, por lo tanto varias de sus fases tienen similitud.

Para acceder a la plataforma es necesario contar con una clave autorizada e ingresar al sitio <http://formacionvirtual.redp.edu.co/>, en la categoría "Educación a la Nube"; de los cursos ofertados se selecciona Planes Estratégicos para incorporación de TIC "PlanEsTIC", se llenan los datos y se da el acceso.

Este curso virtual fue realizado en su totalidad por el Grupo Gestor, en reuniones semanales de 2 horas para el desarrollo de cada una de las actividades y tareas propuestas, adicional al tiempo virtual necesario para cumplir los objetivos de cada unidad.

Las generalidades del curso, publicadas en el mismo, son las siguientes:

- Nombre del curso: Planes Estratégicos para la Articulación de Tecnologías de la Información y la Comunicación PlanEsTIC
- Enfoque pedagógico: autoaprendizaje y aprendizaje social
- Dirigido a: Instituciones
- Modalidad: Blended
- Duración: 70 horas: 50 horas desempeño virtual/20 horas acompañamiento presencial
- Intensidad horaria: 8 – 10 horas semana
- Número de Unidades: 5 desarrolladas en 6 sesiones que incluyen la Bienvenida.

A continuación se describen brevemente cada una de las unidades sugeridas por el programa Educación a la Nube:

1. Ruta PETIC:

Figura 3. Ruta PETIC



Fuente: Curso Planes Estratégicos para la incorporación de TIC "PlanEsTIC"

La figura anterior señala la ruta propuesta en esta unidad, donde además de videos informativos, proporciona los lineamientos del curso presentando los objetivos, la descripción metodológica del curso, la presentación general de cada una de las unidades, el cronograma de actividades, la escala de evaluación y la bibliografía recomendada.

Adicionalmente, se ponen a disposición del participante, diferentes espacios como el café virtual, donde pueden interactuar con otros y resolver dudas o plantear sus aprendizajes referentes al curso, además de un vínculo llamado caja de herramientas donde se dispone de manera permanente, diferentes recursos y herramientas para el desarrollo de las actividades.

La siguiente tabla muestra una descripción de las actividades realizadas por el Grupo Gestor en la presente unidad, en sesión de 2 horas presenciales.

Tabla 2 Actividades Ruta PETIC por Grupo Gestor

Actividad Realizada Grupo Gestor	Duración	Descripción	Producto
Presentación Inicial.	45 min.	En ésta parte de la sesión de trabajo, la tutora del programa Educación a la Nube realizó la presentación del programa y explicó la metodología de las unidades en lo concerniente a la Ruta PETIC, haciendo énfasis en que antes de cada sesión se deben revisar los videos y realizar las lecturas respectivas. Se resolvieron dudas sobre la metodología y se acordaron espacios de reunión y horarios.	
Entrega de contraseñas para ingreso a plataforma.	15 minutos	A cada docente del Grupo Gestor se le hizo entrega de la clave y usuario para poder ingresar a la plataforma.	
Exploración del Sitio Educación a la Nube	60 minutos	El tiempo restante de la sesión se utiliza para realizar las actividades de la Unidad 1, con el fin de familiarizarse con la estrategia de trabajo. Por cuestión de tiempo, se solicita que como trabajo en casa se explore la Caja de Herramientas y las aplicaciones que allí se presentan, con el fin de realizar una pequeña socialización a los demás compañeros del Grupo Gestor, durante la siguiente sesión.	Ingreso al Café virtual para realizar la presentación personal y las expectativas que se tiene con el curso.

Fuente: Elaboración propia.

2. Unidad 1. Direccionamiento Estratégico para la Incorporación de TIC: el estado futuro o deseable.

Figura 4. Unidad 1. Direccionamiento.



Fuente: Curso Planes Estratégicos para la incorporación de TIC “PlanEsTIC”

En esta unidad se fija el rumbo de la institución a partir de la elaboración de la misión y la visión para incorporar las TIC en los procesos educativos de la institución, desde una aproximación de los conceptos de planeación estratégica. La unidad dispone de un foro cuyo objetivo es el análisis de un video y su discusión.

Como producto de la unidad se debe diligenciar la Cartilla 1, la cual está disponible en línea, allí el Grupo Gestor es guiado paso a paso para la elaboración del diagnóstico institucional, la visión y los objetivos estratégicos para la incorporación de TIC; dicha cartilla cuenta con definiciones y ejemplos, su lectura y comprensión son sencillas.

La siguiente tabla muestra una descripción de las actividades desarrolladas por el Grupo Gestor en la Unidad 1. Direccionamiento:

Tabla 3. Actividades Unidad 1. Direccionamiento por Grupo Gestor.

Actividad Realizada	Duración	Desarrollo	Producto
Socialización aplicación Caja de Herramientas	20 minutos	Cada integrante realizó la socialización de las aplicaciones que más le llamaron la atención de la Caja de Herramientas.	
Discusión de contenidos de la unidad.	20 minutos	Los integrantes del Grupo Gestor discutieron sobre las lecturas propuestas para la unidad, realizando aclaración de conceptos.	
Diligenciamiento Cartilla	70 minutos	Se realizó el diligenciamiento de la Cartilla Unidad 1 de forma virtual, donde se pedía: <ul style="list-style-type: none"> • Datos del colegio y de cada participante del Grupo Gestor. • Diagnóstico institucional en cuanto al uso e integración de las TIC. En este aspecto ya se contaba con datos de todas las sedes. • Formular visión institucional para la articulación de TIC. • Objetivos Estratégicos para la Incorporación de TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico institucional en TIC. • Visión Institucional para la articulación de TIC. • Objetivos Estratégicos para la incorporación de TIC.
Ingreso al Foro	10 minutos	Uno de los participantes en representación del Grupo Gestor, expuso en el foro los conocimientos adquiridos, al igual que la visión y objetivos estratégicos productos del desarrollo del a Cartilla 1. Direccionamiento.	Foro

Fuente: Elaboración propia.

3. Unidad 2. Análisis del contexto: referentes legales, nacionales, distritales y locales

Figura 5. Unidad 2. Análisis.



Fuente: Curso Planes Estratégicos para la incorporación de TIC “PlanEsTIC”

En esta unidad el Grupo Gestor analiza el contexto de la institución, así como los marcos legales que permiten establecer qué oportunidades de cooperación o alianzas estratégicas y educativas se pueden aprovechar para la formulación del PETIC institucional. Según la ruta propuesta, en la unidad se dan unos breves fundamentos de la importancia que tiene contextualizar el PETIC, luego en el apartado de contenido, se presentan los objetivos de la unidad, un video sobre las TIC en Bogotá y una bibliografía recomendada que dan cuenta de los diferentes marcos y políticas públicas tanto locales como nacionales relacionadas con las TIC en la educación, adicionalmente presenta un foro.

Como producto entregable se debe diligenciar la Cartilla 2, que busca, mediante la solución de preguntas orientadoras, sustentar el PETIC institucional en lo concerniente a las tendencias educativas actuales y las dinámicas sociales, gracias a la revisión de marcos legales, así como

también realizar un diagnóstico de las condiciones internas de la institución en el entorno Local y Nacional.

La siguiente tabla muestra una descripción de lo que el Grupo Gestor realizó en la presente unidad.

Tabla 4. Actividades Unidad 2. Análisis

Actividad Realizada	Duración	Desarrollo	Producto
Discusión de contenidos de la unidad	20 minutos	Los integrantes del Grupo Gestor discutieron sobre las lecturas propuestas para la unidad, realizando aclaración de conceptos.	
Revisión del Foro	20 minutos	Luego de la discusión anterior y en forma colectiva se ingresó al foro de la unidad para resolver una pregunta orientadora sobre las tendencias que la institución reconoce a nivel de incorporación de TIC tanto local, regional y nacional, teniendo en cuenta tres aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Formación docente • Proyectos de aula 	Foro
Diligenciamiento Cartilla	70 minutos	Se realizó el diligenciamiento de la Cartilla Unidad 2 de forma virtual, donde se solicitó responder diversas preguntas orientadas a identificar las tendencias educativas actuales y las dinámicas sociales que impactan a la institución; mediante el análisis del entorno local, regional y nacional, así como también la revisión de los marcos legales que permitan establecer oportunidades de cooperación o alianzas estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de tendencias educativas actuales. • Análisis de marcos legales. • Establecimiento de posibles aliados estratégicos para la incorporación de TIC en la institución.

Fuente: Elaboración propia.

4. Unidad 3. Construcción del Conocimiento

Figura 6. Unidad 3. Modelos.



Fuente: Curso Planes Estratégicos para la incorporación de TIC "PlanEstIC"

Esta unidad tiene por objetivo establecer las orientaciones pedagógicas que posibiliten la articulación de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje, mediante la revisión o reestructuración del enfoque pedagógico propuesto por el PEI.

La unidad presenta una breve descripción de los modelos pedagógicos más importantes, así como su fundamentación. También conceptualiza la RCC o Reorganización Curricular por Ciclos con información pertinente a cada uno.

Al igual que las unidades anteriores se presenta una cartilla, la 3, donde el Grupo Gestor debe registrar el modelo pedagógico de la institución junto con su análisis, con el fin de trazar posibles rutas que permitan ajustarlos a la incorporación de TIC. Adicional a lo anterior se analiza el impacto que se desea tengan las TIC en la institución.

Se propone la creación de un blog donde se registre los datos del colegio y el modelo pedagógico de la institución, así como su pertinencia con relación a la integración de las TIC.

La siguiente tabla muestra una descripción de lo que el Grupo Gestor realizó en la presente unidad.

Tabla 5. Actividades Unidad 3 Modelos

Actividad Realizada	Duración	Desarrollo	Producto
Discusión de contenidos de la unidad.	20 minutos	Los integrantes del Grupo Gestor discutieron sobre las lecturas propuestas para la unidad, realizando aclaración de conceptos.	
Diligenciamiento Cartilla	100 minutos	<p>Se realizó el diligenciamiento de la Cartilla 3 de forma virtual, donde se pedía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y revisión del modelo pedagógico institucional con los conceptos dados en la unidad. • Revisión de la pertinencia del modelo pedagógico con relación a la incorporación de las TIC. <p>Nota: no se culmina la realización de la cartilla dada su extensión, y se aborda en la unidad 4.</p> <p>Se deja como tarea, consultar a los compañeros de cada ciclo, cuál puede ser el aporte pedagógico de las TIC a las condiciones del ciclo y cómo incorporar las TIC a ese ciclo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del modelo pedagógico institucional con respecto a la pertinencia frente a la incorporación de las TIC.

Fuente: Elaboración propia.

5. Unidad 4. Diseño y Gestión de Objetivos Estratégicos

Figura 7. Unidad 4. Gestión



Fuente: Curso Planes Estratégicos para la incorporación de TIC “PlanEstIC”

En esta unidad se definen los objetivos estratégicos del plan y las estrategias que se deben implementar para que dichos objetivos se logren, así como también los métodos de seguimiento y evaluación. Como en las unidades anteriores la unidad brinda la conceptualización necesaria para entender en este caso los tipos de indicadores de gestión y sus criterios.

En esta unidad no se presenta cartilla pues ésta se debe desarrollar a lo largo de las unidades 3 y 4, es decir el entregable es la totalidad de la cartilla de la unidad 3.

La siguiente tabla muestra una descripción de lo que el Grupo Gestor realizó en la presente unidad.

Tabla 6. Actividades Unidad 4 Gestión

Actividad Realizada	Duración	Desarrollo	Producto
Discusión de contenidos de la unidad.	20 minutos	Los integrantes del Grupo Gestor discutieron sobre las lecturas propuestas para la unidad, realizando aclaración de conceptos.	
Diligenciamiento Cartilla	100 minutos	Se continúa con el diligenciamiento de la	<ul style="list-style-type: none"> Matriz por ciclos del

		<p>Cartilla Unidad 3, de forma virtual, con los con los insumos que cada miembro del Grupo Gestor se encargó de recolectar de sus compañeros de ciclo.</p> <p>El propósito es que mediante el diligenciamiento de una matriz se establezca el impacto deseado de las TIC en la institución, así como también las expectativas de cambio o mejora de los procesos pedagógicos a partir de las TIC.</p> <p>Dicha matriz se realizó por ciclos.</p>	<p>impacto deseado de las TIC en la institución, definiendo el aporte pedagógico de las TIC al ciclo y cómo incorporarlas al mismo.</p>
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

6. Unidad 5: Gestión de estrategias y Planes de Acción

Figura 8. Unidad 5. Recursos



Fuente: Curso Planes Estratégicos para la incorporación de TIC "PlanEsTIC"

En esta última unidad, se formula los planes de acción concretos, se definen los recursos de TIC que requiere el PETIC, así como la formulación de un presupuesto que incluya los recursos necesarios para la fase de implementación.

La Cartilla 5, presenta diferentes formatos que permiten establecer el inventario de los recursos necesarios para implementar el PETIC, adicionalmente se tiene a disposición dos foros donde se pueden resolver dudas y compartir aprendizajes.

Finalmente con todos los insumos de las 5 unidades se realiza la estructuración y escritura del documento PETIC (Anexo 9).

La siguiente tabla muestra una descripción de lo que el Grupo Gestor realizó en la presente unidad.

Tabla 7. Actividades Unidad 5 Recursos

Actividad Realizada	Duración	Desarrollo	Producto
Discusión de contenidos de la unidad.	20 minutos	Los integrantes del Grupo Gestor discutieron sobre las lecturas propuestas para la unidad, realizando aclaración de conceptos.	
Foro	40 minutos	Se propuso que entre los miembros del grupo se estableciera el listado de los recursos tecnológicos requeridos para cada sede, los recursos de apoyo necesarios para los procesos educativos, las habilidades de que el recurso humano requiere, el soporte técnico y las necesidades en cubrimiento de internet. Lo anterior para posteriormente publicarlo en el foro. Para éste fin se dividió el Grupo Gestor por los miembros de cada sede.	<ul style="list-style-type: none"> Listado de recursos necesarios por sede referente al uso de las TIC en la institución.
Diligenciamiento Cartilla 5	120 minutos distribuidos en dos encuentros	Se realiza el diligenciamiento de la Cartilla Unidad 5, con el fin de caracterizar los recursos y la infraestructura necesarios para asegurar que el PETIC sea funcional. Para ello se responden varias	<ul style="list-style-type: none"> Listado de recursos humanos, tecnológicos para incorporar las TIC a la institución.

		<p>preguntas orientadoras sobre temas como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las políticas y criterios que debe establecer la institución para la adquisición de herramientas que permitan la el uso y apropiación de las TIC.• Recursos humanos, técnicos y financieros con los que debe contar la institución para lograr la integración de las TIC.• Políticas de uso de las herramientas TIC para garantizar que estén disponibles.• Estrategias para garantizar el acceso eficiente a las redes locales, nacionales, regionales e internacionales que puedan apoyar el desarrollo de estrategias de inclusión de las TIC en la institución.	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias que aseguren la continuidad del PETIC y su sostenibilidad.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos Metodológicos

Tipo de Estudio

Este proyecto de investigación es de tipo cualitativo, ya que no se efectúa una medición numérica para el análisis de datos de forma estadística, sino más bien se busca encontrar, registrar y analizar la emociones, experiencias, significados subjetivos de los participantes de la investigación, así como también la interacción que se da entre ellos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El diseño es un estudio de caso, entendido como “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.” (Stake, 1998, p.11), el cual se ajusta a la presente investigación por cuanto pretende estudiar el rol de líder de la rectora del Colegio Class IED como caso particular, en lo concerniente a la formulación de un PETIC y su interacción con los demás miembros del Grupo Gestor. Cabe aclarar que si bien esta investigación por ser un estudio de caso no tiene pretensiones de generalizar sus resultados, estos pueden ser usados como referentes para otras investigaciones similares y /o para el desarrollo de planes estratégicos en otras instituciones distritales con características parecidas.

Fases de la investigación

Hernández et al. (2010) plantean nueve fases en la investigación cualitativa:

Fase 1: Idea

Fase 2: Planteamiento del problema

Fase 3: Inmersión inicial en el campo

Fase 4: Concepción del diseño del estudio

Fase 5: Definición de la muestra inicial del estudio

Fase 6: Recolección de los datos

Fase 7: Análisis de los datos

Fase 8: Interpretación de resultados

Fase 9: Elaboración del reporte de resultados.

Partiendo de esta ruta, se presenta a continuación, una breve descripción de las fases de la presente investigación y de las acciones que se llevaron a cabo para su cumplimiento, teniendo en cuenta que fases como la de inmersión inicial en el campo no son tenidas en cuenta por cuanto la investigadora hace parte de la institución:

Tabla 8. Fases de la Investigación.

Fase	Acción Realizada
Fase 1: Idea	Realización de un diagnóstico institucional que permitió identificar las dificultades y fortalezas que posee con respecto a la gestión estratégica para la incorporación de TIC lo anterior dentro del marco de proyecto profesoral del mismo nombre.
Fase 2: Planteamiento del Problema	Análisis de resultados del diagnóstico institucional. Definición del problema de investigación.
Fase 3: Concepción del diseño del estudio.	Definición del tipo de estudio como estudio de caso.
Fase 4: Definición de la muestra inicial del estudio	Establecer los participantes del Grupo Gestor, del que hizo parte la rectora, coordinadores, docentes y orientadora.
Fase 5: Recolección de la información	Selección de instrumentos de recolección de datos. Diseño de los instrumentos de recolección de datos. Aplicación de los instrumentos.
Fase 6: Análisis de Datos	Selección de las categorías de análisis. Categorización de los datos. Triangulación de la información.
Fase 7: Interpretación Resultados	Obtención de resultados finales.
Fase 8: Elaboración del Reporte de Resultados	Elaboración de conclusiones por categorías y subcategorías.

Fuente: Elaboración propia.

Fases para la formulación del PETIC

A continuación se presentan las fases para el desarrollo y presentación del documento PETIC, dichas fases se establecieron de acuerdo a las propuestas por el programa Educación a la Nube en su componente Planes Estratégicos para incorporación de TIC "PlanEsTIC.

Tabla 9. Fases para la formulación del PETIC

FASE	ACTIVIDAD A REALIZAR	CRONOGRAMA (TIEMPOS)	RECURSOS	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
Diagnóstico	Encuesta aplicada en el marco de la asignatura de Comunicación en la Sociedad sobre el estado actual de la implementación de TIC en la Sede A.	Octubre 2013 Duración 1 mes.	Humanos, tecnológicos (internet).	Encuesta.
Presentación del Proyecto a Directivos y Grupo Gestor	Encuentros presenciales con rectora y docentes de informática, así como coordinadores que conformarán el grupo gestor, sesiones individuales.	Noviembre 25 de 2013 a Febrero 21 de 2014	Humanos, documentales (folleto), tecnológicos (internet, sitio en red social)	Diario de Campo
Diagnóstico Sedes B, C y D	Levantamiento de información sobre el estado de las otras Sedes (B,C y D)	Mayo 20 al 23 de 2014	Humanos, tecnológicos (internet).	Encuesta
Análisis	Reunión para análisis de la información del diagnóstico sedes A, B y C con el grupo gestor para establecer la ruta a seguir.	Junio 19 de 2014	Humanos, tecnológicos	Diario de campo, resultado de las encuestas.
Establecimiento de la Misión y Visión del PETIC	Con el análisis de datos anteriores, establecer la misión y la visión de PETIC.	Primera semana de junio.	Humanos y tecnológicos	Diarios de Campo
Análisis del estado actual de las TIC a nivel local y nacional.	Establecimiento de los componentes relacionados con el estado actual de las TIC, los marcos legales, políticas y planes que tanto a nivel local como nacional se hayan establecido para determinar oportunidades que	Segunda semana de Junio	Humanos y tecnológicos	Diarios de Campo

	permitan a la IE avanzar hacia el alcance de la visión propuesta. Dichos componentes deben ser incorporados al PETIC.			
Establecimiento de los Lineamientos Pedagógicos para la incorporación de las TIC.	Basados en el enfoque pedagógico de la IE, se deben establecer los lineamientos pedagógicos que permitan la articulación de las TIC en los procesos de enseñanza aprendizaje y en caso de ser necesario suscitar una revisión o reestructuración del enfoque pedagógico que se propone en el PEI.	Agosto	Humanos y tecnológicos	Diario de Campo Entrevistas al grupo gestor
Definición de las estrategias para incorporar las TIC en la institución.	Determinar los elementos necesarios para construir estrategias y acciones orientadas a la articulación de las TIC, así como criterios que permitan evaluarlos y monitorear dichas acciones.	Septiembre	Humanos y tecnológicos	Diarios de Campo.
Establecimiento de recursos para implementar el PETIC en la institución	Determinar qué recursos deben asignarse para que el PETIC se materialice, dichos recursos de tecnología de la información y la comunicación, deben estar incluidos en la formulación de un presupuesto que incluya los recursos necesarios para la fase de implementación.	Octubre	Humanos y tecnológicos	Diarios de Campo. Entrevistas al grupo gestor y a la Tutora de Educación a la Nube
Entrega del Documento PETIC		Última semana de noviembre de 2014	Computador y recurso humano.	Grupo Focal.

Fuente: Elaboración propia

Participantes

Aunque la presente investigación tiene por objeto analizar el comportamiento de un solo individuo: la rectora, ella a su vez forma parte del Grupo Gestor y las características de su liderazgo

se hacen evidentes en las interacciones con otros. En tal sentido se deben definir también como participantes a los demás miembros del grupo, a saber: dos coordinadores, un representante del área administrativa, y cuatro docentes de informática y tecnología, quienes contaron con el acompañamiento de una tutora del programa Educación a la Nube. Cabe aclarar que los integrantes del grupo fueron propuestos por la rectora teniendo en cuenta la viabilidad del proyecto y la especialidad de los participantes.

Tabla 10. Perfil de los participantes.

Cargo	Edad años	Función	Tiempo en la institución	Nivel de uso de las TIC Escala de 0 a 5, donde 0 es ninguno y 5 es excelente.
Rectora	42	Líder	4 años	4
Coordinador	44	Coordinador Jornada Mañana	4 años	3
Coordinador	40	Coordinador Jornada Tarde	2 años	5
Orientadora	35	Orientadora Jornada Mañana Sede A.	5 años	4
Docente	40	Docente Informática Sede A J.M.	7 años	5
Docente	42	Docente Informática Sede A J.T.	8 años	5
Docente	40	Docente Informática Sede B J.M.	6 años	5
Docente	54	Docente Informática Sede C J.M.	15 años	4
Tutora	35	Tutora programa Educación a la Nube	Asesora Externa	5

Fuente: Elaboración propia

Aspectos éticos

Las consideraciones éticas son fundamentales en la presente investigación, por lo que sigue los principios morales de la investigación educativa, tales como el respeto por las personas, su integridad y su autonomía (Sañudo, 2006). Por lo anterior, se obtuvo el consentimiento informado (Ver Anexo 1) de cada uno de los participantes del proyecto de investigación, en el que se incluyó la información relacionada con el objetivo del proyecto, y un enunciado conciso sobre el carácter voluntario de participación, junto con la especificación de los compromisos del investigador.

Instrumentos

Dadas las características de la investigación se requirieron los siguientes instrumentos de recolección de datos a lo largo de la investigación:

- **Diario de campo:** se diseñaron dos formatos de este tipo, uno para las reuniones con el grupo gestor incluyendo la rectora y otro para analizar los correos electrónicos enviados entre los miembros del grupo. Todas las sesiones concernientes a las fases de análisis de información, diseño y escritura del PETIC fueron registradas con este instrumento.
- **Correos electrónicos:** este medio de comunicación electrónica sirvió para registrar las conversaciones y envío de información entre los integrantes del grupo Gestor.
- **Entrevistas semiestructuradas:** este instrumento fue utilizado en diferentes momentos de la investigación y fue aplicado tanto a los docentes del grupo gestor, la rectora y a los tutores de los programas de Educación a la Nube y Computadores para Educar. Cabe aclarar que éste último programa se dio simultáneo al de Educación a la Nube, pero por mera coincidencia; sin embargo se aprovechó su presencia y se tuvo en cuenta para obtener información relevante a la investigación. En todos los casos se buscó profundizar en la percepción que los entrevistados tenían sobre el liderazgo de la rectora durante el proceso de creación del PETIC, indagando especialmente en los aspectos concernientes con las categorías de análisis.
- **Grupo Focal:** se realizó al final del proceso de creación del PETIC, con el fin de tener una perspectiva global del mismo y de los asuntos relevantes para la presente investigación, así como contar con información que permitiera contrastar y triangular con los resultados obtenidos a lo largo del proceso mediante la aplicación de los otros instrumentos.

Método de Análisis de la investigación

La información obtenida mediante el uso de los instrumentos de recolección de datos se organizó y clasificó en las diferentes categorías de análisis que fueron adaptadas según el liderazgo transformacional de Leithwood (1994), quien las llama dimensiones. Cada una de ellas posee

funciones más específicas como lo refiere Anderson (2010), las cuales fueron tomadas como subcategorías de análisis. Todas las categorías fueron asumidas desde el tema del rol de liderazgo del rector en el proceso de diseño del Plan Estratégico para la Incorporación de TIC (PETIC) y están relacionadas con el cumplimiento de los objetivos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Matriz Categorías y Subcategorías.

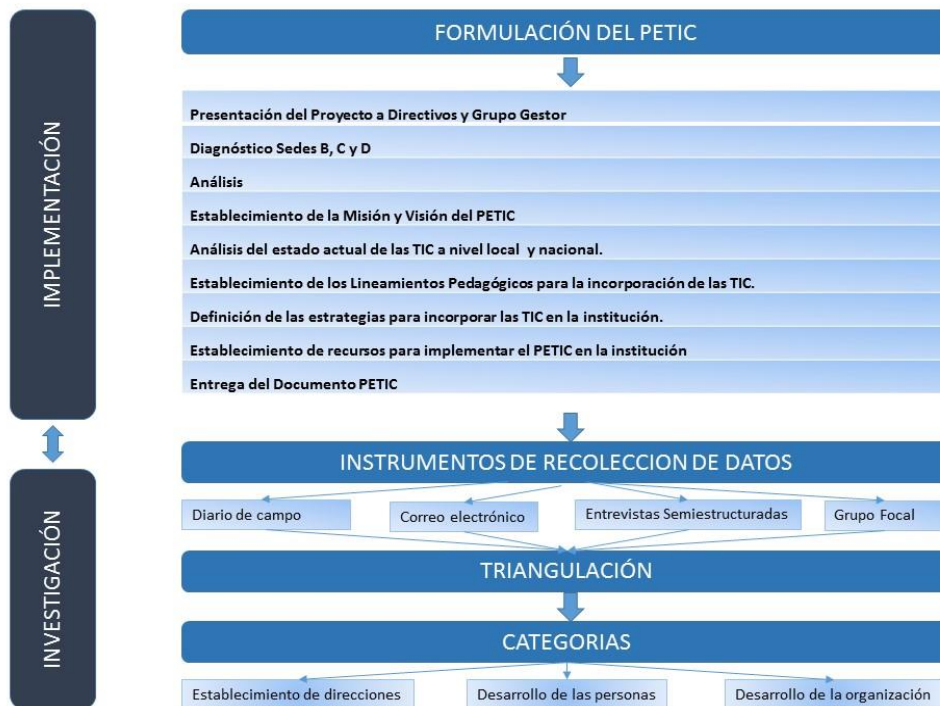
Objetivo	Categoría	Subcategorías
1. Describir y analizar los aspectos relacionados con el direccionamiento llevados a cabo por la rectora durante el proceso de creación del PETIC.	Establecimiento de direcciones	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y articular la visión. • Creación de expectativas de alto rendimiento. • Fomentar la aceptación de los objetivos del grupo. • Supervisión del desempeño organizacional. • Comunicación.
2. Caracterizar las prácticas que lleva a cabo la rectora que permiten el desarrollo del potencial individual y grupal de los miembros del grupo gestor.	Desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer estímulo intelectual. • Proporcionar apoyo individualizado. • Proporcionar un modelo apropiado.
3. Describir las prácticas y los procesos relacionados a la gestión administrativa en relación con la eficiente consecución de recursos, capacitaciones y alianzas realizadas durante el proceso de creación del PETIC.	Desarrollo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de la estructura organizativa. • Conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades. • Construir procesos colaborativos.

Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las categorías y subcategorías se realizó un proceso analítico mediante la articulación con elementos teóricos obtenidos del estado del arte y el marco teórico presentes en los capítulos iniciales del documento, dicho análisis se presenta en el capítulo de resultados.

La figura que se muestra a continuación evidencia la relación permanente entre los componentes de la investigación y la intervención referida a la formulación del PETIC, además de los instrumentos de recolección de datos, que permitieron la triangulación de las categorías y subcategorías.

Figura 9. Esquema metodología de implementación e Investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Papel del Investigador

La investigadora adquiere un rol de participante completo; como lo explica Rodríguez (citado por Vitores, 2012) tiene lugar cuando el investigador ya forma parte del grupo y organización que ha decidido estudiar, en este caso, la investigadora forma parte del grupo gestor como docente de informática.

Resultados

El propósito general de investigación se planteó en términos de caracterizar identificar y caracterizar las prácticas de liderazgo transformacional de la rectora del Colegio Class, que influyen en el proceso de análisis, diseño y formulación de un plan estratégico para la incorporación de TIC (PETIC) para la institución. Para ello se realizó una revisión del modelo de liderazgo transformacional pues como lo muestra el marco teórico y el estado del arte, es un modelo adecuado para trabajar en la relación directivo – maestro (Sun & Leithwood, 2014). Se consideró entonces oportuno, establecer una categorización basada en el trabajo preliminar de Leitwhood (1994) y Anderson (2010), pero adaptada al trabajo que debía desarrollar la rectora con el Grupo Gestor en todo el proceso de formulación del PETIC, fruto de lo cual resultaron las categorías y subcategorías mostradas en la Tabla 11.

A continuación se presenta el sustento del análisis de las categorías y subcategorías con los segmentos correspondientes y su articulación con elementos teóricos, conceptos y autores sobre los que se fundamenta la investigación.

Es pertinente mencionar que el análisis de las categorías inicialmente se pensó sobre la base de la presencialidad de la rectora en todos los procesos, sin embargo, por diferentes asuntos propios de su cargo fue imposible que físicamente estuviera en algunos de ellos, lo cual no fue impedimento para que el PETIC se llevara a cabo, como se verá a lo largo del análisis. Adicionalmente, esta circunstancia fortuita se constituyó también en un hallazgo interesante del estudio en el sentido de identificar otras estrategias no presenciales de interacción de la líder con su equipo de trabajo.

Prácticas referidas al establecimiento de direcciones

Esta primera categoría da cuenta de las acciones que realiza la rectora para direccionar, inspirar y comprometer al grupo, gracias al establecimiento de una visión, la cual debe ser transmitida con claridad, logrando que la compartan. En otras palabras, el Grupo Gestor del que hace parte la rectora, debe sentir que está realizando un trabajo en función de un determinado propósito, el cual debe quedar plasmado en la definición de la visión y metas del documento y su articulación con el PEI (Ver Anexo 9).

Dentro de esta categoría se desarrollan cinco subcategorías que emergieron del marco teórico y fueron reagrupadas para el análisis de los resultados, las cuales son: identificar y articular la visión, creación de expectativas de alto rendimiento, fomentar la aceptación de los objetivos del grupo, supervisión del desempeño organizacional y comunicación.

Identificar y articular la visión.

Tal como se pudo analizar en diversas investigaciones del estado del arte, los líderes deben tener claro el rumbo a seguir en su institución y, a su vez, ser capaces de comunicar con claridad la visión, lo que creará en sus seguidores sentido de pertenencia y compromiso.

Tras el diagnóstico institucional, se pudo evidenciar que la rectora siempre mostró una visión que privilegia y propende por integrar las TIC a todos los aspectos de la institución, prueba de ello ha sido su preocupación constante porque cada una de las sedes cuente con equipos de cómputo, no solo para las salas de informática, sino para uso pedagógico en cualquier aula. Como ejemplo de ello se pueden mencionar aspectos como: instalación de *video beams* en las aulas, televisores, computadores para educar, y aulas especializadas apoyadas con elementos TIC. Esta visión no se había plasmado en un documento antes del PETIC, pero en sus palabras se evidencia:

“Mi visión sobre las TIC es que debe insertarse el uso de las tecnologías en el horizonte institucional, o sea, debe estar inserto en la misión, en la visión y en la cultura institucional... eh, debe hacer parte y no convertirse en un “proyectico” más, en algo de pronto pasajero... porque sabemos que las tecnologías son algo que va a continuar, que va a seguir evolucionando, entonces, hacer parte de la visión y del mismo horizonte institucional, en esa medida pues tener unas metas, unos propósitos a corto, mediano y a largo plazo, debe hacer parte de la planeación y también de la evaluación institucional.” (Rectora – Entrevista1).

Un aspecto importante de lo dicho por la rectora, es que su visión sobre las TIC considera el horizonte institucional, la planeación y la evaluación, lo que evidencia la intencionalidad de apoyar su integración, por cuanto las considera como un elemento que ya hace parte y hará parte de la vida del colegio y por ende se debe planear para asegurar su continuidad.

Cabe destacar que esta visión sobre las TIC y la importancia de que se involucre en la institución, fue el aspecto que abrió las puertas para que el PETIC se diera en la institución, dado que por la iniciativa de la rectora se inició a la conformación del grupo gestor, encargado de diseñar el PETIC permitiendo la integración sistemática y ordenada de las TIC al ámbito institucional.

“La señora rectora... se enteró que todos los colegios distritales debían tener implementado un plan de integración de TIC, por lo cual decidió encargarse a un grupo de docentes y coordinadores su elaboración, y me hizo la formal invitación. Este equipo contaría con su apoyo y participación directa, pues le parece importante organizar las prácticas de las TIC (se refiere a los trabajos de los docentes utilizando las TIC) dentro de la institución e hizo especial énfasis en la construcción del sitio web del colegio...” (Diario de campo 1)

Esta visión motivó al grupo gestor, pues es innegable que hacer parte de un proyecto encabezado directamente por la rectora, con la motivación y el interés que ella misma imprime al proceso, genera compromiso con el mismo.

De lo anterior se puede destacar que la rectora considera las TIC como una herramienta muy importante en el quehacer docente, por lo tanto, no pasó por alto la oportunidad de crear un grupo que estuviera al frente de la integración de las TIC y encamina sus esfuerzos para que se implemente el plan de integración de TIC o PETIC. Este hallazgo coincide con lo planteado por Leithwood & Riehl (2005) en el sentido en que los rectores deben establecer la importancia del desarrollo de metas creadas en conjunto que faciliten los procesos de enseñanza aprendizaje.

Ahora bien, una vez hecha la invitación a quienes serían los integrantes del grupo gestor, fue necesario compartirles el proyecto PETIC de forma tal que no solamente comprendieran de qué se trataba el mismo, sino que creara en ellos un interés y compromiso por participar en el proceso. Por ello la rectora encargó a una de las docentes para realizar una reunión apoyada con un folleto informativo que fue presentado a los integrantes del recién conformado Grupo Gestor, para dar claridad de lo que consistía el PETIC y lograr así entendimiento de su importancia, como lo muestra el siguiente segmento:

“Señora rectora, lo prometido es deuda, aquí le hago envío del folleto (explicando en qué consiste el PETIC. Durante esta semana espero ir a las otras sedes. Yo le aviso con antelación para que nos pongamos de acuerdo” (Correo electrónico 1)

Creación de expectativas de alto rendimiento.

En esta segunda sub-categoría se analizó la información recogida con relación a las acciones que realiza la rectora para transmitir metas y expectativas de alto rendimiento. Al respecto, en las entrevistas se evidencia que los integrantes del Grupo Gestor reconocen en la rectora a una

líder exigente y retadora, que identifica las posibilidades, establece metas y hace una buena selección de su equipo cercano, puesto que analiza muy bien el perfil y rol de cada uno de sus maestros.

Un participante afirmó:

“...una de las metas que ella quiere que alcancemos, es que nos demos a reconocer como un colegio líder, que le preste servicios aquí a la comunidad y no como simplemente que estamos ahí de momento.” (Coordinador 1 – Entrevista 1)

Esa actitud la transmitió al Grupo Gestor, como lo manifiesta otro participante del grupo focal:

“Pues ella es motivadora, motivadora, va incitando a que se realicen las cosas... también ayuda para que el equipo proponga y si no funciona algún tipo de situación entonces se evalúe y se mejoren las situaciones que se están presentando, sean buenas o sean malas, siempre quiere que vayamos más allá.” (Coordinador 2 – Grupo Focal)

Esta característica fue de la mano de una constante indagación de dónde está el colegio comparado con otras instituciones distritales, lo cual le permite ser más estratégica en su elección de objetivos y metas con el fin de planificarlas mejor. (Leithwood, 2001).

Al respecto la rectora afirma:

“... es necesario conocer los resultados de la institución compararlos con los resultados de otras instituciones y esa información a la cual podemos acceder a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación, establecer comparaciones de pronto entre los resultados de la institución con otras instituciones a nivel local y distrital para así establecer metas que permitan siempre mejorar...” (Rectora – Entrevista 1)

Estos aspectos fueron de mucho apoyo al proceso, pues constantemente el grupo gestor se vio enfrentado a establecer metas y estrategias para el PETIC, lo cual exigió que las discusiones partieran de la base de la búsqueda del compromiso por la excelencia en el uso pedagógico y administrativo de las TIC, lo que permitiría posicionar al colegio como un referente para otras instituciones.

Fomentar la aceptación de los objetivos del grupo.

En este aspecto y, sobre todo en lo concerniente al trabajo con las TIC, se tiende en muchas instituciones a realizar proyectos aislados. Sin embargo en este caso, la rectora mostró su interés por integrar a los maestros que están trabajando en las TIC al Grupo Gestor como lo muestra el siguiente segmento:

“La rectora ... manifestó su deseo de que trabajáramos el PETIC con en todas las sedes y jornadas pues considera que los docentes de informática de las otras sedes están muy comprometidos con todos los procesos de innovación.” (Diario de campo 2)

Esta solicitud marcó un gran paso hacia la conformación del Grupo Gestor, puesto que los docentes de informática y tecnología de la institución nunca habían tenido un espacio de reunión, inclusive algunos no se conocían, ni sabían del trabajo que estaban realizando los compañeros. Esto hizo que hubiera un reconocimiento del trabajo y una ayuda mutua entre los miembros del equipo para un fin común, que era la integración de las TIC a la vida escolar mediante el PETIC.

Además, las oportunidades de capacitación docente que fueron llevadas al colegio por parte de programas como Computadores para Educar o Educación a la Nube, les permitió conocer no solamente diferentes formas de uso pedagógico de las TIC sino las experiencias exitosas

que sus compañeros vienen adelantando y realizar proyectos conjuntos como lo muestra el siguiente segmento:

“Compartimos conocimientos unos con otros, eso es lo más importante y además de todo cumplen, porque es necesario que también el docente se comprometa, si el docente se compromete hay un buen proceso.” (Tutora Computadores para Educar – Entrevista 1)

Las oportunidades de trabajar en equipo proyectos conjuntos e integrados, favorecen la integración de las TIC en la institución como lo manifiesta este docente del Grupo Gestor, refiriéndose a una de las estrategias propuestas en el documento PETIC.

“Pues yo creo que la rectora al promover espacios como los de la semana PETIC que se espera se realice a final de año, va a animar a los profesores no solamente a presentar sus trabajos, sino a conocer el trabajo de los demás y seguramente de allí saldrán cosas bien interesantes y por qué no? Trabajos interdisciplinarios de sedes y jornadas.” (Docente 1 – Grupo Focal)

En general, la socialización de las experiencias pedagógicas en torno a las TIC, favorece que el cuerpo docente le halle sentido a los objetivos del PETIC, pues los ve como una oportunidad no solamente de aprender a usarlas, sino de mostrar su trabajo.

Supervisión del desempeño organizacional.

Esta subcategoría se tornó de gran importancia, ya que la rectora mediante diversas estrategias realizó el seguimiento al proceso, para enterarse de los avances y colaborar en los ajustes a que hubiere lugar, lo anterior requiere de habilidades para recopilar e interpretar la información, así como una inclinación especial por la investigación y reflexión.

Ahora bien, ante la imposibilidad de asistir a las reuniones, la rectora buscó estrategias para mantenerse al tanto de lo que estaba sucediendo, lo cual generó en el Grupo Gestor compromiso tanto en la asistencia a las reuniones como en el cumplimiento con tareas:

“...agradecería me contaras en qué va el proceso, he estado bastante ocupada con CALIDAD... pero, quisiera saber, cómo puedo aportar al proyecto, así sea virtualmente.”
(Correo electrónico 3).

Es importante anotar que la rectora establece parámetros claros en su dirección, realizando a su vez en seguimiento y evaluando el proceso en cada fase, por otro lado, está al tanto de que se maneje una agenda común, con el fin de que todos estén hablando el mismo idioma, algo nuevo para los coordinadores:

“... pidiendo el seguimiento de las cosas que se están realizando también ayudan para que el equipo proponga y si no funciona algún tipo de situación entonces se evalúe y se mejoren las situaciones que se están presentando, sean buenas o sean malas....” (Coordinador 2 – Grupo Focal)

Esta supervisión por parte de la rectora, a los procesos es vital para que no se sienta su ausencia en las reuniones como lo muestra el siguiente segmento:

“...está muy pendiente de recibir los informes, de estudiarlos, de mirar cómo va avanzando la gestión, está muy enterada y muy empapada de lo que está pasando y la sigue apoyando de forma positiva, delegando con sus coordinadores.” (Tutora Educación a la Nube – Entrevista 1)

Por otro lado, un aspecto importante es que la rectora delega las decisiones a los coordinadores y les manifiesta su respaldo. Una responsabilidad que es dada en la medida en

que no afecte el bienestar de otros, teniendo en cuenta siempre aportes y sugerencias del equipo, tal como lo muestra el siguiente segmento:

“...nos ha encomendado que las decisiones que haya que tomar, las tomemos sin que afectemos de pronto la dignidad de los compañeros. Si hay que tomar decisiones de momento entonces... y que ella no esté, estamos autorizados a tomar esas decisiones. (Coordinador 1 – Entrevista 1)

Lo anterior puede ser entendido como un respaldo e interés por el proceso. Por otro lado, no toma decisiones unilaterales, sino que consulta a los docentes aspectos relacionados con el trabajo institucional orientado a las TIC.

Comunicación.

Esta sub categoría se centra en las estrategias de comunicación participativa que utiliza la rectora para comunicar y divulgar la visión, el discurso productivo y la toma de decisiones. Este componente se tornó crucial, ya que como se anotó anteriormente, la rectora no pudo asistir a algunas de las reuniones, y fue gracias a los canales de comunicación que mantuvo con el grupo gestor, en especial con coordinadores y con la investigadora, a quien designó para liderarlo, que pudo participar de las decisiones y realizar seguimiento al proceso:

“por correo ella retroalimenta permanentemente todas las cosas que se le hablan, otro canal de comunicación que ella tiene, son como memitos pequeños, cuando urge y no alcanza a enviarnos el correo, entonces nos notifica a nivel personal, sobre qué es lo que necesita, para cuándo lo necesita, como lo necesita, entonces en ese sentido en la parte de comunicación no podemos quejarnos.” (Coordinador 1 – Entrevista 1)

Como se puede ver, la rectora hace uso no solo del correo para comunicarse sino busca otras estrategias, además su comunicación es clara y puntual además de ágil:

“Y ella si es de las que si uno le escribe hoy, hoy mismo le contesta” (Coordinador 1 – Entrevista 1)

Este aspecto fue muy importante durante el proceso, pues en muchas ocasiones el Grupo Gestor requirió de cambios de fechas de reunión, espacios o equipos y siempre se tuvo la respuesta muy oportuna por parte de la rectora.

“Sin embargo se pueden comunicar conmigo por correo electrónico, les aseguro que lo contesto.” (Acta Reunión profesores)

Además del correo electrónico, también uso de las redes sociales como Facebook como ella misma lo reconoce:

...La comunicación pues es fundamental, en un colegio que tiene tres sedes, que tiene dos jornadas, resulta fundamental el uso de las comunicaciones a través del correo institucional, del correo personal, incluso de las redes sociales, a través del Facebook para mantener un contacto con los egresados, con los estudiantes y con los padres de familia, entonces es fundamental, terriblemente fundamental la comunicación institucional, de otra manera sería imposible y habría un teléfono roto con los otros estamentos y las otras sedes y jornadas.”

(Rectora – Entrevista 1)

Esta comunicación debe ser cordial y asertiva, de lo contrario puede generar resistencia, tal como lo refiere Balanskat et al. (2006). La rectora maneja muy bien este tipo de comunicación con el Grupo Gestor, lo cual quedó de manifiesto en el siguiente segmento:

“Amable, favorable, y asertiva ella.” (Grupo Focal)

Teniendo en cuenta que la comunicación es la base del liderazgo efectivo, y que sin ella los líderes difícilmente podrán motivar a sus seguidores, se hace necesario un constante flujo de información entre las partes (Pascuali, 2003).

“...y la idea que ella tiene es que los repliquemos con los maestros para que hasta los más antiguos se metan en ese canal, que abran su correo, que trabajen.” (Coordinador 1 – Entrevista 1)

Esta forma de ver las TIC como medio de comunicación efectivo por parte de la rectora, da un impulso a su implementación a todo nivel, institucionalizando su uso entre maestros, estudiantes y administrativos.

Por otro lado, esta sub categoría es clave para realizar seguimiento a procesos, más aún cuando se desarrollan procesos donde el líder no se encuentra físicamente en las reuniones pero sigue siendo parte del equipo de trabajo, como lo muestra el siguiente segmento:

“... de pronto sin la presencia física, pero si, precisamente a través del uso de las tecnologías estar en contacto con lo que se viene desarrollando y cómo se van dando las cosas, cómo se pueden implementar estrategias para solucionar y realizar planes de contingencia de situaciones particulares.” (Rectora – Entrevista 1)

Teniendo este aspecto, se hace necesario que los directivos mantengan una comunicación fluida con los demás miembros del grupo, en la cual se privilegie el consenso, que permita realizar eventos de planificación, organización, control y evaluación. (Martins, Cammaroto, Maritza, & Canelón, 2009), elementos indispensables durante la creación del documento PETIC.

Prácticas referidas a desarrollo de las personas

Esta categoría analiza la capacidad de la rectora para conectarse emocionalmente con las personas que conforman el Grupo Gestor, con el fin de lograr en ellos la motivación necesaria para dar lo mejor de sí en pro de conseguir metas comunes, desarrollando sus potencialidades. Lo anterior, sin perder de vista que se está liderando maestros que a la vez son líderes en su aula, lo

cual puede dificultar un poco la tarea, si no se cuenta con inteligencia emocional (Goleman, et al., 2002; Leithwood & Riehl, 2005).

De esta categoría surgen tres subcategorías, a saber: ofrecer estímulo intelectual, proporcionar apoyo individualizado, proporcionar un modelo apropiado.

Ofrecer estímulo intelectual.

El estímulo intelectual proporcionado por la rectora se pudo evidenciar en las acciones que desarrolló para fomentar la búsqueda y reflexión sobre cómo abordar los problemas de formas diferentes. Al respecto cobra relevancia la capacitación docente.

A pesar de la ausencia de la rectora en las sesiones donde se desarrollaron discusiones sobre diferentes temáticas propias de cada una de las sedes, que ameritaban la creación de estrategias y planes de acción, proporcionó la retroalimentación permanente de los resultados de las reuniones y las sugerencias realizadas a las mismas, permitiendo al Grupo Gestor contemplar otras posibles soluciones a diferentes problemáticas de las sedes como lo muestra el siguiente segmento.

“... te agradezco la información sobre la reunión pasada, pero tengo una inquietud respecto a cómo se va a realizar la distribución de los equipos que lleguen de Computadores para Educar, considero importante que miren la experiencia en la sede C, cómo han manejado esto ellos y se adapte a las condiciones de la sede A, para que todos los docentes puedan hacer uso de los computadores y los equipos duren, de todas maneras apenas lleguen considero importante que nos reunamos y organicemos bien eso, tengo algunas ideas al respecto, pero quiero discutirlos con ustedes... ah y además tenemos que ver cómo les ayudamos a los profesores para que les saquen el mayor provecho con en sus clases.” (Correo electrónico

En el correo anterior se puede observar cómo la rectora plantea una situación puntual que requiere establecer estrategias como la seguridad, distribución, ubicación y capacitación, las cuales deben ser tenidas en cuenta para el aprovechamiento óptimo de los recursos. Así mismo da sus puntos de vista, instando a los miembros del Grupo Gestor a realizar sus propios aportes y a lograr el aprovechamiento de los recursos por parte de los estudiantes, que en últimas es lo que se persigue en toda institución educativa. Es preciso resaltar que el perfil multidisciplinar del Grupo Gestor fue de gran ayuda pues se abordaron los problemas desde diferentes miradas.

Otro aspecto importante a destacar, es el interés por buscar y aprovechar las diferentes oportunidades de capacitación, lo cual fue muy provechoso en el proceso de la creación del PETIC, pues se abrió el espacio con el programa de Educación a la Nube de la Secretaría de Educación en asocio con la Universidad de la Sabana, el cual ayudó en el proceso de definición del PETIC. Igualmente fueron muy aportantes las capacitaciones ofrecidas por Computadores para Educar, y otros cursos a los que pudieron acceder los maestros, como se muestra a continuación:

“Cordial saludo, favor reenviar a los compañeros esta PROPUESTA del grupo de docentes PETIC, como POSIBLE actividad para realizar en la semana de desarrollo institucional no presencial de Octubre. Favor consultar con los docentes si les gusta esta propuesta o plantean otra diferente, para analizar en Consejo Académico el 3 de Octubre, para luego aprobar en Consejo Directivo.” (Correo electrónico 17)

Esto hizo que al final todos los profesores se interesaran por los cursos y estuvieran muy dispuestos a desarrollarlos, lastimosamente por problemas de plataforma no se pudieron realizar.

Con respecto a unos cursos virtuales que ofrecía el programa Educación a la Nube:

“...a ella le llamó también poderosamente la atención eso, le pareció una buena alternativa... se envió el correo ya, para que hagamos el sondeo con los maestros para saber qué opinan de esta posibilidad y si no aceptan esa, que también sugieran entonces qué les gustaría como trabajo de la semana a nivel institucional, entonces qué les gustaría como trabajo de semana institucional...” (Coordinador 1 – Entrevista 1)

Esto demostró que para la rectora, la capacitación es una oportunidad abierta a todos los maestros que sin ser impuesta puede ser aceptada y constituye una forma de estímulo intelectual para los docentes.

Proporcionar apoyo individualizado.

Se podría definir este tipo de apoyo como las acciones desarrolladas por la rectora con el fin de demostrar que se preocupa por el grupo, demostrando respeto y preocupación por sus necesidades y sentimientos. Como lo sugieren McColl-Kennedy & Anderson (2002), el hecho de que el líder se preocupe de esta forma por sus dirigidos influyen en ellos positivamente, reduce la frustración y aumenta de manera indirecta el rendimiento.

Al respecto la rectora manifiesta:

“... un rector obviamente debe guiarse por un liderazgo colaborativo, cooperativo porque pues desde el autoritarismo no se puede conseguir que la gente se involucre y participe de forma espontánea o de forma comprometida con las iniciativas institucionales.” (Rectora – Entrevista 1)

Otra característica de la rectora según un participante del Grupo Gestor, es que tiene capacidad de liderazgo, entendido como aquel que direcciona la institución no por sus emociones, sino por un seguimiento, enfocada a la mejora de los procesos, esto sin duda hace que los miembros del Grupo Gestor sientan que tienen libertad, no solo para tomar

decisiones, sino que su trabajo se ve reconocido pues sienten el respaldo de la rectora en el proceso del PETIC.

“...ella ha hecho un seguimiento de cada una de las situaciones. Es una persona que le permite a uno explorar y desarrollar procesos para mejora de la institución.” (Coordinador 2 – Entrevista 1)

En procesos y proyectos tan largos como la elaboración del PETIC (casi un año), no dejan de presentarse situaciones personales que requieren especial consideración por parte del grupo y es importante que el líder muestre su apoyo.

“Buenas tardes. ... Me alegra mucho que todo haya salido bien. Respecto a la reunión, que Sandrita no se preocupe, yo misma aviso que se aplaza, pues me parece fundamental su presencia. Por favor que descanse y se recupere. Muchos saludos y un abrazo.” (Correo electrónico 29)

Tal es el caso de una incapacidad médica larga que tuvo uno de los miembros líderes del Grupo Gestor, la cual obligó a reprogramar varias actividades, o actividades sindicales que se cruzaban con las reuniones, las cuales no solamente se respetaron sino que se abrió espacio para que los maestros pudieran hacer uso de su derecho de asociación sindical.

“La rectora advierte mediante el correo que la reunión se puede cruzar con la actividad sindical programada para el día 27 de Agosto de la cual asume querremos participar los docentes y da opciones de fechas para reprogramar la reunión del Grupo Gestor” (Diario de Campo)

Por otro lado, el reconocimiento al trabajo que hacen los docentes es crucial, pues los motiva a seguir adelantando proyectos innovadores y que impacten positivamente el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, como se puede observar en el siguiente correo

enviado por la rectora al Grupo Gestor para que integráramos al equipo al maestro que estaba liderando esta propuesta:

“Hola Queridos Compañeros Sede B. Qué trabajo tan espectacular, no sólo por el uso de las TIC, sino por todo el contenido pedagógico que sé le dan a este espacio. Espero poder visitarlos pronto. Gracias por compartir su trabajo conmigo.” (Correo electrónico 2)

O en este otro que muestra que conoce a cada integrante de su equipo de trabajo, lo cual le permite recomendarlo como un posible integrante del Grupo Gestor.

“En particular me interesa mucho tu diálogo con Gustavo (Sede B.T), allá el trabajo con el uso de las TIC está súper adelantado y con el compromiso de un buen número de docentes, también, es de gran ayuda Anita (Coordinadora de la A.T), superpila, ella me ha colaborado con varias encuestas con el uso de las TIC (Autoevaluación institucional 2.013, talento humano 2.014, caracterización de la convivencia 2.014, entre otras). Espero que podamos concertar reunión con los interesados y ver cómo avanzamos. Agradezco tú colaboración y compromiso y te reitero mi apoyo.” (Correo electrónico 3).

De igual manera, la rectora denota no solo el reconocimiento del trabajo del Grupo Gestor sino la disposición para aportes futuros realizados por ella, como se muestra en el siguiente correo:

“Buen día, agradezco el envío del link, me parece muy bonito, excelente que se incluya a los estudiantes. A futuro tendría muchas ideas para agregar.” (Correo electrónico 15)

Ahora bien, muchas de las estrategias contenidas en el documento PETIC requerían del aval de rectoría, quien, dada la imposibilidad de asistir, delegó en los coordinadores esa responsabilidad, en aras de no entorpecer el proceso, todo dentro del marco de cuidado de la dignidad de los miembros del grupo:

“al otro coordinador y a mí nos ha encomendado que las decisiones que haya que tomar, las tomemos sin que afectemos de pronto la dignidad de los compañeros. Si hay que tomar decisiones de momento entonces... y que ella no este, estamos autorizados a tomar esas decisiones.” (Coordinador 1 – Entrevista 1)

Esto permitió que en situaciones particulares se pudieran tomar decisiones que no afectaran el proceso de todo el grupo, como por ejemplo los cambios repentinos de sede o la modificación de horarios para las reuniones extraordinarias.

Proporcionar un modelo apropiado.

El líder enseña con el ejemplo, por tanto la rectora debe ser un modelo a seguir en el impulso de los valores y los objetivos de la institución inspirando a las personas a su cargo, motivándolas al cambio y la mejora porque él mismo se lo exige. (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Goodnow & Wayman, 2009). En relación con esta subcategoría, es pertinente analizar a la rectora como un modelo de usuaria de las TIC y como líder que da ejemplo de su uso.

Para ello es importante primero, destacar la visión de la rectora en cuanto a las TIC:

“Bueno es fundamental, eh me parece que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación es vital en la cotidianeidad, es imposible abstraerse de que a través de ellas podemos tener contacto con el mundo, no solo con el entorno inmediato sino con toda la aldea global, podemos comunicar y conocer lo que se vive en otros ámbitos” (Rectora – Entrevista 1)

Una persona con esa visión debe hacer uso frecuente de las mismas como lo muestra la siguiente afirmación:

“...diariamente ella (la rectora) nos mantiene al tanto de todos los correos que llegan de la Secretaria de Educación, todo lo que tiene que ver con cursos, con anuncios, con capacitaciones, no podemos decir: no sabíamos. Incluso de tanto bombardeo, uno a veces sino está tomando nota se le pasan cosas, pero ella en ese sentido nos mantiene al día, y la idea que ella tiene es que los repliquemos con los maestros para que hasta los más ... antiguos se metan en ese canal, que abran su correo, que trabajen.” (Coordinador1 – Entrevista1)

Por otro lado, la rectora considera y se muestra como modelo de uso de las TIC con los estudiantes, pues además del contacto personal con ellos, hace uso de las redes sociales para comunicarse tanto con alumnos como con exalumnos.

“... así mismo considero a nivel pedagógico que las TIC son un elemento fundamental para relacionarse con los estudiantes, ya que en muchas ocasiones ellos van adelante... eh... más allá de los adultos, entonces nosotros debemos hablar los lenguajes que usan nuestros jóvenes y que mejor que algo que les es tan atractivo como las TIC”(Rectora – Entrevista 1)

Lo anterior, en consecuencia, influye en la adopción del correo electrónico por parte de los maestros, institucionalizándolo como un medio de comunicación, así como también el uso de encuestas en línea no solamente dirigidas a docentes, sino también a padres de familia y estudiantes, Así, los maestros se ven involucrados en una cultura del uso del correo electrónico, uso de redes sociales, blogs y otros que son promovidos desde rectoría.

Prácticas referidas al desarrollo de la organización.

Esta categoría da cuenta de las acciones que realiza la rectora en el ámbito organizativo, en procura de que el Grupo Gestor tenga a su disposición todo lo necesario para realizar su labor tanto en recursos como en tiempo. De esta categoría se obtuvieron tres subcategorías.

Modificación de la estructura organizativa.

Para facilitar el rendimiento personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales de los miembros del Grupo Gestor, la rectora debió realizar algunos ajustes estructurales tales como asignación de espacios y tiempo para la realización de tareas, que permitieran establecer condiciones positivas para la realización del PETIC. Lo anterior se trataba de reunir maestros de las tres sedes y dos jornadas, incluyendo coordinadores con el fin de que no solamente se coincidiera físicamente sino que se contara con los equipos necesarios para adelantar el trabajo en el ambiente de tranquilidad y orden requerido.

En cuanto a los horarios de reunión, no solo fue establecer un día de la semana y una hora para que el Grupo Gestor se reuniera, sino que se requirió mover horarios, licenciar estudiantes, adecuar espacios físicos y otra serie de decisiones para facilitar el proceso. Nada de lo anterior es sencillo en una institución, pues se requiere de mucho trabajo por parte de los coordinadores para generar condiciones; sin embargo la rectora orientó las acciones y se pudo lograr un buen ambiente para desarrollar las sesiones de trabajo, como lo muestra el siguiente segmento:

“... cuando yo hablé con ella (con la rectora), ella me prestó los espacios, nos facilitó tiempo con los docentes y pudimos trabajar muy calmadamente, sin presiones, sin nada, facilita digamos para que los docentes puedan tomar las clases requeridas para poder alimentarse y poder alimentar a los estudiantes.” (Tutora Computadores para Educar – Entrevista 1)

Es pertinente resaltar que las reuniones del Grupo Gestor se realizaban una vez por semana, inicialmente los días lunes pero después se pasó a los días miércoles por cuanto muchos lunes eran feriados, adicionalmente se trató de rotar las sedes para las reuniones y ubicar un horario que fuera favorable tanto para los docentes de la jornada mañana como para los docentes de la jornada tarde. De igual forma se estableció que el día elegido para la reunión coincidiera con las

reuniones de campo de Ciencia y Tecnología a los que pertenecían la mayoría de los docentes. Sin estas decisiones, el trabajo difícilmente se hubiera realizado o garantizado su continuidad, como lo manifiesta un docente que hace parte del Grupo Gestor:

“... si la rectora no estuviera en cabeza de esos procesos que hemos venido teniendo nuevos, porque en realidad son nuevos, la aceptación o la continuidad de esos proyectos se vería truncado... No, no llegaría a ningún... no... no funcionaría, quedaría como cualquier otro proyecto, como muchos proyectos que hemos visto que inician, tienen de pronto un boom súper grande y va uno a mirar a los dos, tres meses y ya no hay nada” (Docente Informática JT – Entrevista 1)

En definitiva se puede observar que sin el compromiso y colaboración de la rectora en cuando a modificar la estructura organizacional se hubiera mermado el desempeño del Grupo Gestor y el cumplimiento de las metas.

Construir procesos colaborativos.

Se refiere a las acciones de la rectora para brindar la oportunidad a los miembros del Grupo Gestor de participar en la toma de decisiones sobre cuestiones que les afectan y para los cuales su conocimiento es crucial. Dicha participación permite al grupo, tener la confianza de que se pueden hacer los cambios al contexto organizacional para satisfacer las necesidades del grupo en pro de la realización del PETIC.

En este sentido, y como ya se anotó anteriormente, debido a la ausencia de la rectora en las reuniones del Grupo Gestor, ella delegó a los coordinadores para tomar decisiones en su nombre, lo cual no significó que se desligara del proceso, pues al contrario ella solicitó informes de los avances de cada reunión:

“...no es que no haya participado, ha participado de pronto por medio de los coordinadores de los gestores líderes sí, porque no solamente es la participación a nivel personal porque también puede ser de forma virtual ha estado muy pendiente de las situaciones, entonces ella ha estado pendiente y al tanto de las situaciones que se están presentado con todo el equipo gestor y pues tanto así que siempre está solicitando informes de las actividades que se han realizado pero por una situación un poco más ajena a la situación ya de rectoría pues no puede hacer la forma presencial, pero si está al tanto de lo que está pasando.” (Coordinador2 – Entrevista 1)

De igual manera, la rectora mostró confianza con los miembros del Grupo Gestor, pues no solamente conoce y reconoce su trabajo, sino que sabe quién es experto en qué tema y así mismo, busca en ellos asesoría sobre decisiones que deben ser tomadas para el bien de la institución todo esto beneficia la colaboración entre los miembros del grupo:

“Eh, yo lo que he visto es que ella pide asesoría... lo que he notado es que para decisiones tanto administrativas como en éste sentido de las TIC, ella ha buscado asesoría, nos busca a uno de los docentes, busca a uno de los coordinadores ... y de ser necesario busca asesoría externa y dice bueno mire, la mejor ubicación es ésta, como para que todo sea equitativo se busca que en las tres sedes se beneficien, ... buscando como la equidad y buscando que la utilización sea óptima en cada una de las sedes, por cada uno de los docentes. Entonces, digamos que las decisiones no son apresuradas..., más bien son consultadas y son un poquito analizadas para que sean efectivas.” (Docente Informática JT – Entrevista 1)

Cabe resaltar que muchas de las distribuciones de los equipos que se han hecho en las sedes, ha sido consultadas a los integrantes del Grupo Gestor, puesto que sabe que conocen bien el contexto de cada una de las sedes de la institución y, por consiguiente, pueden dar una opinión

equilibrada y acorde a las necesidades, esto hace que el trabajo sea todavía más unificado y pensando ya no en particular sino en el bien de toda la institución.

Conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades.

La presente subcategoría reconoce las acciones realizadas por la rectora para potencializar las relaciones productivas en pro de buscar y aprovechar las oportunidades de capacitación y dotación de equipos entre otras. Para lograr lo anterior, la rectora procura que ella o alguno de los miembros de su equipo o profesores designados asistan a cada reunión programada por la Secretaría de Educación o a invitaciones de eventos dirigidos por otras entidades, en la búsqueda continua de oportunidades de mejoramiento y apoyo institucional.

Las oportunidades externas se aprovechan, primero, enterándose de ellas: entidades como la SED (Secretaría de Educación Distrital) permanentemente oferta cursos, concursos y diferentes actividades que pueden ser beneficiosas para el colegio, los siguientes segmentos evidencian la posición de la rectora al mantenerse al día de dichas oportunidades y mantener al día a coordinadores y docentes.

“...La rectora aquí está abierta a todo lo que llegue, por eso estamos metidos en tanta vaina, entonces eso es bueno así implique más trabajo, porque indudablemente trabajo hay en cada cosa...ella nos mantiene al tanto de todos los correos que llegan de la Secretaría de Educación, todo lo que tiene que ver con cursos, con anuncios, con capacitaciones, con proyectos para en los que posiblemente nos den recursos para la institución, no podemos decir: no sabíamos”
(Coordinadora 1 – Entrevista 1)

Fruto del aprovechamiento de las oportunidades, han llegado no solamente recursos como equipos del programa Computadores para Educar, sino también capacitaciones de Educación a la Nube a cargo de la Universidad de la Sabana:

“...pero directamente con el Grupo Gestor ahora ultimo ha dado impulso bastante grande aprovechando la situación y la coyuntura que se ha presentado con lo de la Universidad de la Sabana, tanto computadores para educar, como las capacitaciones a los docentes y no solo a docentes sino que también abierto a los estudiantes.” (Coordinador 2 – Entrevista 1)

Ha sido importante que la rectora asigne tiempo de su agenda para asistir a las reuniones a las que es convocada puesto que eso hace que la institución esté a la vanguardia con las oportunidades de capacitación, sin embargo el hecho de en ocasiones no poder asistir, no imposibilita que la institución se haga partícipe de los eventos, pues encomienda a los coordinadores o a maestros para que asistan y les da así mismo la oportunidad de socializar cada reunión.

“...en la parte de gestión de recursos, como estamos metidos en tanto proyecto, pues así mismo nos llegan recursos, entonces el hecho de que ella participe en todas las reuniones a la que es convocada, le ha permitido empaparse de todos los proyectos o de todo lo que están dando, para decidir a dónde vamos y en dónde no vamos, cuándo ella no puede ir delega a Carlitos, a Álvaro, a alguien, pero siempre hay presencia del colegio y por eso en todo lo que se llamen recursos externos que nos puedan dar, que nos puedan brindar, ahí estamos.”
(Coordinadora 1 – Entrevista 1)

Todo esto va de la mano con las alianzas estratégicas que puede hacer el colegio con diferentes entidades y por ello como lo indica el segmento han llegado recursos y capacitación a la institución.

Como se puede observar, todos los factores se relacionan mutuamente, lo cual demuestra la contribución que cada uno de ellos hizo al proceso y por consiguiente si alguno de ellos falta

puede repercutir en forma negativa en el diseño del PETIC y poner en riesgo su posterior ejecución.

Conclusiones y Prospectiva

El objetivo general de esta investigación fue identificar y caracterizar las prácticas de liderazgo transformacional de la rectora del Colegio Class, que influyen en el proceso de análisis, diseño y formulación de un plan estratégico para la incorporación de TIC (PETIC) para la institución. De las experiencias recogidas durante el proceso, se concluyó que la ruta metodológica seguida ayudó en la identificación, caracterización y análisis de dichas prácticas, gracias al seguimiento de las fases del enfoque cualitativo y la implementación de los instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron diseñados teniendo en cuenta los objetivos específicos.

Gracias al rastreo bibliográfico se pudo establecer un referente teórico en el liderazgo transformacional, sobre el que se definieron y analizaron las categorías de investigación, permitiendo establecer la caracterización de los factores identificados, dando así coherencia interna al proceso investigativo.

Los objetivos específicos propuestos para la investigación, los cuales se establecen en las categorías de análisis, se retoman a la luz de los elementos teóricos, los que se abordan a continuación para presentar las conclusiones 1. Establecimiento de direcciones por parte del líder, 2 Desarrollo de personas, 3. Desarrollo de la organización.

1. Establecimiento de direcciones por parte del líder.

Según Bernal (2000), El líder debe poseer una visión atractiva para sí mismo y sus seguidores, implicándolos en la elaboración de los objetivos y metas, lo que generará un fuerte sentido de identidad con su visión. En relación a ésta cualidad, se puede afirmar que el rector de un colegio se debe identificar como un líder con propósitos y visión clara respecto a la incorporación de las TIC en la institución, avalando por medio del seguimiento la creación del

PETIC institucional, animando así durante todo el proceso a los integrantes del Grupo Gestor a identificar las necesidades de la institución y a crear estrategias para superar las dificultades, con el fin de que el colegio al cual lidera sea distinguido por integrar las TIC en todos los procesos institucionales.

Es evidente que la capacidad del líder de transmitir su visión, sus ideales y metas de una forma clara y convincente para el resto del grupo, genera en ellos un compromiso con el proceso y el apoyo al líder en situaciones diversas, logrando una mayor competitividad (Leitwood, 2009; Balyer, 2012). En el caso particular del rector, debe propender por transmitir de una forma positiva su preferencia por utilizar las TIC en los ámbitos pedagógico e institucional, de tal forma que anime e incentive la formulación del PETIC institucional dado la organización que representa y las ventajas de tener y poner en marcha un plan estratégico (Guerrero, 2012). Todo lo anterior debe ir ligado al horizonte institucional, la planeación y la evaluación, y desde luego al modelo pedagógico que tiene el colegio.

Ahora bien, el tener una visión no es suficiente, es necesario tomar acción para que esa visión prospere, no solamente definiendo el equipo de trabajo, en este caso el Grupo Gestor, sino dirigiendo el rumbo de las decisiones que se puedan tomar en cuanto a la integración de TIC, sin ser impositivo en el proceso, sino dando participación y oportunidad de discusión dentro del grupo, aspecto que va muy de la mano con el *desarrollar personas* comprometidas con el proceso. (Balyer, 2012). Este tomar acción implica que el rector debe ser coherente entre lo que dice y lo que hace, es decir realizar acciones congruentes con su posición de líder, con honestidad, ética que produzca en sus seguidores respeto y admiración (González, 2008).

Lo anterior debe ser congruente con la exigencia y el establecimiento de metas lo suficientemente retadoras, así como el establecimiento de roles y de las personas idóneas para

cumplir estos roles. Es decir, el líder debe conocer a su equipo y a la institución que lidera (Ng, 2008). Trabajar de esta manera evita en gran medida los proyectos aislados, aspecto que busca el PETIC del colegio, puesto que gracias a las estrategias propuestas, todos conocen el trabajo de todos, ya sea por la socialización de experiencias o por la capacitación conjunta, en otras palabras, las oportunidades de trabajar en equipo da como resultado proyectos conjuntos e integrados que favorecen la integración de las TIC en la institución.

Por otro lado, se requiere de estrategias que le permitan al líder supervisar el trabajo, ya sea directamente o delegando esa supervisión. Lo anterior no con un aire punitivo y represivo, sino colaborador que procure el avance del proceso (Leithwood, K. 2009). Con respecto a ésta supervisión el rector debe tener permanente comunicación con los miembros del Grupo Gestor, bien sea presencialmente o mediante estrategias alternativas de comunicación para cuando no puede asistir. De esta manera se entera del avance del proceso y colabora con el mismo. De igual manera, es importante la evaluación continua para realizar ajustes oportunos, evaluación que se tornará crucial durante la ejecución del PETIC.

Estas estrategias requieren de unos excelentes canales de comunicación, pues son la base del liderazgo efectivo (Pascuali, 2003). Es necesario comunicar con claridad la visión, además de retroalimentarse de las opiniones del equipo sobre diversos asuntos fundamentales, lo cual ayuda en la toma de decisiones y a su vez permite lograr la motivación en sus seguidores (Pestana, Tortoza, Díaz, & Rodríguez, 2011). La comunicación del rector con los líderes del Grupo Gestor se torna crucial, para realizar los procesos de seguimiento y retroalimentación desde la no presencialidad y en coherencias con la visión de integrar las TIC a la institución, el rector puede hacer uso de canales alternativos como el correo electrónico y las redes sociales.

La comunicación deberá llevarse en forma muy cordial y asertiva lo que ayudará a que no se genere resistencia por parte de los miembros del Grupo Gestor, en este sentido las TIC pueden apoyar la comunicación dentro de la institución, permitiendo el intercambio de información, el seguimiento y la planificación, dentro de un ambiente de cordialidad y respeto (Martins et al., 2009).

2. Desarrollar personas

Liderar maestros no es cosas sencilla, puesto que ellos también son líderes, lo que hace que conectarse emocionalmente con los miembros del equipo de trabajo sea crucial para alcanzar cualquier meta dentro de la institución. En tal sentido, el rector debe poseer no solamente empatía y carisma sino que debe ponerse en el lugar de los maestros de su equipo, lo cual sin duda generará lealtad, respeto, compromiso y colaboración en un buen ambiente de trabajo (Goleman et al., 2002; McColl-Kennedy & Anderson, 2002, Pestana et al., 2011). Estos aspectos fueron alcanzados ampliamente por la rectora y deben ser alcanzados por cualquier rector, pues se tornan cruciales a la hora de adelantar reuniones o presentar avances de trabajo. Por otro lado, el reconocimiento al trabajo es motivación para los docentes a seguir adelantando diferentes proyectos.

El líder en una institución debe esforzarse por reconocer y potenciar a los miembros de su equipo de trabajo, y es pertinente que se enfoque en transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, en éste caso, de cómo perciben las TIC los maestros, pues no solamente gestiona los recursos sino también influye en la cultura organizacional, González (2008). En lo concerniente al Colegio Class, la rectora es catalogada por los miembros del Grupo Gestor no solo como una persona con habilidades para la gestión de recursos sino como una persona influyente en el equipo de trabajo, ya que con su visión de organización contagia

a los demás miembros del equipo a usar las TIC en diferentes ámbitos más allá del pedagógico. En este sentido el rector debe hacer uso de sus habilidades de administrador y líder que contagie e imprima dinamismo al grupo.

A demás el rector debe ser percibido como una persona con capacidad para relacionarse asertivamente con las personas, lo que ayudará en el proceso de elaboración del PETIC, pues esto logrará la motivación necesaria para que se lleven a cabo los procesos con dedicación y buena disposición (Goleman et al., 2002; Leithwood & Riehl, 2005), tal como ocurrió con la rectora de la institución objeto de estudio.

De igual manera, la rectora hizo que el equipo buscara alternativas viables y favorables para la integración de las TIC para toda la institución, y logró conciliar las particularidades de cada sede y jornada, lo cual se convirtió en un reto que requirió de recursividad y flexibilidad mental tanto propia como de todos los miembros del Grupo Gestor. Un aspecto que también aportó a este resultado fue el aprovechamiento de oportunidades de aprendizaje o capacitación, tales como la plataforma de Educación a la Nube para la creación del PETIC. Es decir, el rector debe propender por ayudar al equipo a asumir retos con profesionalismo, innovación permanente y a su vez brindar las herramientas necesarias para que se logren las metas propuestas (Mansilla, 2007).

Lo anterior requiere que el líder contemple diferentes puntos de vista y sea capaz de recibir la crítica y realizarla, como algo positivo y de mejora, a la vez que estimula el desarrollo de ideas innovadoras, antes que imponer las suyas Bernal (2000). Tener estas capacidades le permitió a la rectora apoyarse en los coordinadores, a quienes delegó responsabilidades en la toma de toma de decisiones demostrando que valora y reconoce sus capacidades para liderar un proceso como el PETIC con su aval.

Todo ello debe estar acompañado de un compromiso del líder por practicar lo que promueve, es decir, el rector mismo debe ser el abanderado del uso de las TIC, como efectivamente es el caso del Colegio Class, lo cual ha motivado a los maestros a incursionar en el uso pedagógico e institucional de dichas herramientas, no solamente para usarlo con sus estudiantes, sino también para mantener una comunicación efectiva entre pares (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008; Goodnow & Wayman 2009).

3. Desarrollo de la organización

Teniendo en cuenta que en un establecimiento educativo los docentes cuentan con horarios establecidos para sus clases, es muy difícil hacer coincidir espacios libres del horario para que maestros de diferentes sedes y jornadas tengan encuentros dentro de su tiempo de trabajo, como es el caso de los profesores pertenecientes al Grupo Gestor. Se requirió que la rectora tomara acciones para establecer las condiciones de espacio y tiempo para que las reuniones se dieran sin contratiempos, dichos espacios debieron ser los adecuados para el trabajo, donde se dispusiera de equipos de cómputo con conexión a internet.

De hecho, si lo anterior no hubiese sido gestionado directamente por la rectora, seguramente la meta de diseño del PETIC no se hubiera cumplido o no por lo menos en los tiempos establecidos y la motivación del equipo hubiera mermado. Esta acción de la rectora favoreció el trabajo colaborativo máxime cuando se contó con la asesoría de instituciones externas y capacitación adicional, avalada por la líder.

Lo anterior lo destacan Leitwood (2009) y Ottestad (2010), pues reconocen al líder como el agente que establece las condiciones favorables para que la organización lleve a cabo sus proyectos y, por ende, promueve prácticas orientadas a desarrollar una cultura organizacional

que genere actitudes positivas hacia el trabajo colaborativo y en este caso particular, en torno a la consolidación del Grupo Gestor y al diseño del PETIC.

En cuanto a procesos colaborativos en particular, la rector debe buscar la ayuda de los miembros del Grupo Gestor en los aspectos relacionados con el manejo de recursos y estrategias pedagógicas para usar las TIC, reconociendo en ellos a personas capaces de asesorar la institución en tales temas, aspecto fundamental cuando a las instituciones llegan nuevos equipos y herramientas que tienen que ver con las TIC y se requiere su incorporación pedagógica o administrativa; sin desconocer claro está que por lo general dichas herramientas vienen acompañadas de capacitación por parte de la entidad que los provee.

Otro aspecto importante a considerar es la capacidad que tiene el líder para obtener apoyo de las personas clave para conseguir diversos objetivos de la organización Bernal (2000). En el caso particular de las TIC en el Colegio Class, la rectora siempre está al tanto de oportunidades de consecución de recursos y capacitación, y a su vez mantiene al tanto de dichas oportunidades a los maestros, promueve la participación en proyectos que pueden aportar a la institución y abre los espacios necesarios para que los maestros puedan desarrollarlos, de hecho el Grupo Gestor se vio beneficiado con los programas Educación a la Nube y Computadores para Educar, gracias a su gestión.

Como se puede observar, el análisis del rol de un líder en una institución debe partir de un análisis integral de todas las variables y roles de los demás participantes de los procesos educativos. Finalmente y para dar cierre a ésta capítulo se sugiere para futuros proyectos de investigación concernientes al liderazgo del rector en procesos de diseño de planes estratégicos para la integración de TIC, realizar un comparativo entre el estilo de liderazgo de varios rectores para convalidar lo hallazgos aquí obtenidos.

Aprendizajes

Dada mi formación profesional como Ingeniera de Sistemas se podría pensar que poseo todas las herramientas para estar al frente de un aula de clase impartiendo una asignatura como la de informática y tecnología y, más aún, el conocimiento necesario para ayudar a mis compañeros a implementar las TIC en el aula; sin embargo y gracias a mis esfuerzos por prepararme en el aspecto pedagógico para ser una mejor maestra cada día, asumí la Maestría en Informática Educativa como una oportunidad para ya no adquirir conocimiento en el uso de nuevas herramientas, sino en cómo utilizar las TIC en mi labor pedagógica, más allá del simple clickeo. En este sentido, la formación adquirida durante el proceso de la maestría, me ha enseñado a ver mi quehacer desde otra óptica, un tanto más pausada, analítica y donde la investigación tiene un papel mucho más relevante, ampliando y potenciando mis conocimientos.

Ahora bien, particularmente en este proyecto de investigación, tuve la oportunidad de conocer y vivenciar un tipo de investigación diferente al cuantitativo, al que está acostumbrado a seguir un profesional de la ingeniería, convirtiéndose en un reto muy significativo, ya que cada fase de la investigación cualitativa requiere de la agudeza del investigador, para recoger primero y luego analizar lo que pueda ser relevante sin desviar el foco de la investigación. Este aspecto me permitió ampliar mis propios procesos de interpretación y análisis. Así que pude notar una mejora en mi capacidad de interacción y observación con mis colegas.

Los aprendizajes al igual que el proceso de investigación se fueron dando progresivamente, exigiendo en cada fase la rigurosidad en la recolección de información y a su vez la flexibilidad requerida cuando los tiempos no eran suficientes o se presentaban situaciones imprevistas. Lo anterior me obligó a mantener la mente abierta a posibles cambios y oportunidades que pudieran aparecer para enriquecer la investigación, como el hecho de realizar la investigación sin la

presencia de la rectora en cada reunión, aspecto que me permitió ver su liderazgo desde otra perspectiva no menos enriquecedora.

Por otro lado, el trabajo con el Grupo Gestor, me ayudó a reconocer otros estilos de liderazgo, pues ellos en sí mismo son líderes cada uno en su sede y en su especialidad, asumiendo con compromiso y responsabilidad cada labor. También me permitió ver la integración de las TIC no solo desde el aula, sino también como un elemento vital para el área organizativa de la institución, fundamental para el logro de los objetivos misionales.

Así mismo la investigación me permitió reconocer en el ejercicio de liderazgo a seres humanos con cualidades y defectos, que gracias a su acciones pueden conducir al éxito o al fracaso una institución, sin importar los maestros con que cuente o los recursos, pues el líder influyente y positivo siempre obtiene de sus seguidores un compromiso mayor de quien maneja su liderazgo con imposición e inflexibilidad.

Así mismo, mi formación como magister fortaleció hábitos de lectura, estudio, trabajo en grupo y manejo del tiempo, herramientas que me permiten estar en continuo aprendizaje.

Como reflexión puedo decir que cada vez me convengo más de la necesidad de planeación en las escuelas, sobre todo en lo relacionado con las TIC, además reconozco que ser líder no depende del cargo que se tenga, sino del rol que se adopte.

Referencias

- Aguerrondo, I. (2012). *La gestión educativa. del mejoramiento del aula al mejoramiento del sistema educativo. La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa.* (págs. 10-39). Red AGE Red de Apoyo a la Gestión Educativa.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Ángeles, M. A. (2012). *Planes estratégicos integrales para la incorporación y uso de tic: claves para administrar el cambio*, Razón y Palabra [en línea] 2012, 17 (Mayo-Julio): Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524411030> ISSN 1605-4806
- Aranda, J. S., & Salgado, E. S. (2005). *El diseño curricular y la planeación estratégica.* Innovación Educativa, 5(26), 25-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1794/179421475003.pdf>
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). *Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review.* In N. Ashkanasy, C. Hartel, & W. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: developments in the study of the managed heart* (pp. 221 – 235). Westport, CT: Quorum Books
- Balanskat, A; Blamire, R. & Kefala, S. (2006). *The ICT impact report. A review of studies of ICT impact on schools in Europe.* European Schoolnet, European Comission. Recuperado de <http://ec.europa.eu/education/doc/reports/doc/ictimpact.pdf>
- Balyer, A. (2012). *Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions.* International Online Journal of Educational Sciences, 4(3), 581-591.

- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: industry, military, and educational impact*, Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bernal, J. (2000). *Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional*. Madrid: Universidad de Zaragoza. Recuperado de http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF
- Briceño, M., Quintero, A., & Rodríguez, N. (2013). Plan de formación en tecnologías de información y comunicación para el profesorado de educación media del instituto escuela. *Pixel-Bit: Revista de medios y educación*, (42), 51-64. Recuperado de: <http://acdc.sav.us.es/pixelbit/images/stories/p42/04.pdf>
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesa y realidades*. Editorial La Muralla.
- Cobos, L. F. (2014). *Gestión de las buenas prácticas apoyadas en TIC desarrolladas por los docentes del colegio de Inglaterra, the english school, en el marco de implementación de planes estratégicos TIC*. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/handle/10818/11685>
- Comisión Europea. (2013). *Encuesta europea a centros escolares: las TIC en educación. Una visión comparativa del acceso, uso y actitudes hacia las tecnologías en los centros escolares europeos*. Recuperado de: <http://bibliotecaescolardigital.es/en/community/BibliotecaEscolarDigital/resource/encuesta-europea-a-centros-escolares-las-tic-en-ed/02ba2271-c3a9-4c66-998a-42495e14ef6b>
- Delgado, M. L., Trujillo, J. M. T., & Castro, O. M. (2008). *Los equipos directivos de educación primaria ante la integración de las TICs*. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 33, 91-92. Recuperado de <http://www.sav.us.es/pixelbit/pixelbit/articulos/n33/7.pdf>

De Pablos, J., Colás, P. & González, T. (2010). *Factores facilitadores de la innovación con TIC en los centros escolares. Un análisis comparativo entre diferentes políticas educativas autonómicas*. Revista de Educación. (352), pp. 23-51.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza Janés.

Gómez, M. (2009). *Prácticas de liderazgo en la incorporación de proyectos de innovación con tecnología en escuelas secundarias. Una perspectiva desde la cultura escolar*. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at13/PRE1178989407.pdf>

González, O. G. (2008). *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia. Multiciencias, 8(1). Recuperado de <http://200.74.222.178/index.php/multiciencias/article/view/16684/16657>

Goodnow, E. J., & Wayman, J. C. (2009). *The intersection between transformational leadership and data use in schools*. In Proceedings of 2009 Annual Convention of the University Council for Educational Administration.

Guerrero, J. F. (2012). *Modelo de planeación estratégica de los espacios educativos tecnológicos a nivel de educación universitaria. Propuesta para la Universidad Nacional Experimental de Táchira, Venezuela*.

Guzmán, Q.A. (2015). *Estudio de los factores que contribuyen al diseño de un plan estratégico para la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en una institución de educación preescolar básica y media bilingüe*. Recuperado de: [http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/15220/Adriana%20Lucia%20Guzman%20Quintero%20\(tesis\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/15220/Adriana%20Lucia%20Guzman%20Quintero%20(tesis).pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Hadjithoma-Garstka, C. (2011). The role of the principal's leadership style in the implementation of ICT policy. *British Journal of Educational Technology*, 42(2), 311–326. doi: 10.1111/j.1467-8535.2009.01014.x
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- IPE-UNESCO. (2006). *INTEGRA Herramientas para la gestión de proyectos educativos con TIC*. Buenos Aires, Argentina.
- ISTE. (2008). *Estándares Nacionales (EEUU) de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para Directivos Escolares. NETS-T por su sigla en inglés*. Recuperado de http://www.iste.org/docs/pdfs/nets-for-teachers-2008_spanish.pdf?sfvrsn=2n Consultado: Octubre de 2014
- Leithwood, K. (1994). *Leadership for school restructuring*. *Educational administration quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. (2001), “*School Leadership in the Context of Accountability Policies*”, en *International Journal of Leadership in Education*, vol. 4 (3).
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Recuperado de http://www.fundacionchile.com/archivos/Libro_Liethwood.pdf
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-43.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). *Transformational leadership: How principals can help reform cultures*. Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful leadership*. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda: Directions for research on educational leadership* (pp. 22-47). New York, NY: Teachers College Press.
- León, M., Correa, M., Jiménez, E. & Ibañez, A. (2008). *La gestión del cambio tecnológico en los centros educativos del País Vasco: El papel de los directivos escolares*. *Pixel-Bit: Revista de medios y educación*. (31), pp. 39-57.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R.K. (1939). "*Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lugo, M.T. & Kelly, V. (2011). *La matriz TIC: Una herramienta para planificar las Tecnologías de la Información y Comunicación en las instituciones educativas*. Buenos Aires: UNESCO.
- Recuperado de http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/Articulo%2520matriz%2520TIC_0.pdf
- Manion, J. (2000). *Retaining current leaders*. *Health Forum Journal*, 43(5), 24 – 27.
- Mansilla, J. A. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución "Inmaculada Concepción"*. Los Olivos, Lima-Perú.
- Maquera, R. (2011). *Planteamiento estratégico de tecnologías de información aplicada el Instituto Tecnológico Público de Chancay*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/maquera_ar/cap1.pdf

- Martins, F., Cammaroto, A., Maritza, L., & Canelón, E. (2009). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. Actualidades Investigativas en Educación, 9(2), 8.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). *Impact of leadership style and emotions on subordinate performance*. The Leadership Quarterly, 13(5), 545-559.
- Mejía, A. C. (2004). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*. Revista de Ciencias Sociales (Cr), 4(106), 203-214.
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). “*Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.*” Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Temáticas para directivos*. Recuperado de Colombiaaprende Web site <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/propertyvalue-37838.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. (2009), “*Decreto número 321 del 25 de Febrero de 2005, por el cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones*”. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3707.html>
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J. & Slegers, P. J. C. (2010). *Occupying the principal position: examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools’ innovative climate*. Educational Administration Quarterly, 46(5), 623– 670.

Niemi, H., Kynäslähti, H., & Vahtivuori-Hänninen. (2013). *Towards ICT in everyday life in Finnish schools: seeking conditions for good practices, Learning, Media and Technology*, 38:1, 57-71, DOI: 10.1080/17439884.2011.651473

Ng, W. (2008). *Transformational leadership and the integration of information and communications technology into teaching*. The Asia-Pacific Researcher, vol. 17, no. 1, pp. 1-14.

Osorio, L. A., Aldana, M. F., Vargas, B., Rincón, M., García, C. I., Cifuentes, G., & Elizondo, A. (2008). *Lineamientos para la Formulación de Planes Estratégicos de Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en Instituciones de Educación Superior (IES)*. Bogotá, Colombia. Ministerio de Educación Nacional y grupo LIDIE del CIFE de la Universidad de los Andes. Recuperado de http://comunidadplanestic.uniandes.edu.co/Portals/6/Home/Cartilla_LineamientosPlanEsTIC.pdf

Osorio, L. A., Cifuentes, G., García, C., & Rey, G. (2010). *Proyecto sobre formulación e implementación de Planes Estratégicos para la Incorporación educativa de TIC en Instituciones de Educación Superior colombianas*. Article. Recuperado 8 de septiembre de 2013, a partir de <http://repositoral.cuaed.unam.mx:8080/jspui/handle/123456789/1074>

Ottestad, G. (2010). *Innovative pedagogical practice with ICT in three Nordic countries—differences and similarities*. Journal of Computer Assisted Learning, 26(6), 478-491. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2729.2010.00376.x/pdf>

Pascuali, A. (2003). *Comprender la Comunicación*. Caracas, Venezuela: Monte Avila Editores.

Pestana, F. M., Tortoza, A. J. C., Díaz, L. M. N., & Rodríguez, E. D. C. C. (2011). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados/Leadership*

transformacional and educational management in decentralized contexts. Revista Actualidades Investigativas en Educación,9(2).

Petersen, A. L. (2014). *Teachers' Perceptions of Principals' ICT Leadership*. Contemporary Educational Technology, 5(4), 302-315.

Robinson, K. (2011). *Out of our minds: Learning to be creative*. Westford, MA: Courier Westford.

Rojas, J. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1>

Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional: ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNIrevista, 1 (3).

Sañudo, L. (2006). *La ética en la investigación educativa. I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS + I*. Recuperado de www.oies.es: <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa2/m02p33.pdf>

Shulman, L. S. (1999). *Professing educational scholarship*. Issues in education research: Problems and possibilities, p. 159-165.

Slater, C., Silva, P., & Antúnez, S. (2014). *Presentación: Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4), 5-12.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

Sunkel, G., Trucco, D., & Espejo, A. (2013). *La integración de las tecnologías digitales en las escuelas de América Latina y el Caribe: una mirada multidimensional*. Recuperado de <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2013/10747.pdf>

Sun, J., & Leithwood, K. (2014). *Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Torrecilla, F. J. M. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), 11-24.

Valencia, J. & Camargo, K., (2013). *Estrategias para el fortalecimiento de las TIC en las instituciones educativas oficiales de Colombia*. Corporación Colombia Digital - Universidad del Norte. Recuperado de www.colombiadigital.net:
<http://colombiadigital.net/actualidad/nacional/item/5584-libro-gratis-estrategias-para-el-fortalecimiento-de-las-tic-en-las-escuelas-en-colombia.html>

Vitores, L. (2012). *Las medidas inclusivas llevadas a cabo en el centro CRA Campos Castellanos. Un estudio de casos*. Recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1022>

Anexos

Anexo 1. Formato de Consentimiento Informado
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por la presente yo, _____ con C.C. _____ en el cargo de _____ del COLEGIO TÉCNICO CLASS autorizo y acepto participar en el proyecto de investigación titulado “**EL ROL DEL RECTOR EN LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN TIC (PETIC)**” de la Maestría en Informática Educativa de la Universidad de la Sabana.

La investigadora principal me ha explicado que este proyecto es fundamental por cuanto se analizan las estrategias de interacción con la Rectora para lograr establecer un PETIC exitoso que garantice la operatividad del mismo.

Estoy enterado y acepto voluntariamente que los datos demográficos (edad, sexo, profesión, antigüedad profesional, especialidad, asistencia al curso, evaluación del curso, etc.) y los resultados de los cuestionarios, entrevistas, encuestas u observaciones, al igual que mis intervenciones en el Grupo de PETIC CLASS creado en una red social, sean analizados, discutidos y autorizo sean utilizados para su publicación en dicho proyecto de investigación, o en revistas educativas internacionales y en textos especializados.

Con el conocimiento de que nunca seré identificado y siempre se mantendrá el anonimato y confidencialidad de mi identidad personal. Los resultados se analizarán como grupo y mi nombre no aparecerá en la publicación.

Estoy enterado(a) que este estudio es confidencial y libre de costo.

Atentamente,

Nombre

Firma

Teléfono

Solicita el consentimiento informado:
Sandra Patricia González Sossa

En caso de cualquier duda puede comunicarse al correo electrónico sangonza@hotmail.com o al Celular 3144173235.

Anexo 2 Grupo focal

Objetivo:

Identificar las características del liderazgo que ha tenido la rectora durante las etapas de análisis, diseño y elaboración del PETIC.

Metodología:

¿Cuáles son las reglas de la actividad?:

- Sólo una persona podrá hablar a la vez y pedirá la palabra para hacerlo. Mientras uno habla los demás escuchamos.
- Nos abstendremos de realizar comentarios en forma de crítica a la respuesta de los compañeros, recordemos que todas las opiniones son importantes y respetables.
- Los comentarios serán concretos, en caso que alguien se tarde mucho se le avisará que tiene que resumir sus ideas.

1. Hablemos sobre la trayectoria de nuestra institución en el tema de incorporación de TIC y particularmente todo este proceso de formulación de PETIC ¿En qué ha aportado a la institución?
2. ¿Cómo definirían a la rectora frente a las TIC?
3. ¿Consideran que la rectora apoyó las propuestas que hizo el Grupo Gestor para ser tenidas en cuenta en el PETIC?
4. ¿La rectora demostró empatía con los integrantes del Grupo Gestor, siendo sensible a sus necesidades?
5. ¿La rectora tuvo en cuenta diferentes puntos de vista y animó a los miembros del Grupo Gestor para abordar los problemas desde otros ángulos?
6. ¿La rectora reconoce el trabajo de sus maestros?
7. ¿Qué características ha tenido la gestión de la rectora que ha favorecido el proceso Incorporación de TIC?
8. ¿Qué características ha tenido la gestión de la rectora que ha favorecido el proceso del diseño del PETIC?
9. ¿Cómo ha sido la comunicación con la rectora durante el proceso?
10. ¿La rectora se identifica con los objetivos y metas del PETIC?
11. ¿Cómo ha sido el liderazgo de la rectora frente a los procesos del PETIC?
12. ¿Qué se necesita para que el PETIC no se quede solo en el papel?
13. ¿Qué papel debe jugar la rectora y los directivos para que el PETIC sea operativo?

Anexo 3. Diseño de Instrumento Entrevista Semi-estructurada Docente Tecnología Jornada Tarde.

1. ¿Cómo ha visto el proceso general de incorporación de TIC en la institución?
2. ¿Qué elementos considera usted que han favorecido o interferido para que el proceso se dé satisfactoriamente?
3. ¿A nivel de manejo desde la dirección del colegio, cómo considera que se realizan o impulsa el proceso de incorporación de TIC?
4. ¿Específicamente desde la rectoría, cómo percibe usted la visión y proyección de TIC en la Institución?
5. ¿Cuál es su percepción en relación con la forma y procesos en que la rectora maneja el la incorporación de TIC en relación con cada uno de los siguientes aspectos:
 - 5.1. Consecución y distribución de recursos.
 - 5.2. Procesos de capacitación docente.
 - 5.3. Toma de decisiones
 - 5.4. Incorporación en los procesos de enseñanza aprendizaje
 - 5.4.1. ¿Qué proyectos específicos conoce que haya impulsado la rectora?
6. En lo relacionado con el Grupo Gestor, cómo percibe usted el rol de la rectora en relación a:
 - 6.1. Relaciones interpersonales y asertividad
 - 6.2. Cómo ha sido la comunicación
 - 6.3. Cómo ha sido el apoyo
 - 6.4. Qué tipo de seguimiento y evaluación ha realizado a los procesos PETIC

Anexo 4. Diseño de Instrumento Entrevista Semi-estructurada Rectora.

1. ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene para usted las TIC en su vida diaria en los ámbitos personal y laboral?
2. ¿Qué aspectos considera usted importantes a la hora de incorporar las TIC en la institución y cuál ha sido su rol en este proceso?
 - 2.1. ¿Qué gestión ha realizado usted para que las TIC sean integradas a la institución tanto en lo pedagógico como en lo administrativo?
3. ¿Qué características de liderazgo considera usted que debe tener un rector para incorporar las TIC a la institución?
4. ¿En su rol como rectora, cómo utiliza las TIC en aspectos relacionados procesos de planeación gestión y comunicación institucional?
5. ¿Cómo enfrenta usted las necesidades relacionadas con los procesos de Enseñanza Aprendizaje mediados por TIC?
6. ¿Cuál cree usted que debe ser la visión de la institución con relación a las TIC?
 - 6.1. ¿Cuáles son los retos que proyecta en su institución al integrar las TIC en los procesos de E/A?
7. ¿Cuáles son las limitaciones, oportunidades, amenazas y tal vez las debilidades actuales al incorporar las TIC?
8. ¿Qué estrategias utiliza para adquirir recursos Tecnológicos?
9. ¿Por qué cree que es importante que la institución diseñe e implemente un PETIC institucional?
10. ¿Cómo ha sido su participación y rol con el grupo gestor para que se lleven a cabo los procesos de construcción del PETIC?
 - 10.1. ¿Cómo se han llevado los procesos de comunicación al interior del grupo gestor?
 - 10.2. ¿Cómo ha solventado las diferencias de opiniones dentro del grupo?
11. ¿Qué características debe tener el grupo gestor para que la implementación y sostenibilidad del PETIC sea viable en el colegio? y ¿Qué tipo de apoyo se debe dar desde la dirección?

Anexo 5. Diseño de Instrumento Entrevista Semi-estructurada Tutoras Computadores para Educar y Educación a la Nube.

1. ¿Qué características considera usted, debe reunir un rector?
2. ¿Qué características de liderazgo identifica en la rectora del Colegio Class?
3. ¿Qué aspectos cree que son importantes en la incorporación de TIC y cuál es el rol del rector en estos casos?
4. ¿Por qué cree que es importante hacer uso de las TIC en la institución?
5. ¿Cuál sería el ideal de comunicación entre los rectores y ustedes los tutores?
6. Y cómo ha sido en realidad en los otros colegios (diferentes a este).
7. Y en este colegio ¿Cómo ha sido la comunicación con la rectora? ¿Qué canales de comunicación han utilizado?
8. ¿Qué espacios de comunicación se han generado con la rectora de 'este colegio'?
9. ¿Qué se ha encontrado en otros colegios?
10. ¿Por qué es necesaria la comunicación permanente con los rectores?
11. En cuanto al grupo gestor del que hace parte el rector, ¿Cómo ha visto la participación del rector en la toma de decisiones?
12. ¿Cómo debería ser la toma de decisiones en el grupo gestor? ¿Qué se espera del rector en este proceso?
13. Cuénteme en su experiencia con los rectores, ¿Qué dificultades ha tenido en los colegios que usted ha visitado?
14. ¿Qué tipo de acompañamiento cree usted que debe hacer un rector frente a la implementación de TIC? y frente a eso ¿qué decisiones se debe tomar?
15. ¿Cómo debe ser la participación del rector en el grupo gestor para la organización del PETIC?
16. ¿Qué estrategias debe desarrollar un rector para facilitar la creación de un PETIC en la institución?
17. ¿Qué ventajas ha encontrado usted en la gestión que hacen la rectora de ésta institución?
18. ¿Qué dificultades ha encontrado usted en la gestión que hace la rectora?
19. ¿Qué quisiera que gestionará la rectora para facilitar la incorporación de las TIC en la institución?

20. ¿Qué sentimientos y actitudes ha percibido en los rectores cuando ustedes llegan a una institución con su programa?
21. y en ésta institución ¿Cuál ha sido su percepción al respecto?
22. ¿Qué debe inspirar el rector en el grupo gestor para que los procesos de gestión TIC fluyan en una institución?

Anexo 6. Diseño de Instrumento Entrevista Semi-estructurada Coordinadores.

1. ¿Qué características considera usted, debe reunir un rector?
2. ¿Qué características de liderazgo identifica en la rectora del Colegio Class?
3. ¿Qué aspectos cree que son importantes en la incorporación de TIC y cuál debería ser el rol del rector en estos casos?
4. ¿Cuál sería el ideal de comunicación entre los rectores y ustedes los coordinadores?
5. Si usted ha sido coordinador en otro u otros colegios ¿Cómo ha sido la comunicación con el rector en esos colegios?.
6. Y en este colegio ¿Cómo ha sido la comunicación con la rectora? ¿Qué canales de comunicación han utilizado?
7. ¿Qué espacios de comunicación se han generado con la rectora de este colegio?
8. ¿Por qué es necesaria la comunicación permanente con los rectores?
9. ¿En cuanto al grupo gestor del que hace parte el rector, cómo ha visto la participación del rector en la toma de decisiones?
10. ¿Cómo debería ser la toma de decisiones en el grupo gestor? qué se espera del rector en este proceso?
11. ¿Qué ventajas ha encontrado usted en la gestión que hacen la rectora de ésta institución?
12. ¿Qué tipos de participación han tenido los rectores en la formulación del PETIC?
13. ¿Qué dificultades ha encontrado usted en la gestión que hace la rectora?
14. ¿Qué quisiera que gestionará la rectora para facilitar la incorporación de las TIC en la institución?
15. ¿Cómo considera usted que el rector debe manejar las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo?

Anexo 7. Diseño de Instrumento Diario de Campo Entrevistas

Día	
Hora (Inicio y Término)	
Lugar de Encuentro	
Actividad (es) realizada (s)(entrevista, levantamiento de información, otros)	
Objetivos de actividad realizada	
Resultados o Productos de lo realizado (con qué se vinieron)	
Personas que participaron en este encuentro (incluye integrantes del grupo y las personas de la comunidad)	-
Evaluación del encuentro	
Otro (este espacio considera algún aspecto relevante que sucede durante el encuentro)	

Anexo 8. Diseño de Instrumento Diario de Campo Correos Electrónicos

Fecha	
Asunto	
Remitente	
Correo	
Observaciones	

Anexo 9. Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación PETIC Class

INSTITUCION EDUCATIVA DISTRITAL CLASS

PLAN ESTRATEGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PETIC

**Grupo Gestor
JASMINE AGUDELO (Rectora)**

**Coordinadores:
Carlos Torres
Ana Felisa Díaz**

Docentes

**Humberto Forero
Sandra González
Dora Ariza
Diana Barrera
Ricardo Peraza
Natalia Monroy**

**Asesora
Andrea Lozano**

Bogotá D.C., Noviembre de 2014

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN	129
2	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	130
3	VISIÓN, MISIÓN, PROPÓSITOS Y METAS CON RESPECTO AL USO DE LAS TIC	133
3.1	VISIÓN.....	133
3.2	MISIÓN	133
4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL PLAN DE GESTIÓN DE USO DE TIC	134
5	PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC	136
6	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	142

PRESENTACIÓN

“Para educar no hay que llenar un balde, sino encender una llama”

William Butler Yeats

La escuela siempre ha estado influenciada por la sociedad de la época, cada generación de estudiantes ha vivido una realidad más o menos diferente, pero es innegable que durante los últimos 15 años, los avances tecnológicos han hecho de ésta generación, una generación de cambios constantes y acelerados; siendo la escuela la llamada a formar ciudadanos que ya no encuentran la única fuente de conocimiento en los salones de clase.

Por lo anterior se hace necesario que la escuela se prepare, realizando los cambios requeridos en los procesos de enseñanza aprendizaje para evolucionar, adaptarse, actualizarse y porque no, reinventarse, en esa búsqueda permanente de potenciar las capacidades de sus estudiantes.

Este auge en las tecnologías de la información y la comunicación, tiene mucha incidencia en la escuela, lo que exige del docente, directivos y estudiantes, nuevas competencias y habilidades para reconocer y usar dichas tecnologías, planteando un gran reto para el sistema actual.

Es en este contexto donde la creación de una Plan Estratégico en Tecnologías de la Comunicación y la Información PETIC se hace necesario, puesto que provee a la institución, en este caso el Colegio Class IED, propuestas concretas y estructuradas para articular las TIC a sus procesos de innovación, de gestión y organización escolar en pro de apoyar el PEI.

El presente documento contiene el diagnóstico de la institución en cuanto al estado de las TIC a nivel pedagógico, administrativo y tecnológico, así como la visión, misión y objetivos con respecto a la incorporación de las TIC en sus procesos educativos, por otro lado se establecen los elementos necesarios para construir estrategias y acciones para articular las TIC a la institución, así como también los criterios que permiten evaluar y monitorear dichas acciones. Este es un trabajo de equipo en donde se ha contado con el total compromiso de los miembros del grupo gestor.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

MATRIZ DOFA				
GESTIÓN	DIFICULTADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Directiva	<p>*No todos los directivos hacen el mismo uso y apoyo a las TIC, es necesaria una nivelación.</p>	<p>* incentivar el uso de las TIC en toda la comunidad educativa mediante su página web, sistema de notas, evaluaciones bimestrales online, convertirla en política institucional.</p> <p>* Asignar un porcentaje del rublo para inversión en recursos tecnológicos.</p> <p>*Garantizar la continuidad del Grupo Gestor PETIC con funciones de asesoría en todas las cuestiones que tengan que ver con las TIC.</p> <p>*Establecer de campañas a nivel administrativo y directivo para economizar papel e incentivar el uso de las TIC a cambio.</p> <p>*Aprovechar los recursos y capacitaciones que se puedan gestionar con entidades externas para obtener capacitación permanente y dotación de equipos.</p>	<p>*Se posee un direccionamiento claro desde las directivas para la incorporación de las TIC en la institución.</p> <p>*El PEI da importancia a las TIC para el mejoramiento de los procesos de E.A.</p>	<p>*La acelerada desactualización de equipos hace que sea necesario renovarlos con frecuencia siendo una inversión grande de recursos económicos.</p> <p>*El crecimiento no planeado de la infraestructura tecnológica</p>
Administrativa y Financiera	<p>* Falta capacitación en TIC para las secretarías, bibliotecólogas y almacenistas</p>	<p>*Capacitación por parte de RedP y estamentos a nivel central.</p>	<p>*Grado de motivación con que cuentan los administrativos para capacitarse y mejorar sus procesos usando las TIC.</p>	<p>*Ausencia de sistemas de seguridad para la protección y mantenimiento de la infraestructura tecnológica</p>
Académica/ Docentes	<p>*Resistencia por parte de algunos docentes a aprender y usar las TIC en sus procesos de E.A. tal vez por los cambios de paradigma que esto supone o por desconocimiento de</p>	<p>*Aprovechar la capacitación que ofrezca la SED, el MED y otras entidades externas.</p> <p>*Varios maestros están adelantando maestrías y pueden aportar al proceso de</p>	<p>*Todos los docentes tienen acceso a PC.</p> <p>*La mayoría de los docentes considera que las Tic son un recurso importante</p>	<p>*Disponibilidad de tiempo con que cuentan los docentes para el diseño de ambientes de aprendizaje mediados por las TIC.</p> <p>*Continuidad de los programas de la SED</p>

	<p>estrategias de cómo pueden usar las TIC en el aula.</p> <p>*Los docentes de la Sede A han recibido capacitación</p> <p>TIC pero no todos(as) lograron desarrollar productos y no vislumbran muy bien cómo pueden aplicarlo a sus clases.</p> <p>*La capacitación recibida por los docentes fue semipresencial y en las tareas no se notaba mucho avance.</p> <p>*Los docentes presentan debilidad en el uso educativo de las redes sociales.</p> <p>*Los docentes presentan debilidad en el uso de derechos de autor pues pocas veces proporcionan la respectiva webgrafía de su trabajo o sitios recomendados de consulta a sus estudiantes para que ellos puedan ampliar sus conocimientos.</p> <p>* Hay poco trabajo colaborativo entre docentes para el uso de las TIC,</p> <p>*Falta capacitación en el uso y aplicación de las TIC en los procesos de E.A.</p> <p>*Desconocimiento de protocolos en el manejo del Cyberbullyng.</p> <p>*Falta de tiempo para capacitarse.</p>	<p>incorporación de TIC, en un proyecto por ejemplo de Maestros que aprenden de Maestros.</p> <p>*El compromiso de la rectora con la incorporación de TIC.</p> <p>*Apoyo de RedP para la sistematización de notas y capacitación docente.</p> <p>*Utilizar los recursos que ofrecen los portales educativos como estrategias pedagógicas en el aula.</p> <p>*Establecimiento del Sitio Web del Class.</p> <p>*Creación y utilización de software educativo que se puede reutilizar.</p> <p>*Estrategia de Maestros que aprenden de Maestros.</p> <p>*Uso por parte de los estudiantes y los maestros de celulares inteligentes y tablets en los procesos de Enseñanza Aprendizaje.</p> <p>*Crear un proyecto transversal PETIC que sirva de soporte a los otros proyectos transversales en el proceso de incorporación de las TIC.</p> <p>*Dotación de computadores y tecnología.</p> <p>*Llegada a las sedes de computadores para educar.</p>	<p>para la mejora de la enseñanza.</p> <p>* Hay voluntad de capacitación</p> <p>*Tenemos maestros capacitados y en su mayoría son de planta.</p> <p>*Hay material didáctico creado por docentes.</p> <p>*En la actualidad se llevan procesos institucionales como las Votaciones digitales, Evaluaciones bimestrales en línea</p>	<p>dirigidos a la incorporación de las TIC en ambientes de aprendizaje.</p> <p>* Habilitación de redes sociales como Facebook por parte de la SED y no se tienen estrategias para hacer uso de ellas pedagógicamente.</p>
--	--	--	---	---

	<p>*Falta instalar computadores con conexión a internet en las salas de maestros.</p> <p>*Temor a que se dañen los equipos.</p> <p>*Rápida desactualización de los profesores.</p>			
Tecnológica	<p>*Algunos programas se quedan bloqueados.</p> <p>*Falta de recursos tecnológicos en algunos salones de clase, grabadoras que no sirven, video beam, en general, dificultad para acceder a los equipos.</p> <p>* Rápida desactualización tecnológica de los equipos sobre todo los de las Salas de Informática.</p> <p>*Falta conexión de internet en las aulas o Wi-Fi y lentitud en la misma.</p> <p>*Equipos guardados y no instalados.</p> <p>*Sub utilización de herramientas como el tablero inteligente.</p> <p>*Problemas de seguridad.</p> <p>*No están instalados los programas que se requieren.</p> <p>*Servicio Técnico</p>	<p>*Dotación por parte de la Secretaria de elementos tecnológicos como los de Computadores para Educar.</p> <p>*Incorporación en el presupuesto de un rublo TIC.</p> <p>*Los estudiantes cuentan con celulares y tablets que puede ser usados en ambientes de aprendizaje con TIC.</p>	<p>*Uso de la tecnología para comunicarse con los estudiantes y con los compañeros</p> <p>*La mayoría de los docentes tienen correo electrónico y cuenta en Facebook o twitter.</p>	<p>*No hay posibilidad de ver videos por Youtube u otros programas por políticas de la SED.</p> <p>* Velocidad de internet</p> <p>*Robos de equipos o daños de los mismos.</p>

VISIÓN, MISIÓN, PROPÓSITOS Y METAS CON RESPECTO AL USO DE LAS TIC

VISIÓN

En el año 2020, el Colegio Class IED, será reconocido a nivel local por su excelencia en los procesos de planeación y ejecución del plan estratégico de tecnologías de la información a nivel de comunicación, innovación e incorporación de las TIC; basada en el marco de la enseñanza para la comprensión y aprendizaje significativo que permita el fortalecimiento de la comunidad educativa en su formación personal, académica y social.

MISIÓN

El Colegio Class IED., ejerce liderazgo en las prácticas de aula que impliquen la integración pedagógica de las TIC, con principios éticos, en los cuales prima el respeto por el ser humano, en pro de que las personas se sientan valoradas y participes por lo que son y hacen en la institución

PROPOSITOS	METAS
<p>Reorganizar los procesos educativos institucionales en lo directivo, administrativo, pedagógico y tecnológico, para consolidar las TIC como herramientas que nos permiten mejorar la formación inicial de maestros, la atención y comunicación con la comunidad educativa para ofrecer una educación de calidad, mayor cobertura, eficiencia y sostenibilidad.</p>	<p>*Al inicio del 2015 tener establecido el proyecto Transversal PETIC cuya finalidad debe ser el involucrar las TIC en todos los procesos de la institución.</p> <p>*Socializar a inicios del 2015 el PETIC a todos los miembros de la comunidad de docentes y durante el primer periodo del 2015 a los estudiantes y demás comunidad educativa.</p> <p>*Dar continuidad al Grupo Gestor PETIC.</p> <p>*En el primer trimestre del 2015 tener diseñado e implementado el sitio web institucional desde donde se manejen las notas, las notificaciones a padres, los proyectos transversales, capacitación docente, emisora escolar, periódico digital, noticias del colegio, recursos pedagógicos creados por los docentes, etc. Lo anterior por sede y por jornada.</p> <p>*Al término del 2020 tener formados todos los docentes y directivos docentes en el uso básico de las TIC.</p> <p>Al término del 2020 tener formados todos los administrativos en el uso básico de las TIC.</p> <p>*Al término del 2020 un 75% de los docentes hacen uso de las TIC en el aula de clase.</p>

	<p>*Al 2020 haber institucionalizado la socialización anual de experiencias pedagógicas exitosas con el uso de las TIC en el Aula "PETICLASS".</p> <p>*Al 2020 haber gestionado un mayor número de recursos tecnológicos para prestar mejor servicios a los estudiantes.</p>
<p>Utilizar de manera eficiente y eficaz en los procesos educativos, la infraestructura tecnológica institucional, buscando mejorar las prácticas pedagógicas de los maestros(as) para brindar una educación de calidad.</p>	<p>En el segundo semestre del 2015 establecer la reglamentación del uso de los elementos tecnológicos de los computadores, así como de otros recursos con los que dispone la institución.</p> <p>Hasta 2020 los directivos y docentes han generado propuestas pedagógicas, didácticas e investigativas en todos los niveles, mediadas por las TIC, que sirvan de ejemplo a otras instituciones con miras a convertirse en líder local de TIC. (Repositorio)</p> <p>Al 2020 la totalidad de los docentes de la Institución hacen uso de la Plataforma del entorno Virtual en la Página Web Institucional.</p> <p>Al 2020 la totalidad de los docentes de la Institución han generado recursos de aprendizaje donde involucran las TIC para apoyar los procesos de formación de estudiantes.</p>
<p>Generar una cultura del buen uso de las TIC y valorarlas como herramientas de apoyo al trabajo académico y administrativo y de proyección a la Comunidad Educativa.</p>	<p>- Al año 2016, fomentar la inclusión de las herramientas TIC en los proyectos de área y planes de asignatura, como parte del proceso de aprendizaje, donde se tenga al menos una actividad por periodo escolar donde se haga uso de las TIC, puede ser con recursos creados por el docente o disponibles en internet pero ajustado a las necesidades.</p> <p>- Durante el año lectivo 2016, orientar los procesos de aprendizaje en Tecnología e Informática hacia los programas de implementación de las TIC, aprovechando recursos existentes como son los computadores portátiles, las salas especializadas e inclusive los aparatos tecnológicos de los docentes y estudiantes.</p>

EL ROL DEL RECTOR EN LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCORPORACIÓN DE TIC (PETIC)

OBJETIVOS	POLÍTICA INSTITUCIONAL	LINEAS ESTRATÉGICAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	ACCIONES INMEDIATAS	QUIEN?
Contar con un equipo de TIC consolidado y un Plan de Gestión de uso de las mismas, para que con su apoyo se puedan lograr los propósitos y metas propuestos a corto, mediano y largo plazo.	Incorporación de las TIC en los procesos institucionales	Conformar un equipo reconocido y que represente a toda la institución con motivación y apropiación en el tema de las TIC para cumplir con los propósitos planteados.	Plan de Estratégico y uso Pedagógico y Didáctico de las TIC.	Diseño y aplicación del Plan Pedagógico y Didáctico las TIC, para el mejoramiento de los procesos educativos institucionales	Conformación del Equipo de TIC con representación de todos los estamentos institucionales.	Grupo Gestor. Directivos Docentes Docentes Estudiantes Comunidad Educativa
Conformar una propuesta de implementación para directivos y maestros en el uso pedagógico de las TIC en todos los niveles de formación que les permita hacer buen uso de ellas en su quehacer directivo y docente.	Generar la necesidad e interés de formación de directivos y maestros en uso pedagógico de las TIC como eje fundamental de la innovación del currículo y práctica pedagógica de la Institución	Realizar un diagnóstico más amplio, discriminado por sedes y jornadas de la formación en TIC de los directivos y maestros y cómo las están usando en sus clases.	Plan del uso pedagógico de las TIC de los directivos y maestros Establecer un proyecto transversal PETIC que apoye los procesos de integración de las TIC en la institución.	Generar una cultura de usos de la Página Web y el correo electrónico institucional	Diseño de la propuesta del uso y apropiación de las TIC para la comunidad	Grupo Gestor. Directivos Docentes
Utilizar las experiencias de docentes en ambientes de aprendizaje con uso de las TIC, como una estrategia de apoyo, fomento y promoción de las mismas hacia los otros docentes que no los han implementado aún.	Actualizar los procesos de aprendizaje de los maestros a partir de las experiencias de otros compañeros mediante la utilización de recursos tecnológicos.	Generar en los docentes una cultura de usar los ambientes de aprendizaje mediados por TIC. Generar paralelamente una cultura sobre usos y apropiación de estas herramientas para la enseñanza en todos los niveles	Sistema de recolección de experiencias para el apoyo de las actividades académicas y administrativas con un socialización PETICLASS	Construcción de estrategias pedagógicas para los docentes orientadas a la incorporación de las TIC en sus planeación curricular.	Divulgación a la Comunidad y recolección de experiencias educativas que incluyan herramientas y estrategias TIC en ambientes de aprendizaje, actualización de los procesos de aprendizaje mediante la socialización de dichas experiencias	Grupo Gestor. Directivos Docentes

		incluyendo los elementos de propiedad de los estudiantes.				
Diseñar y construir o buscar recursos didácticos innovadores donde se incorporan las TIC	Convertir a la institución en un referente de utilización pedagógica de las TIC que favorezcan los procesos académicos	Incorporación de las TIC en todas las áreas de los diferentes niveles de formación.	Mejoramiento de la calidad del servicio educativo.	Proyecto uso de recursos didácticos para mejorar la calidad de los procesos académicos.	Diseño y construcción o búsqueda de recursos didácticos innovadores donde se incorporan las TIC según las áreas o campos de formación establecidos, para apoyar los procesos de aprendizaje.	Grupo Gestor. Directivos Docentes
Gestionar recursos y establecer alianzas con instituciones externas para obtener recursos y capacitación docente.	Infraestructura Tecnológica suficiente y actualizada para prestar un servicio educativo de calidad	Elaborar con un plan para gestionar recursos y llevar a cabo la modernización de las aulas de informática existentes y adquirir otros. Realizar gestiones contar con capacitación periódica y actualización docente.	Plan de modernización de los espacios de las aulas de informática y de gestión de recursos tecnológicos para todos los salones. mejorar el	Proyecto: Reestructuración de ambientes físico de las aulas de Informática y de los salones en general.	Diseño de la propuesta de gestión y de modernización de la Infraestructura Tecnológica Institucional. Establecer alianzas estratégicas para actualización docente.	Equipo de TICs. Directivos Docentes Consejo Académico Consejo Directivo

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC

Propósito: Reorganizar los procesos educativos institucionales en lo directivo, administrativo, pedagógico y tecnológico, para consolidar las TIC como herramientas que nos permitan mejorar la formación inicial de maestros, la atención y comunicación con la comunidad educativa para ofrecer una educación de calidad.

Oportunidad de mejoramiento N° 1: Incorporar las TIC en cada una de las áreas de gestión para fortalecer los procesos institucionales.

Resultado 1: Calidad en los procesos de cada gestión

Resultado 2: Mejoramiento en los procesos de comunicación interna y externa

Indicadores del resultado: agilidad y cobertura en la precisión de la comunicación a nivel institucional

Actividades y Subactividades	Indicador de Clave	Responsable	Tiempo	Observaciones
Diseño e implementación de la página Web oficial institucional	Organización del contenido del sitio web	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	1 periodo escolar	
Socialización del plan de las TIC a la comunidad educativa	Se valida el plan de gestión de las TIC por la Comunidad Educativa	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	3 horas	Asamblea General docentes y estudiantes
Conformación de un semillero TIC conformado por estudiantes, docentes y directivos de la institución	El equipo líder de gestión de las TIC quedó conformado	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	1 periodo	
Formación de docentes en el uso básico de las TIC y su aplicación en el aula de clase	Organización del cronograma de formación docente	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	120 horas	

EL ROL DEL RECTOR EN LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCORPORACIÓN DE TIC (PETIC)

Dotación de computadores adecuados para fortalecer el uso de las TIC en la Institución	Se adquirió computadores para el desarrollo eficiente del plan de gestión de las TIC	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	2 años	
--	--	------------------------------	--------	--

PLAN DE ACCION

Propósito:

Utilizar de manera eficiente y eficaz en los procesos educativos, la infraestructura tecnológica institucional, buscando mejorar las prácticas pedagógicas de los maestros(as) para brindar una educación de calidad.

Oportunidad de mejoramiento N° 1: Consolidar un equipo líder y un plan de gestión de TIC para el uso de este recurso en bien de la comunidad educativa

Resultado 1: Un grupo de docentes, directivos docentes líderes en el uso de las TIC como apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje.

Resultado 2: Procesos educativos transformados y mejorados a partir de la implementación de las TIC

Resultado 3: Mejoras en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Indicadores del resultado: Un documento con el plan de uso de las TIC, un equipo líder de gestión de TIC

Actividades y Subactividades	Indicador de Clave	Responsable	Tiempo	Observaciones
Diseño e implementación de la página Web oficial institucional	Organización del contenido del sitio web	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	1 periodo escolar	
Actualización de la infraestructura tecnológica	Ajustes realizados o correctivos implementados	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	1 año	Apoyo de Ministerio de Educación y SED
Presentación de propuestas pedagógicas, didácticas e investigativas por docentes	Establecimiento de un espacio institucional de socialización de experiencias exitosas con TIC en el aula	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	3 años	

EL ROL DEL RECTOR EN LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCORPORACIÓN DE TIC (PETIC)

	“PETIC CLASS”			
Diseño de ambientes de aprendizaje para apoyar el proceso de formación de los estudiantes	Número de docentes que usan las TIC como apoyo pedagógico	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	2 años	

Propósito:

Generar una cultura del buen uso de las TIC y valorarlas como herramientas de apoyo al trabajo académico y administrativo y de proyección a la Comunidad Educativa

Oportunidad de mejoramiento N° 1: Desarrollar un proyecto pedagógico transversal que posibilite el uso racional de las TIC

Resultado 1: Una comunidad culta en el uso de las TIC de manera creativa y racional.

Resultado 2: Procesos educativos significativos haciendo uso de las TIC

Indicadores del resultado: Aplicación adecuada de las TIC en aspectos académicos y formativos de los estudiantes; administrativos y directivos de la Institución

Actividades y Subactividades	Indicador de Clave	Responsable	Tiempo	Observaciones
Uso adecuado de la plataforma de notas de la sed	Los docentes deben utilizar de manera adecuada la plataforma de notas de la sed	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	12 meses	Capacitar en Jornadas pedagógicas
Uso adecuado de la página Web Institucional	Población participante	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	12 meses	
Elaboración del documento del proyecto transversal PETIC	Proyecto en medio magnético e impreso	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	6 meses	
Acompañamiento permanente y evaluación del proyecto	Ajustes realizados y correctivos implementados	EQUIPO DE GESTION DE LAS TIC	6 meses	

ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El seguimiento y evaluación de los procesos es un aspecto importante para darle no solo continuidad al proyecto sino asegurarse de que en realidad aporte a la institución y al PEI gracias al cumplimiento de su visión y misión.

El grupo gestor ha establecido las siguientes estrategias para el control, seguimiento y evaluación del proyecto trazado:

1. Revisar permanentemente las debilidades y amenazas detectadas por parte del grupo gestor para el mejoramiento y superación de las mismas.
2. Mantener presente la misión y las metas propuestas en el Plan Estratégico con miras a hacer realidad la visión del proyecto.
3. Evaluar y verificar periódicamente el PETIC para establecer el cumplimiento de objetivos, programas y proyectos planteados, haciendo los ajustes pertinentes para su fortalecimiento.
5. Revisar permanentemente los procesos y las relaciones en los diversos grupos que conforman el equipo de Gestión de las TIC para satisfacer las metas y los logros trazados, teniendo en cuenta que el PETIC debe apoyar a los otros proyectos en la incorporación de las TIC.