



FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES EN EL USO Y APROPIACIÓN DE TIC PARA  
LA ESTRATEGIA DEL COMITÉ OPERATIVO EN LA IE EUSTAQUIO PALACIOS DE LA  
CIUDAD DE CALI

Trabajo de grado de Maestría

Mónica Rojas Palomino

Tutor: Henry Arley Táquez Quenguan

Universidad ICESI

Escuela de ciencias de la educación

Maestría en Educación

Santiago de Cali

2016

A Julia y Alejandro, mis amados padres; quienes  
desde su sabiduría natural entendieron  
que la educación era el mejor legado

Para sus hijas.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el contexto de una institución educativa de carácter oficial. Indaga sobre las acciones que realizan los directivos docentes en su gestión educativa y reflexiona acerca de las posibilidades que brindan las herramientas TIC para optimizar las actividades de organización y gestión de la institución escolar. La aplicación de los instrumentos a nueve directivos docentes expone el hacer de su cargo y el uso y grado de apropiación de TIC para ejecutarlo. Finalmente se formula un diplomado para directivos docentes que incorpora el aprovechamiento de las TIC en la estrategia institucional del comité operativo.

**Palabras clave:** formación, directivos docentes, TIC, gestión educativa

## Abstract

This research takes place in the context of an educational institution official. Investigates the actions performed by school administrators in their educational management and reflects on the possibilities offered by TIC tools to optimize the activities of organization and management of the school. The application of instruments to nine directors doing their trade and use and degree of ownership of TIC to run it. Finally, a route executive education teachers incorporating the use of TIC in the corporate strategy is formulated operating committee.

Keywords: education, school administrators, TIC, education management

## Contenido

Contenido.....	v
1. Introducción.....	1
2. Problema de investigación.....	2
2.1 Pregunta de investigación.....	5
3. Objetivos.....	5
3.1 Objetivo general.....	5
3.2 Objetivos específicos.....	5
4. Justificación.....	6
5. Marco Teórico.....	7
6. Marco Conceptual.....	12
6.1 Contexto institucional.....	12
6.2 Las TIC en Educación.....	15
6.3 Formación de directivos docentes.....	18
6.3.1 Competencias de los directivos docentes.....	19
6.4 Marco normativo: decretos 2277 de 1979 y 1278 de 2002.....	22
6.5 Áreas de gestión del directivo docente.....	24
6.5.1 Gestión directiva.....	26
6.5.2 Gestión pedagógica y académica.....	26
6.5.3 Gestión administrativa y financiera.....	26
6.5.4 Gestión de la comunidad.....	27
6.6 Diseño curricular.....	27
7. Metodología.....	29
7.1 Enfoque.....	29
7.2 Método: Estudio de caso.....	30
7.3 Muestra.....	30
7.4 Instrumentos.....	32
7.4.1 Observación.....	32
7.4.2 Entrevista semiestructurada.....	33
7.4.3 Encuestas.....	33
7.4.4 Análisis documental.....	34
8. Análisis de resultados.....	35
8.1 Observación.....	35
8.1.2 Elementos observados.....	35
8.2 Entrevista.....	47
8.2.1 Categoría : Concepciones y experiencias en la educación.....	49
8.2.2. Categoría : Concepciones del contexto laboral.....	50
8.2.3. Categoría : Intereses y motivaciones.....	52
8.2.4. Categoría : Expectativas.....	53

8.3 Encuesta .....	54
Discusión de resultados.....	58
9. Propuesta de diplomado en uso e incorporación de TIC .....	60
9.1 Necesidad.....	60
9.2 Perfil requerido .....	60
9.3 Caracterización de los participantes.....	61
9.4 Restricciones y oportunidades .....	62
9.5 Análisis de la brecha .....	63
9.6 Descripción del diplomado .....	63
9.7 Enfoque pedagógico.....	64
9.7 Diseño del plan de formación .....	65
9.7.1. Competencia de egreso .....	65
9.7.2. Saberes asociados con la competencia.....	65
9.7.3. Objetivos de aprendizaje a partir de los saberes .....	65
9.7.4. Unidades del diplomado .....	65
9.7.4. Desarrollo de una unidad de aprendizaje .....	66
9.7.5. Rúbrica de evaluación del diplomado.....	75
Conclusiones de la investigación .....	77
Bibliografía .....	80
ANEXOS .....	82
1. Encuesta TIC Directivos docentes .....	82
2. Entrevista: cuestionario guía.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias funcionales .....	21
Tabla 2. Competencias comportamentales .....	21
Tabla 3. Áreas de desempeño de docentes y directivos docentes.....	25
Tabla 4. Delimitación de la población de coordinadores.....	31
Tabla 6. Instrumentos Vs Objetivos.....	34
Tabla 7. Uso de herramientas TIC en las Sesiones de Comité Operativo .....	39
Tabla 8. Caracterización de la población.....	61
Tabla 9. Restricciones y oportunidades .....	62
Tabla 10. Perfiles .....	63

## **1. Introducción**

En el engranaje del sistema educativo colombiano la gestión escolar ostenta una importancia indiscutible con miras a la meta del mejoramiento de la calidad. Busca en los establecimientos educativos el fortalecimiento de la organización de las escuelas y representa el mecanismo para la transformación de los procesos que se dan al interior de las mismas. En el caso de la educación oficial la gestión escolar presenta complejidades y desafíos permanentes por las condiciones en que se desarrolla. El trabajo como directivo docente de una institución educativa oficial, me ha permitido identificar particularmente la dificultad de incorporar las TIC de tal manera que estas herramientas favorezcan el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión escolar.

Esta investigación tiene como objetivo formular una propuesta curricular de un diplomado que favorezca el aprendizaje del uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación, en adelante TIC, en el marco de la estrategia institucional denominada comité operativo, para diez directivos docentes de la IE Eustaquio Palacios . A través de una encuesta de uso y apropiación de TIC en su práctica de gestión, una entrevista, el análisis documental y la observación, se analizan aspectos relacionados con su trabajo como directivos y las herramientas que utilizan para llevarlo a cabo.

Para el diseño de la propuesta se utilizó el modelo ADDIE como marco de referencia instruccional, contemplando las fases de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación desde un enfoque de sistemas.

## 2. Problema de investigación

La institución educativa Eustaquio Palacios ha incorporado herramientas TIC en las prácticas de aula de los maestros, gracias a las formaciones y dotación recibidas a través de distintos programas con el fin de transformar el proceso de enseñanza y aprendizaje; sin embargo, estas iniciativas no han alcanzado el ámbito directivo y por lo tanto no se ven reflejadas en la organización institucional.

De acuerdo al estudio *Liderazgo escolar en América Latina*, “En general, los países latinoamericanos tienden a no contar con políticas claras y coherentemente estructuradas, que fijen los contenidos y competencias de base a desarrollar en función de estándares de desempeño preestablecidos, que distingan diferentes necesidades formativas en relación con las etapas de desarrollo de los directivos, y que aseguren la existencia de programas de calidad que logren brindar esta formación requerida” (UNESCO, 2014).

El principal desafío en la actualidad, especialmente para el caso del sector oficial, es el uso de las TIC para generar transformaciones en los procesos organizacionales y de gestión de la instituciones educativas. Una incorporación efectiva permitirá diseñar nuevas estrategias para llevar a cabo esa gestión, enriquecer los procesos institucionales y responder a las necesidades del contexto.



La realidad de la IE Eustaquio Palacios, ofrece una poderosa posibilidad para reflexionar alrededor del uso actual de las TIC como mediadoras en el desarrollo de las actividades que corresponden a las áreas de gestión de los directivos docentes y las oportunidades que éstas ofrecen para optimizarlas.

La gestión escolar, en el sistema educativo colombiano se desarrolla en cuatro áreas (MEN, 2008):

- DIRECTIVA: comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del Proyecto Educativo Institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.
- ACADÉMICA: Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza-aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias. Apoya la capacidad para diseñar planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión.
- ADMINISTRATIVA: Desarrolla competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y los planes operativos institucionales. Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento.

- **COMUNITARIA:** Comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, y conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo.

La realización de las acciones concernientes a cada área, reclaman del directivo docente unas condiciones especiales para dirigir los procesos propios de una institución educativa; sin embargo, en la mayoría de los casos estas condiciones no se dan. Al respecto (Atehortua, 2003) afirma “ A pesar de los avances alcanzados en la prestación del servicio educativo, los directivos docentes del sector público y privado en Colombia no tienen siempre una preparación adecuada para afrontar la dirección de las instituciones educativas. Así mismo, no existe una bibliografía actualizada y acorde con las funciones, acciones, actividades y tareas por desarrollar en la dirección de las instituciones que se les encomienda. En Colombia no existe una guía que oriente a los directivos docentes en forma clara y precisa sobre la manera como se ha de realizar la multiplicidad de funciones que les faculta la norma”. Se espera entonces, que los directivos docentes, reúnan calidades personales y profesionales que les proporcionen herramientas para que, por ejemplo, puedan enfrentar las profundas desarticulaciones que se dan entre lo que se espera de acuerdo a su perfil y lo que en la práctica se desarrolla.

Frente a este panorama, la presente investigación busca abrir un camino para comenzar a enfrentar estas desarticulaciones. En este sentido, propone una formación a directivos docentes en el uso y apropiación de TIC que facilite los procesos desarrollados en los comités operativos,

donde se reúnen los directivos docentes de la institución Eustaquio Palacios para atender aspectos transversales a todas las áreas de gestión.

## **2.1 Pregunta de investigación**

¿Cuál es la propuesta curricular de un diplomado en incorporación de TIC para los directivos docentes de la IE Eustaquio Palacios, basado en el modelo ADDIE, que permita el mejoramiento del trabajo en el comité operativo?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Formular una propuesta curricular de un diplomado en uso e incorporación de TIC para los directivos docentes de la IE Eustaquio Palacios basado en el modelo ADDIE, que permita el mejoramiento del trabajo en el comité operativo

### **3.2 Objetivos específicos**

- 1) Analizar las actividades que desarrolla en la práctica cotidiana un directivo docente del sector oficial, en relación con lo que proponen los decretos de vinculación
- 2) Conocer el nivel de uso y apropiación de TIC de los coordinadores en la gestión directiva de la Institución Educativa Eustaquio Palacios
- 3) Desarrollar una unidad de aprendizaje del diplomado en uso e incorporación de TIC para los directivos docentes de la Institución Educativa Eustaquio Palacios

Coordinar, del latín *co*, por *cum*, con, y *ordinäre*, *ordenar*; *disponer cosas metodológicamente, concertar medios, esfuerzos para una acción común*. Coordinar es casi un sinónimo de ordenar, de poner en orden. Coordinar es ordenar metodológicamente, reunir esfuerzos tendientes a un objetivo determinado. El coordinador en el sistema educativo oficial colombiano es un directivo docente que tiene como función particular la de ordenar los diversos elementos materiales, personales, formales y organizativos que conforman las actividades escolares a nivel de la Institución educativa, a fin de alcanzar los fines y objetivos propuestos con la máxima economía de esfuerzos (Atehortua, 2003).

Las acciones del coordinador en la gestión educativa van orientadas a su desarrollo en las cuatro áreas ya mencionadas: directiva, académica/pedagógica, administrativa/financiera y comunitaria/convivencia.

La presente investigación descubre su pertinencia en la necesidad de destacar el aporte de las TIC en las diferentes áreas de gestión transversales al comité operativo institucional a cargo de los coordinadores. Los resultados obtenidos contribuirán a tomar decisiones respecto a la implementación de una propuesta curricular de un diplomado en el uso y apropiación de TIC que apunte a una gestión educativa más eficiente y derive en el mejoramiento institucional.

El acceso a una educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, se enfrenta a un contexto de cambio paradigmático al comenzar el siglo XXI. El desarrollo que han alcanzado las TIC en los últimos años demanda al sistema educacional una actualización de prácticas y contenidos que sean acordes a la nueva sociedad de la información.

Esta actualización implica en primer lugar un desafío pedagógico para incorporar las TIC al aula y al currículum escolar. Además, requiere del fortalecimiento de la formación inicial y en servicio de los docentes, de políticas públicas que aseguren la implementación sistémica y de reformas que impacten en los sistemas educativos de manera integral. Junto con esto, las TIC también presentan potenciales beneficios para mejorar la gestión escolar, lo que implica preparar a directivos y administrativos en estas nuevas tecnologías (UNESCO, 2014).

## **5. Marco Teórico**

Dentro de la exploración de investigaciones relacionadas con la formación de directivos docentes se destacan los siguientes hallazgos:

Rectores Líderes Transformadores es una iniciativa que surge en el 2010 como una alianza público privada, que desde el sector empresarial convocó al sector público (Ministerio de Educación y Secretarías de Educación), al sector académico (universidades, instituciones educativas, expertos en educación, facilitación y liderazgo) y a los empresarios para que le apostaran a un proyecto común que permitiera fortalecer el liderazgo de los directivos docentes de las instituciones educativas oficiales como punto de partida para lograr transformaciones en la educación de los niños, niñas y jóvenes de nuestro país, bajo el entendimiento de que si un rector es formado integralmente como excelente ser humano y líder transformador, en el mediano y largo plazo su labor se verá reflejada en la calidad del aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa que dirige y en todos los ámbitos de la gestión escolar.

El programa Rectores Líderes Transformadores tiene como propósito desarrollar en los rectores competencias del ser y el hacer, está dirigido a instituciones oficiales de distintas ciudades del país. En el primer semestre de 2016 se abrió la primera cohorte de coordinadores, atendiendo a la necesidad evidenciada en las cohortes anteriores de rectores; las sesiones de trabajo del programa se desarrollan en las instalaciones de la universidad ICESI.

El programa es innovador porque potencia el trabajo colaborativo, apunta a una visión de liderazgo integral, involucra competencias de las gestiones propias de un directivo docente, fortalece la gestión personal, reconoce y trabaja a partir de los contextos, funciona con modalidad presencial, virtual y acompañamiento in situ, trabaja con la comunidad de aprendizaje “Red de liderazgo”, cuenta con el apoyo de diversos sectores y ha firmado alianzas público-privadas; además, utiliza referentes nacionales e internacionales e implementa un sistema de seguimiento y evaluación de impacto.

María Victoria Angulo (2015) hace un balance de los logros del programa. Destaca como aspectos importantes el fortalecimiento del rol del rector como líder pedagógico, el establecimiento de la Red de Liderazgo Escolar donde los directivos pueden interactuar y compartir experiencias con sus pares, la definición de un sistema de seguimiento y evaluación para la mejora continua a los directivos formados y el acompañamiento a los rectores que participaron con el fin de hacer sostenibles los cambios en la cultura institucional.

En la monografía *Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia* (Osorio, 2011), el autor concluye que los mayores obstáculos para impulsar la gestión educativa son la falta de comprensión de los escenarios actuales y de las nuevas maneras de entender y hacer la

educación. Es indispensable por tanto reconocer el contexto de la escuela y estar preparado para enfrentar sus desafíos. En Colombia la gestión educativa está encaminada a llevar a cabo las orientaciones del estado, va de la mano con la propuesta política y los ideales sociales del gobierno, dentro del marco de la eficiencia. Ser directivo docente hoy se debate entre los distintos planteamientos teóricos y prácticos que se formulan sobre su quehacer, lo que hace su tarea compleja, imprecisa y ambigua, es una tarea que va más allá de lo administrativo y que debe asumirse desde una perspectiva pedagógica.

Otras investigaciones como *El director escolar: competencias, funciones y características*; reflejan que el papel del director escolar ha evolucionado desde el llamado “estilo autoritario” hasta el “estilo democrático”, pero a la vez al rol de director escolar se le han asignado año tras año múltiples funciones que han ido complicando la labor pedagógica del directivo. El director es una pieza clave para el impulso de la calidad de la enseñanza, pero la tarea se hace ardua por las limitaciones del cargo en el sistema (Navarro, 2012).

En el ámbito local existen investigaciones que analizan la formación de directivos desde una perspectiva antropológica (Estupiñan, 2015). En este trabajo monográfico, la autora plantea que existen formas de generar impactos duraderos en los protagonistas del cambio educativo, mediante la configuración de ethos personal, ethos docente, ethos del director escolar y ethos institucional. El carácter innovador se da cuando quien actúa pone algo exclusivamente propio y se lo da a los demás. El ethos del docente y del directivo es el cauce natural en el que debe apoyarse la institución educativa que pretende ser innovadora.

Ávila (2013), refiere en su tesis doctoral que la investigación en Colombia en el campo de dirección escolar es incipiente y que los estudios que existen demuestran las dificultades de la gestión escolar por ser un campo atendido escasamente en los últimos años y sólo a partir de las reformas que se dan en las políticas educativas. Encuentra en la investigación que la dirección escolar se enfrenta a tres condiciones. En primer lugar, los directores, pese a su gran importancia dentro de las instituciones educativas, realizan su trabajo en contextos de incertidumbre estructural (cambio cultural de la población escolar, fusión de instituciones, aumento de la carga laboral, hacinamiento en las aulas y deterioro de las condiciones de vida de los estudiantes y sus familias), los cuales terminan limitando la influencia y el impacto que realmente podrían llegar a tener en sus instituciones escolares. Otro aspecto tiene que ver con políticas educativas que orientan a los directores escolares fuera de sus instituciones hacia actividades administrativas, lo que se contrapone con un ideal de directivo que se ocupe principalmente de asuntos pedagógicos. Finalmente se destaca como en medio de las restricciones, los directivos implementan estrategias y promueven acciones y proyectos para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, las demandas de la comunidad escolar y las expectativas de su rol.

Las anteriores investigaciones coinciden en que el rol del director escolar es trascendental en la gestión de la institución educativa, pues se espera de él dominio en las competencias relacionadas con cada área de gestión.



Estas investigaciones exponen, además, que para cumplir con este objetivo son necesarias unas características relacionadas con el ser como el liderazgo, la empatía; con el conocer, en cuanto a procesos administrativos, tener dominio de herramientas TIC; y con el hacer del directivo como las estrategias de organización y la resolución de situaciones que se presenten en su entorno. Ante este panorama, la formación continua y pertinente, que brinde herramientas y presente nuevas estrategias, se vislumbra como uno de los caminos para fortalecer la labor del directivo docente.

Respecto al tema de estudio de la presente investigación, es necesario poner de manifiesto la escasez de estudios relacionados que determinen la necesidad de formación en TIC para directivos docentes, ya sea porque se considera un campo de análisis innecesario ante el supuesto de que todos los directivos docentes usan y apropian las TIC en su gestión o porque las investigaciones se han orientado a las necesidades de formación de los docentes en relación con la incorporación de las TIC en sus prácticas de enseñanza y aprendizaje. Lo anterior pone en evidencia la urgente necesidad de analizar el fenómeno en la gestión directiva, especialmente para el caso del sector oficial colombiano.

### 6.1 Contexto institucional

Esta investigación se ocupa del estudio de caso de la institución educativa oficial Eustaquio Palacios. A continuación se detalla el contexto de la misma.

La Institución educativa Eustaquio Palacios se encuentra situada en la comuna 19 de la ciudad de Santiago de Cali, al suroccidente de la ciudad. Muy cerca, se encuentran espacios de afluencia masiva de público como el Coliseo del Pueblo, la Plaza de Toros y la estación Cañaveralejo del Transporte MIO.

Su fundación se remonta al año de 1963 como un colegio Departamental de carácter oficial, siendo gobernador el señor Gustavo Balcázar Monzón. Recibe su nombre del célebre autor vallecaucano José Eustaquio Palacios, escritor de la novela "El Alférez Real"<sup>1</sup>.

Su primera sede fue en el barrio San Fernando y sus estudiantes provenían de los barrios Alameda, Bretaña, Colseguros, Junín y Siloé, de estratos 2 y 3.

El primer rector fue Desiderio Martínez Pineda, quien logró que el colegio fuera el primero del sector oficial en ofrecer educación mixta en la ciudad de Cali. En 1967, debido a la gran cantidad de estudiantes que tenía, fue necesaria otra sede que se bautizó con el nombre de "Eustaquito" ubicada en el centro de la ciudad. También en este año se dio inicio a la educación nocturna en el colegio.

---

<sup>1</sup> Novela que lo hizo célebre por el lenguaje erudito y barroco que utiliza para narrar los últimos años de la colonia, convirtiendo el texto en una crónica de Cali en el siglo XVIII.

En 1970, el colegio se trasladó a su sede actual, gracias a la gestión que hizo el gobernador para que a Univalle le asignaran los terrenos que hoy ocupa en Meléndez y a cambio ésta cediera el lote donde funciona hoy el colegio.

El colegio se construyó con la ayuda de profesores, padres de familia y estudiantes, quienes realizaron la "marcha del ladrillo" desde la sede de San Fernando hasta llegar a la sede actual. En 1992 se diversifica el bachillerato con la adscripción a los Centros Auxiliares de Servicios Docentes- CASD. En 1995 la Escuela El Amparo se fusiona al colegio. En el año 2002, se fusionan 11 centros docentes de las comunas 19, 20 y 56 rural, creándose la Institución Educativa Eustaquio Palacios.

En el año 2005 se implementa el Centro Regional de Educación - CERES, con la participación de la Universidad del Valle, el Instituto de Educación Técnica Profesional- INTEP de Roldanillo y el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, donde se atiende a estudiantes de las comunas 1, 18, 19 y 20 (Manual de convivencia, 2014, pág. 9).

Actualmente, la Institución Educativa Eustaquio Palacios hace parte de las 92 instituciones públicas de la ciudad de Cali, su sede principal se encuentra en el barrio el Lido; cuenta además con 10 sedes urbanas y una en la zona rural ubicadas en las comunas 19 y 20; una localidad de mucha tradición en la zona de ladera denominada, Siloé. Para la ciudad este sector es un referente geográfico, se conoce como el pesebre de Cali entre otras razones porque en la cima de uno de sus picos ostenta una estrella que se ilumina en época decembrina.

La sede central se encuentra diagonal al Coliseo del pueblo y ocupa una amplia zona en la carrera 52 con calle 2, cuenta con 7 bloques de salones, 2 salas de sistemas, conectividad, biblioteca, aulas dotadas por el programa “TITA, educación digital para todos”<sup>2</sup>, zona administrativa, auditorio para 600 personas, 2 cafeterías y 3 canchas deportivas.

Atiende aproximadamente 6.000 estudiantes en sus once sedes, desde preescolar, hasta grado once, en las jornadas diurna y nocturna, y cuenta con la colaboración de 30 personas en el área administrativa, además de 250 docentes y 11 directivos docentes.

La población en su mayoría está representada por grupos familiares impactados por algún fenómeno social como el desplazamiento y la violencia; tienen una fuerte identidad con su entorno, a tal punto que consideran encontrarse separados de la zona urbana; en su mayoría se dedican al comercio informal. El sector ha sido intervenido durante muchos años a través de diferentes proyectos y programas sociales tanto públicos como privados, que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y la disminución de flagelos como el microtráfico y los grupos armados al margen de la ley, sin embargo estos esfuerzos aún no muestran la transformación de la zona, pues cada vez es mayor la población desplazada que llega.

La institución en muchas oportunidades ha sido el foco desde el que se lanzan las distintas iniciativas que impactan a la comunidad de Siloé, tiene un convenio con el SENA que le permite graduar bachilleres en las especialidades de: Producción de alimentos, Educación ambiental y administración de viveros, Mantenimiento de equipos de cómputo, Electricidad residencial,

---

<sup>2</sup> TITA es un proyecto de educación digital liderado por la Alcaldía de Cali para mejorar las competencias de los niños en el Siglo XXI

Diseño y artes gráficas, Educación física recreación y deporte; y Sistemas y gestión empresarial. El 18 de septiembre de 2015, el Ministerio de Educación Nacional lanzó en sus instalaciones el Plan Pacífico - Plan Nacional de Infraestructura Educativa, que beneficiará a varias instituciones oficiales. En el ámbito local, la administración gubernamental pondera la importancia de la institución para movilizar procesos pedagógicos alrededor del uso del sistema Masivo Integrado de Occidente – MIO cable, un servicio de transporte innovador para la ciudad que pasa sobre el colegio y tiene una de sus torres ubicadas en sus predios.

Gracias a los diferentes programas de formación en TIC que además, entregan dotación, el espacio institucional cuenta con recursos tecnológicos tales como computadoras, tablets, proyectores, centrales electrónicas de datos y conectividad. El uso de estos recursos está abierto a la comunidad y los profesores han recibido formación para incorporarlos en sus actividades a partir de diferentes modelos como el aprendizaje basado en problemas y otros que involucran equitativamente los componentes disciplinar, pedagógico y tecnológico.

## **6.2 Las TIC en Educación**

Vivimos tiempos de grandes transformaciones tecnológicas que modifican de manera profunda las relaciones humanas. El acceso y generación de conocimiento pasan a ser los motores de desarrollo. Las nuevas formas de conectividad están en el corazón de procesos de cambio en las esferas económicas, políticas y culturales que han dado lugar a lo que se denomina “globalización”. Las personas se involucran en nuevas formas de participación, control social y activismo a través de las redes sociales; con ello, las democracias se

enriquecen, conformando un nuevo orden mundial en el que surge el ciberhumano, con<sup>16</sup> más poder del que nunca tuvo el ciudadano convencional.

La tecnología digital se hace presente en todas las áreas de actividad y colabora con los cambios que se producen en el trabajo, la familia y la educación, entre otros (UNESCO, 2014, pág. 14).

En este contexto el desarrollo de la tecnología conlleva la construcción de nuevos medios y herramientas que sean útiles, en el caso de la educación, para ayudar a la adquisición de nuevos aprendizajes. Sin embargo, esto último no es posible si no se da una mediación efectiva; esta mediación tiene que ver con el sentido de la tecnología en el ámbito educativo; es decir, un desarrollo tecnológico necesita estar soportado en un conocimiento pedagógico, didáctico y disciplinar. Los instrumentos y herramientas solas, no producen conocimiento.

Esta reflexión implica identificar las tecnologías más apropiadas para el desarrollo de aprendizajes, y lo más importante, saber cómo utilizarlas en favor del objetivo, adaptándolas al contexto educativo.

Es clave entender que las TIC no son sólo herramientas simples, sino que constituyen sobre todo nuevas conversaciones, estéticas, narrativas, vínculos relacionales, modalidades de construir identidades y perspectivas sobre el mundo. Una de las consecuencias de ello es que cuando una persona queda excluida del acceso y uso de las TIC, se pierde formas de ser y de estar en el mundo, y el resto de la humanidad también pierde esos aportes (...). En varios países de la región ya se habla del acceso a tecnología y conectividad como un derecho asociado a un bien básico (UNESCO, 2014, pág. 16).

Esto significa que al menos en el terreno de las TIC, todos los miembros de la comunidad educativa son aprendices. Se trata de que cada uno aprenda y desarrolle las capacidades y habilidades que le resulten útiles de acuerdo a su rol e incorpore las tecnologías con un sentido que trascienda lo utilitario.

En párrafos anteriores se mencionó la incipiente referencia que existe alrededor del uso de las TIC en la formación de directivos docentes. Sin embargo, la reflexión desde la experiencia permite establecer cuáles podrían ser las contribuciones de las TIC para optimizar las labor de los directivos docentes.

Las tecnologías ofrecen ventajas para diseñar soluciones innovadoras a problemas de gestión. Permiten al directivo tener un registro preciso de los procesos institucionales, comunicar de manera más rápida y eficaz las estrategias organizacionales, facilitan el acceso y la disponibilidad desde distintos dispositivos, lugares y momentos, favorecen la socialización de experiencias novedosas, disminuyen los costos de distribución de recursos educativos, facilitan las redes de comunicación y permiten mejorar el vínculo entre los miembros de la comunidad educativa.

Respecto al potencial de las TIC, (Coll, 2001) plantea que las TIC digitales permiten crear entornos que integran los sistemas semióticos conocidos y amplían hasta límites insospechados la capacidad humana para (re)presentar, procesar, transmitir y compartir grandes cantidades de información con cada vez menos limitaciones de espacio y de tiempo, de forma casi instantánea y con un coste económico cada vez menor.

Sin duda, la gestión escolar se beneficia con todas estas oportunidades, pero requiere de directivos docentes preparados y de políticas educativas que prioricen su formación de manera integral.

### **6.3 Formación de directivos docentes**

La formación específica de directivos docentes es un problema que se encuentra en los primeros lugares de la agenda educativa de los países de Latinoamérica. Un reciente estudio realizado por la UNESCO (2014) analiza las propuestas de formación de seis países: Programa de Formación para líderes Educativos (Argentina), Programa Gestión para el Aprendizaje (Brasil), Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa (Chile), Programa Rectores Líderes Transformadores (Colombia), Programa de Formación de Directivos por Competencias (México), Escuela de Directores para la calidad educativa: Programa de Capacitación en Gestión Educativa (República Dominicana). El estudio se propuso la identificación, descripción y sistematización de seis programas de formación de directivos escolares, al respecto el documento manifiesta:

Las políticas dirigidas a los directores escolares en la región aparecen como un ámbito en movimiento y en proceso de cambio (...) Subsisten desafíos mayores, dentro de los cuales, uno central corresponde al ámbito de la preparación y formación de los líderes escolares. Los estudios analizados, muestran que, en general los países latinoamericanos tienden a no contar con políticas claras y coherentemente estructuradas, que fijen los contenidos y competencias de base a desarrollar en función de estándares de desempeño preestablecidos, que distingan diferentes necesidades formativas en relación a las etapas



de desarrollo de los directivos, y que aseguren la existencia de programas de calidad<sup>19</sup> que logren brindar esta formación requerida. (Weinstein, Hernandez, Cuellar, & Flessa, 2014, pág. 5).

Los objetivos puntuales de estos programas apuntan al fortalecimiento de la gestión organizacional de las escuelas y la adquisición de las competencias necesarias para liderar. Las formaciones reseñadas tienen en su mayoría una modalidad teórico-práctica, con uso de herramientas TIC y buscan la aplicación en campo de los aprendizajes obtenidos.

La lectura del estudio de los programas de formación expuestos, refleja una problemática relacionada con el desmejoramiento de la calidad educativa y el rol del directivo docente. Ante esta realidad, es evidente que la gestión escolar presenta nuevas exigencias y por ende las necesidades de desarrollo profesional de los líderes escolares son distintas para que ellos puedan conducir la institución educativa hacia el logro de las metas establecidas.

### 6.3.1 Competencias de los directivos docentes

En la época actual y ante la inminente transformación de los sistemas educativos los directores escolares han adquirido nuevos ámbitos de competencia. Su rol supone tareas cada vez más complejas que requieren de ellos disposición para actualizarse y seguir desarrollando su profesión.

La International society for Technology in Education ISTE (por sus siglas en inglés), expone las competencias de los líderes escolares en cinco componentes: visión de liderazgo, cultura de aprendizaje en la era digital, excelencia en la práctica profesional, mejoramiento sistémico y ciudadanía digital. Algunos estándares relacionados con la cuestión del presente trabajo, son :

- Los educadores administrativos defienden en un nivel local, estatal y nacional, políticas, programas y apoyo para la implementación de un visión y un plan estratégico que difunda la tecnología.
- Promueve la efectividad de los aprendizajes con uso de tecnología
- Asigna tiempo, recursos y acceso para asegurar un crecimiento profesional en tecnología
- Alienta la comunicación efectiva en el grupo de trabajo usando herramientas digitales
- Involucra en su gestión herramientas de comunicación y trabajo colaborativo
- Los educadores administrativos promueven un ambiente de aprendizaje profesional e innovación a través de las tecnologías contemporáneas y recursos digitales<sup>3</sup>.

En el ámbito local el MEN, ha definido dos tipos de competencias para los directivos docentes. Estas competencias constituyen una orientación acerca del nuevo perfil que se espera de los directivos y que responde a las demandas en el servicio educativo estatal.

Las competencias funcionales corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos. La evaluación anual de desempeño laboral de los directivos docentes valora sus competencias funcionales en cuatro (4) áreas de la gestión institucional (MEN, 2008).

---

<sup>3</sup> Traducción de la página oficial de ISTE <http://www.iste.org/standards/standards/standards-for-administrators>

*Tabla 1. Competencias funcionales*

COMPETENCIAS FUNCIONALES	
Área de gestión	Competencias de directivos docentes
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y organización directiva</li> <li>• Ejecución</li> </ul>
Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógica y didáctica</li> <li>• Innovación y direccionamiento académico</li> </ul>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Gestión del talento humano</li> </ul>
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación institucional</li> <li>• Interacción con la comunidad y el entorno</li> </ul>

Las competencias comportamentales se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones. Son comunes a docentes y directivos docentes (MEN, 2008).

*Tabla 2. Competencias comportamentales*

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Liderazgo Relaciones interpersonales y comunicación Trabajo en equipo Negociación y mediación Compromiso social e institucional Iniciativa Orientación al logro

Como se ve, la definición de las competencias de los directivos docentes delinea un perfil de excelentes calidades en conocimiento y valores humanos. Un directivo docente experto en educación, pero con conocimientos en otros aspectos que complementen su gestión en la organización de la entidad educativa.

#### **6.4 Marco normativo: decretos 2277 de 1979 y 1278 de 2002**

En nuestro país la función docente está legislada por dos disposiciones que dividen en igual número de grupos a los maestros. Por un lado los que se rigen por el decreto 2277 de 1979 y por el otro los sujetos al decreto 1278 de 2002. En ambos se establece la figura del directivo docente para referirse al rector, director rural y al coordinador de las instituciones educativas oficiales.

El decreto 2277 de 1979 expresa al respecto que el directivo docente tiene carácter docente y que en esa medida los cargos directivos deben ser provistos por educadores escalafonados (MEN 1979). Respecto al nombramiento explica:

Artículo 34. NOMBRAMIENTO EN CARGOS DIRECTIVOS. La designación en propiedad para el desempeño de los cargos directivos oficiales de que trata el artículo 32 se considera ascenso dentro de la carrera docente. Sin embargo los titulares de los cargos señalados en los literales c), d) y e) del mismo artículo estarán sometidos a evaluaciones periódicas, sobre el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, de conformidad con la reglamentación que al efecto expida el Gobierno Nacional. Si el

resultado de la evaluación fuere negativo, el funcionario regresará al cargo docente<sup>23</sup> anterior y devengará la remuneración que corresponda a dicho cargo.

Respecto a las funciones de los directivos docentes el decreto 1278 de 2002 (artículo 6), señala que “desempeñan actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas y son responsables de la organización escolar”. Sobre las funciones específicas del coordinador el artículo citado indica que “auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas”.

También, el Ministerio de Educación Nacional (2011) señala que el Coordinador “es un profesional de la educación encargado de apoyar la gestión directiva y de liderar los diferentes proyectos y programas institucionales e interinstitucionales definidos en el Proyecto Educativo Institucional. Es responsable de coordinar el trabajo de los profesores, facilitar los procesos educativos que permitan el desarrollo académico y personal de los estudiantes. Así mismo, tiene bajo sus funciones hacer el seguimiento de los procesos pedagógicos, monitorear la calidad educativa de la institución y establecer planes de mejoramiento continuo, en estrecha relación con la dirección del plantel y de las diferentes instancias colegiadas de asesoría institucional” (Documento guía - Evaluación de competencias).

Este último decreto además contempla las etapas para el ingreso al servicio educativo estatal, las clases de nombramiento y los tipos de evaluación. Es importante la revisión de los decretos, porque como se ampliará más adelante, la vinculación a uno u otro determina en gran medida el tipo de gestión que se realiza en el desarrollo de las actividades como directivo docente.

Al realizar el análisis de las funciones de los directivos docentes se puede colegir que la dirección escolar en nuestro contexto, enfrenta grandes desafíos. Se espera que los directivos sean líderes no sólo en lo operativo sino en la movilización de la transformación institucional a través de la participación de la comunidad educativa.

Arboleda (2014) afirma al respecto: “La excelencia en educación se puede lograr si se cuenta con un rector-líder, un equipo directivo que acompañe en el liderazgo y con un número de equipos de trabajo que se encarguen de ejecutar y realizar las buenas ideas para formar seres felices” (p.68).

### **6.5 Áreas de gestión del directivo docente**

Pensar la escuela ofrece grandes desafíos para quienes la dirigen, demanda de ellos un conjunto de competencias tanto personales como profesionales que les ayuden a enfrentar los retos que supone una institución educativa.

En el sistema educativo colombiano el rol de educador está determinado por diferentes áreas de desempeño como se muestra a continuación (MEN, 2013):

CARGO	ÁREA DE DESEMPEÑO
Directivo docente	Rector/Director rural
	Coordinador
Docente	Docente de preescolar
	Docente de básica primaria
	Ciencias naturales y educación ambiental - biología
	Ciencias naturales y educación ambiental – química
	Ciencias naturales y educación ambiental – física
	Ciencias Sociales
	Ciencias económicas y políticas
	Educación artística y cultural
	Educación física, recreación y deporte
	Educación ética y en valores
	Educación religiosa
	Filosofía
	Humanidades – lengua castellana
Humanidades e idioma extranjero – inglés	
Humanidades e idioma extranjero – francés	
Matemáticas	
Tecnología e informática	
	Docente orientador

Como se ve, un educador puede desempeñar tanto el cargo de docente como el de directivo docente y éste a su vez define el área de desempeño ; para el caso de la presente investigación cuando se refiera a directivos docentes, se tratará de los coordinadores de la institución.

La gestión escolar establece las bases para que en una organización educativa se desarrollen los procesos con calidad y con la participación de la comunidad. En este contexto la dirección escolar es fundamental para dinamizar dichos procesos. El sistema escolar colombiano instaura cuatro áreas para la gestión educativa que tienen una misión y funciones específicas (MEN, Guía No. 34. Guía para el mejoramiento institucional, 2008).

### **6.5.1 Gestión directiva**

26

Es la capacidad de diseñar e implementar las mejores condiciones para que el proyecto educativo institucional pueda llevarse a cabo. Su misión es orientadora porque guía a la institución hacia metas específicas, sus acciones se centran en:

- Orientar y promover el mejoramiento institucional
- Diseñar, organizar, desarrollar y evaluar la cultura propia de la IE
- Cumplir la misión y visión
- Liderar y supervisar las otras áreas

### **6.5.2 Gestión pedagógica y académica**

Se apoya en fundamentos y criterios pedagógicos para diseñar las prácticas educativas de forma organizada de acuerdo a las características del contexto y de la población escolar. Su misión es esencial porque convoca a la reflexión permanente de los procesos inherentes a la escuela:

- Formación de los estudiantes
- Diseño del currículo
- Evaluación y ajustes al plan curricular
- Apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje

### **6.5.3 Gestión administrativa y financiera**

Esta gestión tiene una misión de apoyo a las gestiones académica, directiva y comunitaria, a través de ella se logra que los recursos se organicen para generar los procesos pedagógicos que lleven al desarrollo de competencias de los estudiantes, el marco de sus acciones se relaciona con:

- Soporte administrativo a procesos regulares del establecimiento



- Gestión de recursos humanos/materiales e infraestructura
- Gestión de recursos didácticos en función de procesos pedagógicos
- Sistemas normativos y reglamento

#### **6.5.4 Gestión de la comunidad**

La gestión comunitaria se relaciona con el fortalecimiento de las interacciones de los miembros de la comunidad y su participación en los procesos escolares; su misión es vital por que la escuela es el tejido de la comunidad que la rodea y tiene un compromiso social como organización escolar. Ésta gestión aborda:

- Contexto de la institución
- Proyecto educativo institucional
- Manual de convivencia
- Resultados de evaluaciones internas y externas

#### **6.6 Diseño curricular**

Existen diferentes posturas alrededor del tema del currículo. Autores como Inlow (1966) lo refieren como un esfuerzo conjunto de los actores de la escuela para orientar el aprendizaje de los estudiantes hacia resultados ya establecidos. Villarini (2000) concibe el currículo como un instrumento utilizado por el docente para guiar y facilitar los procesos de aprendizaje. Además se encuentran diversas concepciones como, el currículo basado en disciplinas académicas y la transmisión cultural (Adler, 1982; Hirst, 1979; Hutchins,1936); el currículo basado en el desarrollo humano (Bruner,1960); el currículo basado en la transformacion social (McLaren, 1989).

El currículo es visualizado de dos maneras. Como un plan que responde a lo que pretende lograr la escuela y como lo que en realidad ocurre en ella. En este sentido, se distinguen entonces: el currículo formal representado en el plan de estudios que refleja los procesos de enseñanza y aprendizaje, el documento propiamente dicho. El real que es la puesta en escena del currículo formal con los necesarios ajustes cuando se lleva a la aula y el currículo oculto representado en la acción que se da entre las intenciones y la realidad (Casarini, 2010).

El currículo está en el centro de las prácticas de aula que se desarrollan dentro de la escuela. Su diseño recoge el plan que sirve de guía para llevar a la práctica el proyecto curricular, responde el por qué y para qué se enseña y se aprende. El desarrollo se refiere a la puesta en práctica del diseño y se pregunta por el qué, cuándo y cómo se aprende y se enseña.

Para el logro del objetivo general del presente trabajo se hará un diseño curricular contextualizado, que responde a una necesidad, utilizando un enfoque de sistemas y el modelo ADDIE<sup>4</sup>.

El enfoque de sistemas permite ver las relaciones entre los elementos del currículo haciéndolo, flexible, adaptable y ajustable a la necesidad de formación.

El Diseño Instruccional es un proceso complejo que, cuando es aplicado de manera apropiada, promueve creatividad durante el desarrollo y resultados en la instrucción que lo hace eficaz y atractivo a los estudiantes. Los modelos de DI expresan las ideas principales o las guías rectoras para analizar, producir y revisar ambientes de aprendizaje.

---

<sup>4</sup> <http://educationaltechnology.net/the-addie-model-instructional-design/>

(...) La orientación filosófica y la perspectiva teórica enmarcan los conceptos sobre los cuales están contruidos los modelos de DI. Lo más compatible de la teoría y la filosofía es el contexto en el cual el modelo será aplicado y constituye el gran potencial de éxito del mismo (Jardines, 2011, pág. 360).

El modelo de diseño instruccional ADDIE es un marco de referencia que contiene las fases de: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. Trabaja alimentando los subsistemas entre sí, por lo que es un referente que sirve para el diseño y desarrollo de planes de formación.

## **7. Metodología**

### **7.1 Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Busca la comprensión del problema desde el punto de vista de los sujetos involucrados, describiendo el caso estudiado desde su contexto.

Taylor & Bogdan (1987), exponen que el enfoque cualitativo se refiere en su más amplio sentido, a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable<sup>5</sup>.

Los estudios cualitativos, pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en

---

<sup>5</sup> Para los autores, la investigación cualitativa es flexible porque estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentran. Se trata de comprender a las personas en el marco de referencia de ellas mismas, no se da lugar al supuesto, sino a la comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.

ambos sentidos : entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular”<sup>30</sup> en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (Sampieri, 2014).

La IE Eustaquio Palacios tiene unas formas propias de organización y funcionamiento. Las decisiones de los directivos docentes se encuentran alineadas por estas formas y por su formación, experiencia y en general su manera de asumir el rol directivo.

Desde esta perspectiva, la metodología de esta investigación busca describir y estructurar la información; revisar la experiencia y el quehacer del directivo docente desde su propia vivencia para hacer las interpretaciones que permitan formular una propuesta que de respuesta a sus necesidades.

### **7.2 Método: Estudio de caso**

Para el presente trabajo el estudio de caso se circunscribe en una institución educativa de carácter oficial de la ciudad de Cali y estudia las particularidades del equipo de directivos docentes en relación con las acciones ejecutadas en su rol de coordinadores.

Cohen & Manion (1990, pág. 163), se refieren al método de estudio de casos “ Al contrario del experimentador que maneja variables para determinar su significación causal o del encuestador que hace preguntas normalizadas a grandes y representativas muestras de individuos, el investigador de estudio de casos observa las características de una unidad individual, un niño, una pandilla, una clase, una escuela o una comunidad”.

### **7.3 Muestra**

La presente investigación se desarrolla con los directivos docentes de la IE Eustaquio Palacios ubicada en el barrio El Lido de la Ciudad de Cali.

La institución educativa cuenta con 11 sedes. La sede central ofrece primaria, secundaria y jornada nocturna, en las jornadas mañana y tarde es atendida por una coordinadora para primaria y dos coordinadores en cada jornada de secundaria; la jornada nocturna, tiene la figura de horas extras, debido a que está a cargo de una de las coordinadoras de la tarde. De estos cinco directivos, cuatro pertenecen al decreto 2277, uno hace parte del decreto 1278 y se encuentra en período de prueba. Los cinco coordinadores restantes atienden las sedes de la zona de ladera. Tres de ellos pertenecen al decreto 2277 y los otros dos al decreto 1278, también en período de prueba.

*Tabla 4. Selección de la población de coordinadores*

<b>Criterio</b>	<b>Grupo</b>	<b>Edad</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Decreto 2277 de 1979</b>	Mujeres: 4 Hombres: 2	49 – 64 años	1 coordinadora vinculada a través de este decreto se abstuvo de participar en la aplicación de la entrevista y la encuesta.
<b>Decreto 1278 de 2002</b>	Hombres: 3	39 – 45 años	Dos de los coordinadores vinculados a través de este decreto se encuentran en período de prueba.

El criterio de selección corresponde a los educadores vinculados a la institución educativa Eustaquio Palacios, bajo un decreto que los nombra como directivos docentes.

Pacheco (2009), expone la importancia de delimitar la población. Afirma que “ la calidad de un trabajo consiste en delimitar con precisión la población con base en los objetivos de estudio. La característica de inclusión dependerá de la claridad de los objetivos establecidos en el estudio. El diseño muestral debe permitir tener referencia de los criterios utilizados en cada etapa de la investigación. Los datos encontrados en la muestra sólo podrán ser generalizables a la población delimitada” (p.239).

## **7.4 Instrumentos**

Para esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

### **7.4.1 Observación**

Del ambiente físico, entorno, actividades desarrolladas por los directivos docentes, recursos que se utilizan y situaciones relevantes. La observación se dio principalmente en las sesiones del comité operativo, donde se piensa la organización estratégica de la institución.

Se emplea la observación participante, en tanto que la investigadora hace parte del equipo directivo de la institución, lo que permite recoger datos de manera sistemática y no intrusiva.

La observación cualitativa no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Sampieri, 2014, pág. 403).

Las entrevistas realizadas se diseñaron con una guía de preguntas que buscaban caracterizar el rol del coordinador y el contexto donde desarrolla su labor. A medida que avanza la entrevista se introducen otras preguntas con el fin de ampliar información acerca de actividades específicas y las herramientas que utilizan para llevarlas a cabo (ver anexo 2).

(Cohen & Manion, 1990) encuentran que la entrevista como técnica de investigación puede servir para tres fines. Primero, se puede utilizar como el principal medio de recolección de información relacionada con los objetivos de la investigación, ya que permite evidenciar el conocimiento, los valores y las actitudes de una persona. El segundo fin se refiere a su uso como recurso explicativo para ayudar a identificar variables y relaciones. Y, finalmente puede usarse para profundizar en las motivaciones de los entrevistados y sus razones para responder de la manera que lo hacen.

### **7.4.3 Encuestas**

Se realizó una encuesta, concretamente para explorar la incorporación y uso de las TIC en el desarrollo de las áreas de gestión inherentes al rol del directivo docente. Como método descriptivo, la encuesta permitió conocer las condiciones existentes, identificar las coincidencias y contrastar los resultados con las observaciones realizadas.

El cuestionario utilizado incluye preguntas cerradas y abiertas; las primeras alrededor de temas que debían delimitarse como el nivel de uso y apropiación de herramientas TIC y las segundas para abordar elementos que requerían un mayor nivel de descripción, como los programas de formación en TIC en los que han participado y los aprendizajes adquiridos en dichos programas (ver anexo 1).

Se realizó el análisis documental del marco normativo de los directivos docentes en el sistema educativo colombiano: los decretos de vinculación 2277 de 1979 y 1278 de 2002, la guía 31 de evaluación de desempeño docente y la guía 34 de mejoramiento institucional, documentos del MEN. Esta revisión permitió caracterizar el rol del directivo docente desde lo que dicta la norma.

Tabla 5. Instrumentos y Objetivos

Objetivo de investigación	Instrumentos	Objetivo del instrumento	
1) Caracterizar el rol del directivo docente a partir de la revisión de los decretos 2277 de 1979 y 1278 de 2002	Observación	✓ Reconocer a través de la narración personal las experiencias de los entrevistados como directivos docentes en el sector oficial	
2) Describir las actividades que desarrolla en la práctica cotidiana de cada una de las áreas de gestión, un directivo docente del sector oficial		✓ Identificar las acciones del directivo docente en su ejercicio cotidiano	
3) Conocer el nivel de uso y apropiación de TIC de los coordinadores en la gestión directiva de la Institución Educativa Eustaquio Palacios		Encuesta	✓ Obtener información de los directivos docentes acerca del uso y apropiación de las herramientas TIC en su gestión
4) Diseñar la propuesta curricular de una unidad del diplomado para directivos docentes bajo el modelo ADDIE			✓ Identificar el lugar de las TIC en el desarrollo del ejercicio directivo



### 8.1 Observación

Sin duda ser parte del equipo directivo de la IE Eustaquio Palacios permitió la inmersión en el contexto de estudio. Esto garantizó, la participación completa en el papel de observadora, pues era una participante más.

La observación se dio en las interacciones cotidianas, al desempeñar el rol de coordinadora; sin embargo se centró particularmente en las sesiones del comité operativo. Durante el año 2016, se llevaron a cabo diez sesiones entre los meses de enero a octubre, con un promedio de una por mes y un porcentaje de participación de los miembros del 90%.

El comité operativo es una estrategia orientada por el rector de la institución que se encuentra instaurada en la cultura organizacional y que ha permanecido a lo largo de distintas administraciones. Participan los 10 coordinadores de la institución con carácter decisorio y ejecutorio. Durante la observación se trató de analizar la interacción entre pares y el diálogo en torno a los temas relacionados con sus prácticas directivas.

#### 8.1.2 Elementos observados<sup>6</sup>

*Ambiente físico:* Nueve de las diez reuniones se realizaron en la oficina de la rectoría ubicada en la sede central de la IE. La sesión que no se realizó allí obedeció a un plan de contingencia, debido a que los estudiantes de secundaria se habían “tomado” la sede, exigiendo la presencia de los funcionarios de la Secretaría de Educación Municipal. Esta sesión se realizó en la sede General Anzoátegui; la única , además de la central que queda en la zona plana y no en la ladera.

---

<sup>6</sup> Para esta descripción se toman como referencia los elementos reseñados por (Sampieri, 2014) en su libro Metodología de la investigación (pág. 399)

El espacio de la rectoría, es pues, el elegido para hacer los comités operativos. Este lugar mide aproximadamente 4 x 5 m, cuenta con un ventanal clausurado, una puerta de acceso, otra puerta que se comunica con la recepción y un baño privado. El mobiliario está constituido por una mesa de juntas rectangular con diez sillas ergonómicas, el escritorio del rector, una silla de gerente, un archivador metálico que ocupa la cuarta parte en un extremo del recinto, el aire acondicionado y una pequeña mesa auxiliar que sirve de base para una planta. No cuenta con señalización en la puerta. Por las dimensiones del espacio, el tránsito se hace difícil para los once directivos. Sin embargo, garantiza la privacidad necesaria para tratar los temas relacionados con la gestión de la institución.

*Ambiente social y humano:* La interacción en el grupo de directivos se da de manera fluida, en general hay un ánimo propositivo y aunque la comunicación se concentra en los temas de la agenda, por momentos prevalece el discurso anecdótico y quien dirige la reunión debe intervenir para encauzar de nuevo la discusión. En la sesión número seis se establecieron unos acuerdos para minimizar conductas que afectaban negativamente el desarrollo de los comités (llegada tarde de algunos miembros, uso indiscreto del celular y excesivo tiempo de intervención), se determinó que para que los comités fueran realmente operativos era necesario garantizar la presencia plena de todo sus miembros y el cumplimiento de los compromisos puntualizados en las reuniones previas. El grupo está conformado por siete directivos docentes pertenecientes al decreto 2277 de 1979, cuyas edades en promedio están alrededor de los 52 años y llevan más de una década en la institución; y tres directivos docentes del decreto 1278 de 2002, quienes cuentan en promedio con 40 años y se encuentran en período de prueba desde hace un año.

Un actor clave en las sesiones es el rector, sin embargo; con frecuencia y ante la necesidad de ausentarse se encarga a uno de los coordinadores para dirigir la reunión, que generalmente es uno de los directivos en período de prueba, o en su defecto uno de los diez toma la vocería y lo hace.

*Actividades individuales y colectivas:* La convocatoria se hace a través del correo electrónico institucional y en las últimas dos sesiones a través del grupo de WhatsApp creado por iniciativa de uno de los miembros del equipo ante la necesidad detectada de contar con más canales de comunicación. Los participantes intervienen en el comité de acuerdo a la agenda presentada; para tres sesiones ésta fue enviada previamente a los correos; en las otras, algunos directivos conocían los temas a tratar por conversaciones sostenidas con algunos de sus colegas en el cruce de las actividades cotidianas. Algunos coordinadores, son contactados con anticipación por la rectoría para que preparen presentaciones relacionadas con aspectos a su cargo, que se deben trabajar en ese momento<sup>7</sup>

La elaboración del acta se dejaba abierta a quien deseará realizarla, en la primera sesión uno de los miembros sugirió que se hiciera con un cronograma de tal forma que todos elaborarán al menos una, durante el año lectivo. Ante la dificultad que esto representó, una de las coordinadoras decidió hacerse cargo de la elaboración del acta en las sucesivas reuniones del comité, con el fin de garantizar el envío oportuno al correo electrónico y el registro minucioso de los compromisos establecidos al finalizar cada comité<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Los coordinadores de la IE además de tener asignadas las sedes y jornadas, tienen cada uno a su cargo un proyecto institucional, un área y un grado. Deben asistir a las formaciones del MEN y la SEM relacionadas con su asignación y socializar las conclusiones o tareas con sus pares, durante las sesiones del comité operativo.

<sup>8</sup> La investigadora al ser miembro del equipo directivo institucional, decidió asumir la elaboración de las actas a partir de la tercera sesión por las siguientes razones: en primer lugar, para garantizar el envío oportuno al finalizar

Durante el año lectivo la institución sufrió el cambio de la figura del rector; en este período de tiempo estuvieron tres rectores (un hombre y dos mujeres) y hubo períodos cortos de tiempo en los que se desconocía el nombre de la persona que iba a ser encargada. En esos momentos, los comités operativos representaban la estrategia institucional para consolidar el equipo y tomar decisiones de la misma manera, aún estando “acéfalos”<sup>9</sup>.

*Artefactos que utilizan* : Durante las sesiones los participantes utilizan principalmente su dispositivo móvil (Smartphone) para revisar correos y establecer comunicación vía llamada, mensaje de texto o chat con los docentes de sus sedes en caso de requerir alguna información. De los once directivos, dos utilizan tableta para la revisión de correos, de actas anteriores o para buscar información; tres utilizan su computador personal para tomar notas de la reunión y dos graban las sesiones con su teléfono. El resto de directivos docentes toma notas en una agenda u hoja de papel.

La siguiente tabla presenta lo anteriormente expuesto, discriminando el decreto al que pertenece el Directivo Docente<sup>10</sup>:

---

cada reunión ya que el acta se digitaba directamente en el computador y no en un registro a mano que implicaba la transcripción posterior. En segundo lugar, la iniciativa fue avalada por sus pares bajo el argumento de la facilidad que representaba para ella la elaboración de este tipo de registros, en tiempo real y utilizando el dispositivo que permitía que circulará en el menor tiempo posible y en tercer lugar para contar con el registro puntual de todas las sesiones y utilizarlo como insumo para el presente ejercicio de descripción de las observaciones, previa autorización de los miembros del comité.

<sup>9</sup> Éste término se utilizó con frecuencia en las dos oportunidades en la que la Secretaría de Educación Municipal, no nombraba al rector y la dirección de la institución fue asumida por los diez coordinadores, quienes se reunían en comités operativos extraordinarios.

<sup>10</sup> En adelante se utilizará la sigla DD para referirse a los Directivos Docentes

Tabla 6. Uso de herramientas TIC en las Sesiones de Comité Operativo<sup>11</sup>

Decreto de vinculación	de Directivo Docente <sup>12</sup>	Smartphone	Tablet	Computador	Agenda	Hoja de papel
1278 de 2002	DD1	x		x		
1278 de 2002	DD2	x	x			
2277 de 1979	DD3	x	x			
2277 de 1979	DD4	x			x	
2277 de 1979	DD5	x			x	
2277 de 1979	DD6	x				x
2277 de 1979	DD7	x			x	
2277 de 1979	DD8	x	x			
1278 de 2002	DD9	x		x		
2277 de 1979	DD10	x			x	
1278 de 2002	DD11	x		x		

La tabla anterior permite observar la tendencia real en el uso de distintos dispositivos de acuerdo al tipo de vinculación.

*Hechos relevantes* : A continuación se reseñan los hechos relevantes en las SCO realizadas durante el año 2016, que aportan al objeto de estudio de la presente investigación.

Sesión de comité operativo	Descripción
SCO1 Fecha: Enero 14	Participantes: Siete coordinadores Lidera: Un coordinador nombrado en propiedad <sup>13</sup> . La IE se encuentra sin rector encargado.

<sup>11</sup> En adelante se utilizará la sigla SCO para referirse a las sesiones del comité operativo

<sup>12</sup> Esta enumeración corresponde al orden de aplicación de los siguientes instrumentos de recolección de datos

	<p>Medios de comunicación utilizados: Llamada de celular</p> <p>Temas tratados: Ajuste a la agenda de trabajo de la semana de desarrollo institucional</p> <p>Niveles de participación: de Concertación, decisión y ejecución.</p> <p>Conclusiones: Se acuerda realizar la difusión de la información acerca del ajuste a la agenda para los maestros, a través del correo electrónico y los grupos de WhatsApp en los sedes donde aplica.</p> <p>Observaciones: La información se envía a los tres coordinadores que no pudieron asistir, por vía telefónica.</p>
<p>SCO2</p> <p>Fecha:</p> <p>Febrero 12</p>	<p>Participantes: Diez coordinadores y una rectora en encargo<sup>14</sup></p> <p>Lidera: La rectora</p> <p>Medios de comunicación utilizados: Correo electrónico y llamada de celular</p> <p>Temas tratados: Canales de comunicación y circulación de la información institucional.</p> <p>Niveles de participación: Informativo y consultivo</p> <p>Conclusiones: Se realizan acuerdos para mejorar los canales de comunicación y circulación de la información institucional.</p> <p>Observaciones:</p> <p><i>Canales de comunicación directivos docentes:</i></p>

<sup>13</sup> Los coordinadores nombrados en propiedad de la institución educativa, están vinculados a través del decreto 2277 de 1979 y llevan más de 10 años de servicio en el sistema educativo colombiano.

<sup>14</sup> El encargo es un medio de provisión transitoria de los empleos de carrera que se encuentran en vacancia definitiva o temporal, por parte de la Secretaría de Educación Municipal.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada coordinador establece las estrategias de comunicación en sus sedes que garanticen la circulación efectiva de la información con los docentes</li> <li>- Cada coordinador deberá enviar a rectoría la base de datos actualizada de los correos de los maestros a su cargo, fecha límite hasta el 26 de Feb ( Nombre, Tel y correo)</li> <li>- Se establecerá una comunicación directa entre los coordinadores y la rectora haciendo uso del celular y el correo personal.</li> <li>- La citaciones a las distintas reuniones institucionales se harán desde el correo de rectoría una vez sea actualizada la base de datos<sup>15</sup>.</li> </ul>
<p>SCO3</p> <p>Fecha: Febrero 23</p>	<p>Participantes: Diez coordinadores y una rectora</p> <p>Lidera: La rectora</p> <p>Medios de comunicación utilizados: Correo electrónico</p> <p>Temas tratados: Revisión de compromisos</p> <p>Niveles de participación: Ejecutorio</p> <p>Conclusiones: Se revisan los compromisos. Dos de los coordinadores acreditan el trabajo en papel impreso. Los ocho restantes presentan el informe de manera verbal.</p> <p>Observaciones: La información enviada por correo electrónico, sólo era conocida por el 50 % de los DD.</p> <p>Con el aval del equipo, una de las coordinadoras asume en lo sucesivo la elaboración de las actas de reunión, de tener registros a tiempo de los compromisos, fechas y responsables.</p>

---

<sup>15</sup> Fragmento del acta de la reunión

<p>SCO4</p> <p>Fecha: Junio 10</p>	<p>Participantes: Diez coordinadores y una rectora</p> <p>Lidera: La rectora</p> <p>Medios de comunicación utilizados: Correo electrónico</p> <p>Temas tratados: Informes para el nivel central y propuesta para la exaltación de maestros y directivos</p> <p>Niveles de participación: de gestión</p> <p>Conclusiones: Los compromisos de la reunión incluyen una serie de informes que cada coordinador debe enviar al nivel central, vía correo electrónico. Se plantea diseñar una propuesta institucional para la exaltación de maestros y directivos. El diseño se hará de manera individual para socializar en el siguiente comité operativo y elegir la mejor.</p> <p>Observaciones: Se sugiere presentar la propuesta en medio digital y no impreso con el fin de consolidarla de manera más efectiva.</p>
<p>SCO5</p> <p>Fecha: Julio 5</p>	<p>Participantes: Ocho coordinadores y una rectora</p> <p>Lidera: La rectora</p> <p>Medios de comunicación utilizados: Correo electrónico</p> <p>Temas tratados: Proyección de matrícula y presupuesto</p> <p>Niveles de participación: Ejecutorio</p> <p>Conclusiones: Se enumeran los criterios para realizar la proyección de matrícula del siguiente año y se agenda la capacitación para coordinadores con el fin de</p>



	<p>conocer el proceso para la elaboración del presupuesto. Los compromisos contemplan la entrega en físico del plano de cada sede y el listado de jardines y hogares infantiles aledaños a cada una.</p> <p>Observaciones: se sugiere presentar la proyección en medio digital para realizar un único documento institucional.</p>
<p>SCO6</p> <p>Fecha: Agosto 05</p>	<p>Participantes: Diez coordinadores y una rectora</p> <p>Lidera: La rectora</p> <p>Medios de comunicación utilizados: correo electrónico</p> <p>Temas tratados: Proyección de matrícula</p> <p>Niveles de participación: Ejecutorio</p> <p>Conclusiones: Cada coordinador acredita en los formatos físicos la proyección de matrícula, que es necesario ajustar en tres oportunidades para responder a las necesidades de la totalidad de las sedes.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Se propone por parte de dos de los coordinadores realizar un ejercicio colaborativo con la participación de todo el equipo, proyectando las cifras de cada sede; pero finalmente se realiza de manera individual. De igual manera se procede con el presupuesto.</p>
SCO7	Participantes: Nueve coordinadores y una nueva rectora encargada.

<p>Fecha: Septiembre 09</p>	<p>Lidera: La rectora encargada<sup>16</sup></p> <p>Medios de comunicación utilizados: Correo electrónico</p> <p>Temas tratados: Canales de comunicación</p> <p>Niveles de participación: Informativo</p> <p>Conclusiones: Se ratifican los acuerdos establecidos en las primeras SCO del año escolar.</p> <p><i>Varios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Se recuerda el cumplimiento de las fechas establecidas en los compromisos, con el fin de no retrasar los procesos</i></li> <li>- <i>Se hace necesario optimizar los canales de comunicación y enviar informaciones claras y completas</i></li> <li>- <i>Se da a conocer el nuevo correo de rectoría<sup>17</sup></i></li> </ul>
<p>SCO8 Fecha: Octubre 04</p>	<p>Participantes: Seis coordinadores y una rectora</p> <p>Lidera: La rectora</p> <p>Medios de comunicación utilizados: Correo electrónico</p> <p>Temas tratados: Cronograma de trabajo de la semana de desarrollo institucional</p> <p>Niveles de participación: de Concertación, decisión y ejecución</p> <p>Conclusiones: El objetivo del comité era diseñar el cronograma de trabajo de la semana institucional, pero esta actividad debió reprogramarse porque se trataron otros temas que absorbieron la jornada (acuerdo de las reuniones, criterios para la atención de proyectos externos que llegan a última hora, manual de</p>

<sup>16</sup> Se da un segundo cambio de rectora, quedando encargada una de las coordinadoras de la sede central.

<sup>17</sup> Fragmento del acta de la reunión

	<p>procedimiento de seguridad, realización de los eventos, buscando carrera y buscando especialidad, procedimiento de verificación en las aulas de listas del SIMAT para ser entregadas en físico).</p> <p>Ante la cercanía del proceso de evaluación de desempeño a cargo de los coordinadores, se evidencia la necesidad de realizar una socialización de los aspectos puntuales de las guías emanadas por el MEN para tal fin y acreditar evidencia física de la lectura y análisis de las mismas.</p> <p>Observaciones:</p> <p>La sesión inicia con una minoría de los miembros, se identifica que la dificultad radicó en que la comunicación no llegó a todos, pues la base de datos que se utilizó no se encuentra actualizada. Se hacen los correctivos durante la reunión.</p>
<p>SCO9</p> <p>Fecha:</p> <p>Octubre 06</p>	<p>Participantes: siete coordinadores</p> <p>Lidera: un coordinador en período de prueba, encargado por la rectora, quien se encuentra atendiendo compromisos con la Secretaría de Educación Municipal-SEM</p> <p>Medios de comunicación utilizados: Correo electrónico</p> <p>Temas tratados: Cronograma de la semana de desarrollo institucional</p> <p>Niveles de participación: De concertación y decisión</p> <p>Conclusiones:</p> <p>Se validan las fechas y actividades del cronograma, para enviar al correo de la rectora, quien lo difunde a todos los coordinadores y estos a su vez a sus docentes</p>

	<p>por la misma vía.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Se elabora el cronograma de la semana de desarrollo institucional, en un ejercicio que toma todo el día. Inicialmente se cuenta con la participación de todo el equipo, pero en el transcurso de la jornada tres<sup>18</sup> directivos docentes permanecen en la realización del ejercicio, mientras los otros lo hacen de manera intermitente debido a la necesidad de atender asuntos de sus respectivas sedes y jornadas.</p>
<p>SCO10</p> <p>Fecha:</p> <p>Octubre 26</p>	<p>Participantes: Ocho coordinadores</p> <p>Lidera: Un coordinador en período de prueba, encargado por la rectora, quien se encuentra atendiendo compromisos institucionales</p> <p>Medios de comunicación utilizados: Correo electrónico</p> <p>Temas tratados: Guía 31 de evaluación de desempeño docente</p> <p>Niveles de participación: Informativo</p> <p>Conclusiones: Los coordinadores que cuentan en sus sedes con docentes vinculados a través del decreto 1278 de 2002, deberán realizar la evaluación de acuerdo con las orientaciones proporcionadas en la guía y entregar el resultado adjuntando un informe del proceso.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Se realiza la socialización de los aspectos relevantes de las guías de evaluación para los docentes y directivos. Una coordinadora del decreto 1278 es encargada</p>

---

<sup>18</sup> Se trata de los DD que pertenecen al decreto 1278 y se encuentran en período de prueba.

	por la rectora para realizar esta actividad, se proyectan los puntos más importantes y se da una participación nutrida del equipo.
--	--

Al analizar los documentos de la observación, queda en evidencia la importancia del comité operativo como una estrategia que favorece los procesos institucionales. Se detecta también que las herramientas TIC se quedan en un nivel utilitario, es decir instrumental y no son consideradas para realizar, por ejemplo, un trabajo colaborativo. Se encontró una brecha entre los directivos docentes, relacionada con el dominio de herramientas informáticas y de comunicación, pues hay una tendencia a concentrar las acciones con estos dispositivos, en los miembros que demuestran habilidad en su manejo.

Es necesario optimizar el uso y apropiación de las TIC que se incorporan con el fin de que en realidad propicien desde una perspectiva innovadora, las transformaciones necesarias. El apartado de la propuesta en el presente trabajo, propone una ruta de formación en TIC para los directivos docentes de la IE Eustaquio Palacios que atiende entre otros aspectos la brecha que se reveló durante la observación.

## **8.2 Entrevista**

La entrevista se aplicó a nueve directivos docentes de la institución<sup>19</sup>. Se diseñó una guía orientadora de preguntas (ver anexo 2), que resultaba flexible para adecuarla al entrevistado. El tono fue amistoso y se garantizó el uso estrictamente académico de la información recogida. Un desafío importante estaba representado en que los entrevistados vieran a la entrevistadora como

---

<sup>19</sup> Una coordinadora del decreto 2277 finalmente declinó su participación de manera implícita al encontrarse inquieta por la posibilidad de ser entrevistada.

una investigadora de sus practicas y no como una colega. En algunos casos se logró de<sup>48</sup> acuerdo a las respuestas; en otros, las respuestas estuvieron condicionadas por la calidad de par.

La preguntas fueron abiertas y neutrales con el fin de recabar información acerca de las perspectivas, experiencias y opiniones de los participantes en su propio lenguaje.

La entrevista permitió evidenciar el nivel de conocimiento de los directivos docentes de las funciones propias de su cargo y las características del ser para desempeñarlo. En segundo lugar sirvió para explicar las relaciones que se dan con los otros miembros de la comunidad y finalmente ayudó a conocer las motivaciones que cada coordinador tiene alrededor de su rol dentro de la institución.

La guía de preguntas se realizó teniendo en cuenta la clasificación que presenta Mertens (2010)<sup>20</sup>:

1. *De opinión*: acerca del rol del directivo docente en el sistema educativo colombiano
2. *De expresión de sentimientos*: específicamente siendo directivo docente de la IE más grande la ciudad
3. *De conocimientos*: relacionados con el saber hacer del directivo docente
4. *De antecedentes*: al narrar su historia y trayectoria como director escolar

La información recogida en la entrevista se organizó por categorías de análisis, que arrojan los siguientes resultados:

---

<sup>20</sup> Tomado de (Sampieri, 2014)

### 8.2.1 Categoría : Concepciones y experiencias en la educación

Cuatro participantes provienen de zonas diferentes al Valle del Cauca, particularmente de pueblos en los que la educación era la “posibilidad para progresar”. Los cinco participantes restantes realizaron sus estudios en la ciudad de Cali, lo que les permitió hablar de un contexto de aprendizaje aterrizado al entorno educativo. Las motivaciones son diversas; por admiración a miembros de la familia que se dedicaban al oficio, por los estudios realizados, por los compañeros sentimentales, por ser la única opción en el lugar de origen.

En la mayoría de casos se refieren a las experiencias ocurridas u obtenidas a nivel de aula, el compañerismo, el trato con algunos docentes y directivos que marcaron de ciertas maneras sus acciones, pero que no influyeron directamente en la toma de decisión por recorrer el camino de la educación.

Reconocían las figuras administrativas en este caso de los directores o coordinadores, la autoridad que estas representaban y el trabajo que estos realizaban para organizar la institución; en algunos casos los describen como “estrictos”, pero no se relacionan como una figura presente de manera permanente en la cotidianidad de la escuela.

*“Al director de la escuela, lo veíamos en las formaciones de los lunes y cuando había una visita en la escuela, por eso no lo recuerdo mucho” DD5.*

Una vez motivados, las decisiones de continuar la profesión “no se hacen esperar” y algunos ingresan a la educación mediante concurso de méritos y otros a través del nombramiento directo del cargo a ocupar.

Las experiencias narradas tienen que ver con los deseos de organizar situaciones presentadas en las instituciones donde se desempeñaban, los coordinadores que pertenecen al decreto 2277 inicialmente fueron nombrados directores de escuela, a partir de la fusión que se dio en el año 2002 su cargo pasó a ser el de coordinadores. Los coordinadores vinculados bajo el decreto 1278 de 2002 accedieron al cargo a través del concurso de méritos y se encuentran actualmente en período de prueba.

Los directores eran docentes de aula del decreto 2277 de 1979, a los que se les asignaban además cargos administrativos y percibían una remuneración por ello. Tenían como responsabilidad manejar la organización de una escuela, lo que incluía la ejecución de recursos.

Después de la fusión la figura del director de escuela desapareció en la zona urbana y se convirtieron en coordinadores, ya sin responsabilidades de ejecución de presupuesto, ni de docencia en el aula, pero con la posibilidad de estar a cargo de más de una sede. La adaptación fue crucial a la hora de enfrentar este nuevo reto.

### **8.2.2. Categoría : Concepciones del contexto laboral**

*“El rol del coordinador en el sistema educativo colombiano es bastante complicado por las situaciones que se presentan en el día a día, y las responsabilidades que se tienen frente a muchas de éstas, además del poco respaldo por parte de las entidades gubernamentales en ciertas situaciones; es un cargo de muchos sacrificios” DD7.*



Las labores son coordinar y organizar procesos, mantener un buen clima institucional, gestionar y administrar recursos, velar por el mejoramiento institucional. Los entrevistados se perciben como funcionarios que deben atender aspectos relacionados con todas las gestiones, en muchas ocasiones sin los recursos físicos o la formación necesarios para hacerlo de forma exitosa.

*“...aquí los coordinadores hacemos de todo, y además, tenemos que saber hacerlo bien; pero en muchas ocasiones no hemos estudiado para eso” DD4*

*“Hay que hacer un llamado a las universidades para que la formación de los educadores sea integral, que haya un equilibrio entre lo pedagógico, lo administrativo y cómo pensarse la organización de la escuela” DD2*

Para los directivos del decreto 2277 la experiencia es fundamental, el conocimiento administrativo y los planes de contingencia ante cualquier eventualidad. Los coordinadores en período de prueba identifican como relevantes, los dispositivos que optimizan la circulación de la información. Ambos coinciden en que el ser del directivo docentes es una herramienta invaluable para llevar a cabo su labor.

Principalmente a las problemáticas sociales que cada generación enfrenta y a un cambio de paradigma educativo en el que la figura del docente ha cambiado de ser un depositario del conocimiento a ser un facilitador; y por ende la del directivo docente también se tiene que transformar, para comprender las actitudes de los estudiantes y acompañar a los maestros.

Dentro de las satisfacciones que les ha proporcionado el oficio, los DD reseñan, el sacar adelante muchas cosas, que parecerían imposibles o muy difíciles de conseguir: ayudar a un compañero, un estudiante, un padre de familia, la gestión de recursos para el bienestar de la comunidad y de la institución, el ver el buen camino por donde se dirigen muchos de los estudiantes y el aporte institucional a la comunidad.

Coinciden en que es un gran reto gestionar en este contexto, debido a los desafíos que representa el manejo de una institución tan grande y representativa, es necesario trabajar de manera sincronizada para que todo salga bien. Lo importante es que se tiene el respaldo de parte de los compañeros para hacer una buena labor, hay que reconocer el impacto que se tiene sobre una comunidad tan numerosa como la de Siloé.

### **8.2.3. Categoría : Intereses y motivaciones**

*“Las satisfacciones que da el cargo cuando los muchachos vuelven y uno los ve bien, también cuando los padres de familia son agradecidos. La satisfacción de poder ver el progreso de las personas que tomaron en cuenta los consejos que se ofrecieron, y el poder verlos como personas de bien” DD1.*

Con mucho esfuerzo, conocimiento de su labor y con herramientas que brinden un mejor desempeño y desenvolvimiento, además, de un buen manejo de emociones, carisma y buena toma de decisiones enfocadas al mejoramiento institucional, se puede llegar a realizar una buena labor.

Consideran importante formarse en temas relacionados con el ser , el marco legislativo y elementos que ayuden a realizar con mayor facilidad el trabajo administrativo, para dedicar más tiempo a la misión pedagógica de la escuela.

*“... la otra vez hablábamos nosotros de que por qué hay curso para los compañeros docentes y no para los directivos, si se necesita que el directivo esté actualizado también” DD10*

*“si hay una formación en la parte de manejo de las tecnologías el directivo tiene que estar también allí, porque eso ayuda a que implemente otras estrategias” DD7*

#### **8.2.4. Categoría : Expectativas**

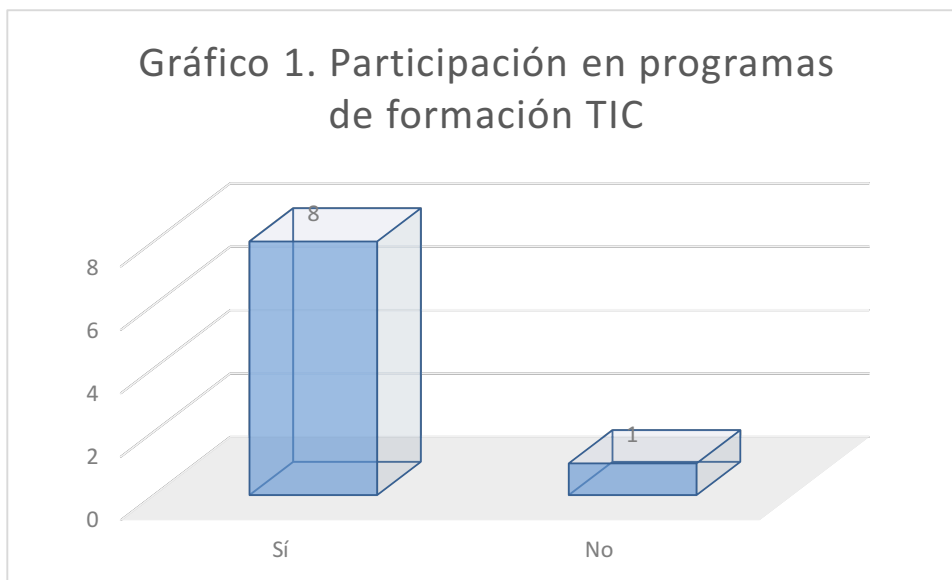
La labor del coordinador es difícil y de mucha responsabilidad, ya que las decisiones tomadas influyen enormemente en el funcionamiento de la institución y en la responsabilidad del directivo, pero se convierte en algo más humano, ya que todo el esfuerzo va encaminado al mejoramiento de la comunidad. Es importante no ver la labor como algo meramente administrativo sino que además, se permita con las acciones o las decisiones tomadas influir positivamente sobre la comunidad escolar (estudiantes, padres, comunidad).

*“Es necesario contar con un buen grupo de colaboradores, hacer trabajo en equipo, conocer las fortalezas y debilidades de cada miembro, tener unos objetivos claros, pasión y creer en su trabajo” DD3.*

La encuesta se aplicó a la misma cantidad de directivos que participaron en la entrevista, en un ejercicio simultáneo. Se incluyeron elementos específicos que permitieron explorar la incorporación y uso de TIC en el desarrollo del trabajo como directivo docente en la IE Eustaquio Palacios.

A continuación se presenta el análisis de resultados de la encuesta:

*Pregunta 1. ¿ Ha participado en programas de formación TIC?*

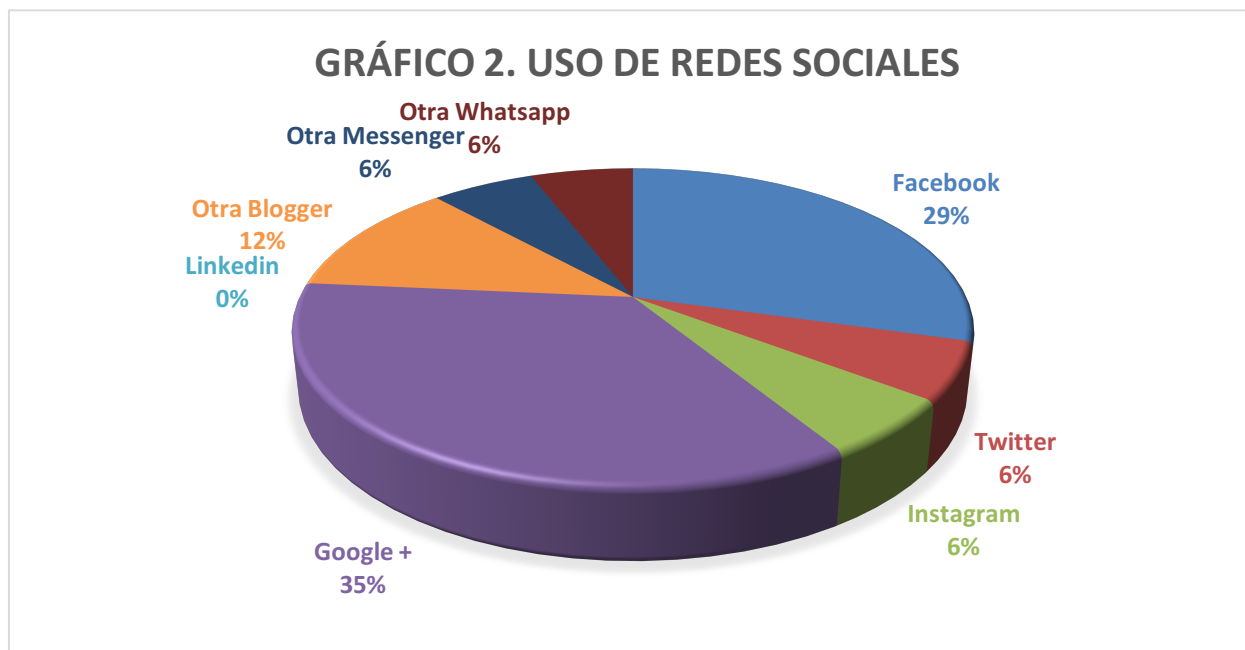


De los nueve encuestados, sólo uno manifiesta no haber participado en programas de formación TIC.

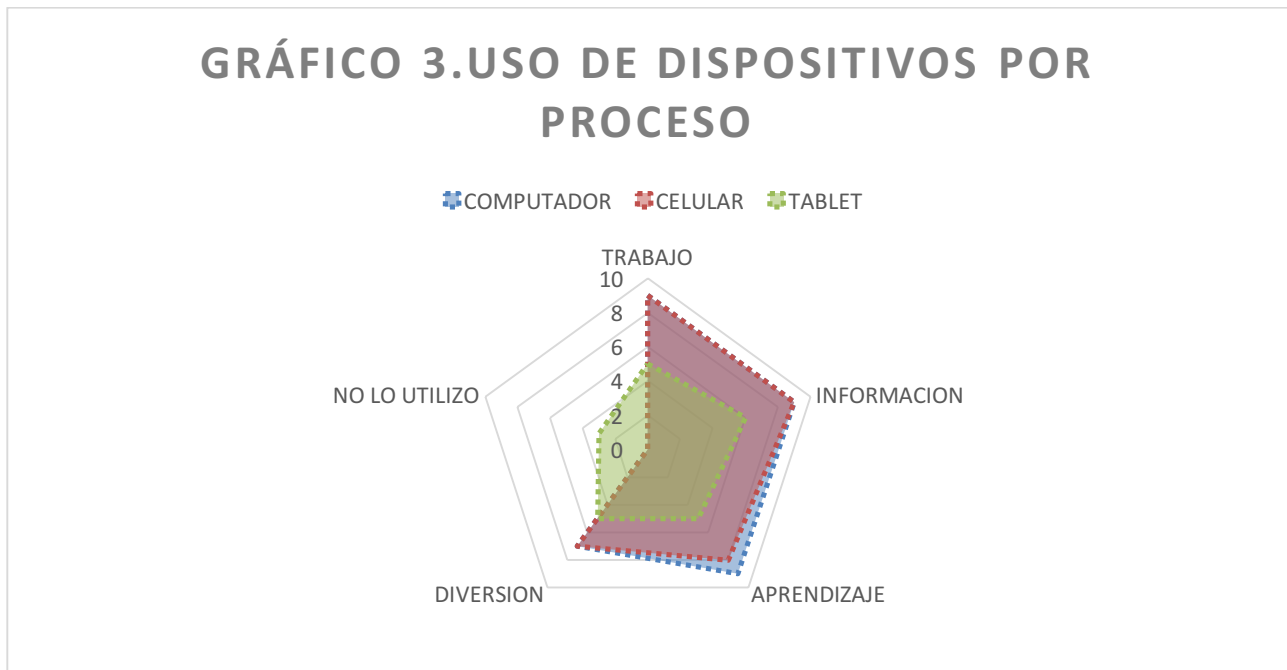
*Si su respuesta es positiva indique el programa en el que participó y los aprendizajes obtenidos*

Aquí los encuestados mencionan programas de formación como TITA, Computadores para Educar y CREATIC. Todos estos programas estaban dirigidos a docentes y buscaban el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula. Ningún programa estaba dirigido específicamente para los directivos docentes y sus áreas de gestión.

Pregunta 2. ¿Utiliza alguna de las siguientes redes sociales para realizar actividades propias de su trabajo como directivo docente? es posible marcar más de una respuesta.



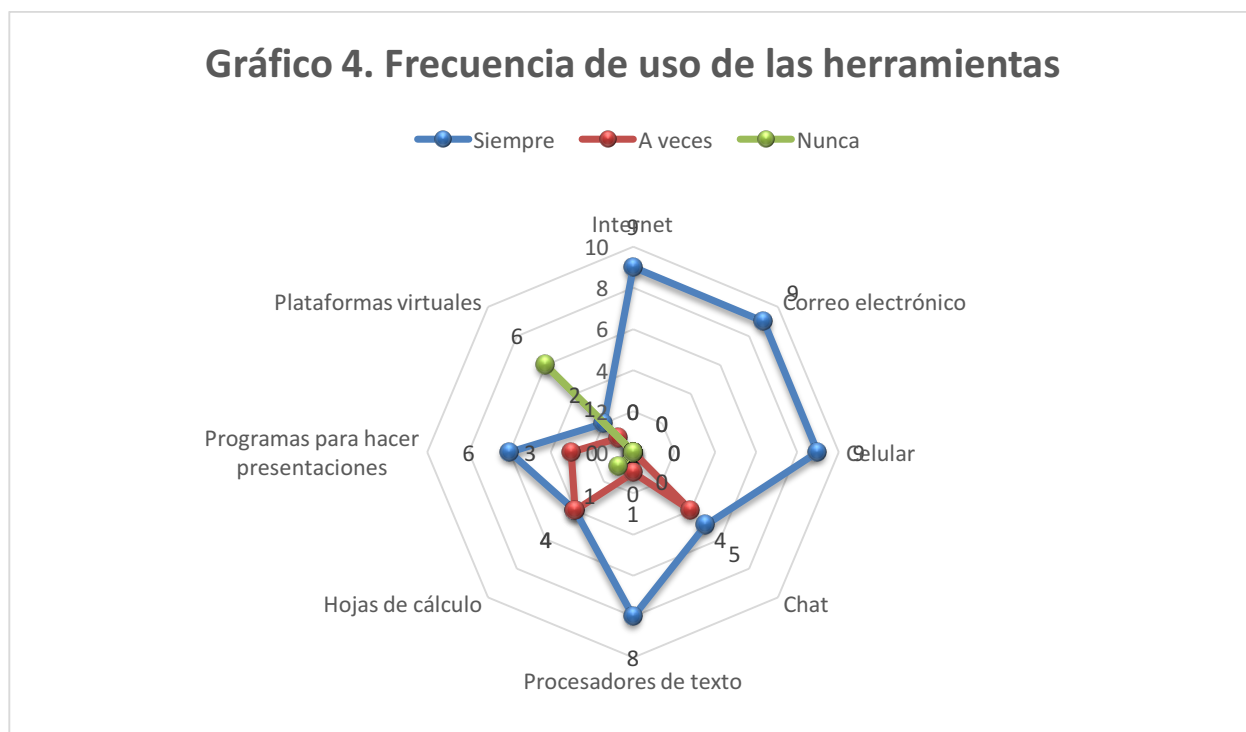
De la totalidad de encuestados. Facebook y Google + son las redes sociales más utilizadas en el contexto de los encuestados. Twitter e Instagram no son privilegiadas para el trabajo como directivos docentes y LinkedIn es una red desconocida para los encuestados. Fueron mencionadas otras como: Blogger, Messenger y WhatsApp a las que se les atribuyó el carácter de red social por parte de los encuestados.



Para los encuestados, el celular y el computador son las herramientas más útiles para desarrollar su labor y obtener información; también son utilizadas para el aprendizaje y la diversión en un menor porcentaje.

La Tablet no es un dispositivo muy popular entre los participantes de la encuesta y cuando se utiliza es para búsqueda de información.

*Pregunta 4. Marque la frecuencia de uso de las siguientes herramientas para desarrollar sus actividades cotidianas como directivo docente.*



Internet, el correo electrónico y el celular son los instrumentos más utilizados por los directivos para desarrollar sus actividades. Las herramientas como Chat, Procesadores de texto y programas para hacer presentaciones son utilizadas con menor frecuencia. Las hojas de cálculo y las plataformas virtuales son de muy poco uso.

*Pregunta 5. ¿Cuál cree que es el aporte que las TIC le ofrecen para desarrollar sus actividades como directivo docente?*

Los encuestados enumeran una variedad de aportes que las TIC hacen a su labor como directivos docentes. Destacan la optimización de tiempos ante la facilidad para circular información y establecer comunicación, además de colaborar en la realización de un trabajo eficiente. En general facilitan el trabajo si se saben manejar.

### **Discusión de resultados**

Es importante recordar que uno de los objetivos específicos, analizar el rol del directivo docente a partir de la revisión de los decretos de vinculación; así como, describir las actividades que desarrolla en la práctica cotidiana de cada una de las áreas de gestión. Otro de los objetivos es conocer el nivel de uso y apropiación de TIC de los coordinadores en la gestión directiva de la Institución Educativa Eustaquio Palacios para, finalmente realizar la formulación de un diplomado en uso e incorporación de TIC, que permita el mejoramiento del trabajo en el comité operativo, a partir del diseño de la propuesta de una unidad.

En la investigación realizada por (Osorio, 2011) se destaca la importancia de reconocer las tareas propias del directivo en el contexto en el que realiza su gestión a la luz del marco teórico y práctico de su quehacer. En esta investigación se encuentra que si bien los directivos docentes conocen sus tareas, hay una diferencia mediada por el tipo de vinculación determinada por el tipo de gestión que realizan unos y otros.



En el caso de esta investigación, la observación fue fundamental para ratificar que la estrategia del comité operativo en la IE Eustaquio Palacios es un espacio clave para pensarse la organización institucional y que desempeñar el rol de líder en la institución educativa supone compartir las experiencias propias y la interacción permanente con sus colegas.

Otro hallazgo tras la aplicación y análisis de las entrevistas es que el grupo de directivos docentes de la institución tiene características heterogéneas, desde su ethos personal y su ethos de directivo; (Estupiñan, 2015) hace un estudio de perspectiva antropológica y concluye que la configuración de los ethos genera impactos duraderos cuando se dan cambios educativos. En el caso de la población de coordinadores estudiada, se destacan claramente dos perfiles determinados por el decreto de vinculación al sistema educativo. Por un lado, los directivos docentes nombrados bajo el decreto 2277 de 1979, que son mayoría en el equipo de trabajo, aseguran que la experiencia es el elemento fundamental sobre el que fundan su rol como coordinadores. Saber que hacer, ante las situaciones que se les presentan. Por otro lado, los directivos docentes nombrados bajo el decreto 1278 de 2002 que se encuentran en período de prueba, destacan que les interesa movilizar procesos de mejoramiento institucionales, pero en un ejercicio de trabajo en equipo, acompañados por sus pares.

En la tesis doctoral (Ávila Aponte, 2013), encuentra que ante las demandas y expectativas de su rol, los directivos implementan estrategias que les permiten cumplir con lo que la norma les convoca y lo que se espera de ellos. En este marco, la encuesta aplicada muestra que las TIC se utilizan en las acciones cotidianas de los directivos docentes de la institución de manera

instrumental. Además, la formación que han recibido en este campo los directivos se restringe<sup>60</sup> a programas dirigidos a los docentes de la institución, no han participado en formaciones diseñadas de acuerdo a las necesidades de los coordinadores, ni pensadas para la gestión escolar. Lo anterior expone la preocupación de los directores por apropiarse las TIC orientándolas hacia la transformación de la práctica directiva.

Se da entonces, el ambiente propicio para formular un diplomado en uso y apropiación de TIC que favorezca el trabajo colaborativo, mejore los canales de comunicación y ayude a optimizar los tiempos de ejecución de las actividades en el comité operativo relacionadas con las áreas de gestión de los directivos docentes.

## **9. Propuesta de diplomado en uso e incorporación de TIC**

La presente propuesta de formación responde a la necesidad detectada en el proceso de recolección de datos. Busca acercar a los directivos docentes de la IE Eustaquio Palacios al uso y apropiación de TIC para el mejoramiento del trabajo en el comité operativo. Está diseñada con el modelo instruccional ADDIE.

### **9.1 Necesidad**

Fomentar el uso e incorporación de las TIC para la transformación del trabajo en los comités operativos desarrollada por los directivos docentes en la IE Eustaquio Palacios.

### **9.2 Perfil requerido**

*PERFIL PROFESIONAL*\_Directivos docentes del sector oficial, nombrados bajo los decretos 2277 y 1278

*PERFIL PERSONAL*\_Disposición para el aprendizaje mediado y modificado por las TIC's

*PERFIL TECNOLÓGICO*\_Manejo básico de herramientas informáticas y de comunicación

### 9.3 Caracterización de los participantes

Tabla 7. Caracterización de la población

<b>DD Decreto 2277 de 1979</b>	<b>DD Decreto 1278 de 2002</b>
Directivo docente respecto de la necesidad del servicio	Directivo docente que ingresa por concurso
No es evaluado	Evaluación de desempeño anual
Desarrolla su ejercicio de gestión en las cuatro áreas desde lo empírico (Experiencia)	Desarrolla su ejercicio desde las cuatro áreas de gestión que le son evaluadas
El estado de integración de las TIC's se encuentra en nivel de sustitución <sup>21</sup>	El estado de integración de las TIC's se encuentra en nivel de modificación <sup>22</sup>
Se muestran motivados frente a la posibilidad de participar en planes de formación en TIC's, como herramientas válidas para su uso en la gestión educativa	Se muestran interesados y promueven el uso integrado de las TIC's dentro de su gestión escolar

<sup>21</sup> El modelo SAMR (Puentedura,2006), está compuesto por cuatro niveles de impacto de las TIC en un ambiente de aprendizaje. El nivel de sustitución se refiere al uso de las TIC como una herramienta sustituta directa, sin un cambio funcional.

<sup>22</sup> El nivel de modificación (Puentedura,2006),se refiere al uso de las TIC para rediseñar significativamente las actividades de aprendizaje.

## 9.4 Restricciones y oportunidades

Tabla 8. Restricciones y oportunidades

Restricciones	Oportunidades
<i>Estudiantes: Directivos docentes</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición e interés por parte del DD frente al programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de optimizar los procesos de las 4 áreas de gestión</li> </ul>
<i>Profesores: Institución universitaria idónea</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idoneidad de la institución</li> <li>• Experiencia en programas de formación similares</li> </ul>
<i>Recursos Institucionales: Herramientas tecnológicas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de diversos equipos tecnológicos dentro y fuera de la institución</li> </ul>
<i>Contexto</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo: La gestión realizada por los coordinadores en sus sedes demanda una mayor cantidad de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo cooperativo debido a la estructura de la IE</li> </ul>

### 9.5 Análisis de la brecha

El programa de formación para DD debe contemplar una etapa de nivelación con el fin de garantizar unos saberes básicos en el uso de herramientas TIC's.

*Tabla 9. Perfiles*

<i>Perfil de ingreso</i>	<i>Perfil de egreso</i>
Un directivo docente con dominio básico de herramientas informáticas y de comunicación	Un directivo docente que usa de manera efectiva los recursos TIC y sus aplicaciones, como herramientas para mejorar la gestión escolar en sus diferentes áreas

### 9.6 Descripción del diplomado

Uso e incorporación de las TIC para el trabajo colaborativo de los DD  
de la IE Eustaquio Palacios

Es un diplomado que favorece la formación en TIC (Herramientas Google oficina) de los directivos docentes, para utilizar estos recursos en la estrategia institucional del Comité operativo donde se desarrollan actividades que transversalizan las cuatro áreas de gestión.

### **9.7 Enfoque pedagógico**

El diplomado de formación en TIC está dirigido a una población adulta con experiencia en cargos directivos y con restricciones de tiempo para emprender procesos de formación. De acuerdo a estas características el enfoque más apropiado es el cognitivista orientado hacia la formación de conceptos que se aplican en el contexto de manera significativa, de tal manera que se pueda hacer uso de lo que se aprende volviendo sobre ello de acuerdo a la necesidad. En este sentido, el modelo andragógico<sup>23</sup> es el más pertinente porque promueve el aprendizaje en personas adultas para que puedan ajustarse de mejor manera a los desafíos del mundo globalizado.

Este diplomado, se encuentra en coherencia con las competencias para líderes escolares expuestas por el ISTE, que fueron reseñadas en párrafos anteriores. Estas competencias orientan la gestión escolar hacia el uso efectivo de los aprendizajes a través de TIC, asignando, tiempo, recursos y acceso, para estimular la comunicación efectiva en los grupos de trabajo.

El MEN, por su parte, plantea competencias orientadas al uso de estrategias de comunicación y la articulación de redes de trabajo que favorezcan el desarrollo del proyecto educativo institucional.

Así, el programa de formación responde al perfil que se espera del directivo escolar, pues busca promover la efectividad de su gestión a través de la apropiación de TIC, transformando la interacción con sus pares y orientándola hacia un trabajo colaborativo.

---

<sup>23</sup> Este modelo se centra en técnicas de enseñanza orientadas a personas adultas.

## 9.7 Diseño del plan de formación

65

### 9.7.1. Competencia de egreso

Integra las TIC para optimizar el trabajo colaborativo en el comité operativo

### 9.7.2. Saberes asociados con la competencia

SABER CONOCER		SABER HACER		SABER SER	
SC1	Trabajo colaborativo	SH1	Trabajo Colaborativo en línea	SS1	Tolerancia y respeto
SC2	Estrategias de comunicación			SS2	Disposición para el trabajo entre pares
SC3	Herramientas de Google oficina	SH2	Maneja recursos Google oficina	SS3	Motivación para el aprendizaje

### 9.7.3. Objetivos de aprendizaje a partir de los saberes

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE		SABERES ASOCIADOS
O1	Manejar los recursos Google oficina (Gmail, Drive, Hangouts, Docs, Tabla, Presentación, Calendar)	SC3 SH1 SH2 SS3
O2	Aplicar las TIC's en las actividades de gestión transversales al comité operativo	SC2 SH1 SS2
O3	Promover el uso asertivo de TIC's dentro del comité operativo	SC1 SH2 SS3
O4	Evidenciar el desarrollo de aptitudes para el trabajo colaborativo	SS1 SS2

### 9.7.4. Unidades del diplomado

No.	UNIDADES	SABERES INCLUIDOS	OBJETIVOS ASOCIADOS
1	Trabajo colaborativo: Generalidades, beneficios y oportunidades	SC1 SH1 SS3 SS1 SS2	O3 O4
2	Envío y recepción de información: Gmail	SC3 SH2 SS3	O1
3	Almacenamiento de información en la red: Drive	SC3 SH2 SS3 SS1	O1 O2
4	Comunicación virtual: Hangouts	SC2 SC3 SH2 SS3	O1
5	Diseño y edición de documentos, tablas y presentaciones en línea: Oficina	SC3 SH2 SS3 SS1	O1 O2
6	Organización de cronograma y eventos: Calendar	SC3 SH2 SS3 SS2	O1 O2

### 9.7.4. Desarrollo de una unidad de aprendizaje

UNIDAD N° 2: Envío y recepción de información - Gmail						
Objetivo de la Unidad	Manejar los recursos Google oficina (Gmail)					
Tipo de Objeto	I y II (Mezcla)					
Objeto N°	1. Creación correo electrónico – Gmail					
Objetivo	Acceder al correo creado de Gmail					
Saberes que agrupa	SC: Herramientas de Google oficina SH: Maneja recursos Google oficina / Trabajo Colaborativo en línea SS: Motivación para el aprendizaje					
Temas	Acceso y configuración inicial					
Modalidad	Presencial					
Materiales	Computador, conectividad a internet, plataforma de Google (Google Chrome, mail, google +), video beam, sistema de audio					
Estrategias didácticas	Momento de aprendizaje	Modalidad	Actividades del profesor	del	Actividades del estudiante	Tiempo del estudiante en horas



	Antes( <i>Inicio de la clase</i> )	Presencial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir objetivos de aprendizaje</li> <li>2. Presentación de la plataforma Google Chrome</li> </ol>	Indagar sobre la plataforma de google y su herramienta Gmail de servicio de correo gratuito	20 minutos
	Durante ( <i>Desarrollo de la clase</i> )	Presencial	<p>Explica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Herramienta de correo gratuito Gmail</li> <li>2. Creación del correo - Datos de información y contacto</li> <li>3. Seguridad - Fortalecer la contraseña, manejo de privacidad</li> <li>4. Configuración - Preferencias de cuenta, firma y personalización</li> </ol>	<p>Realiza:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de correo electrónico Gmail</li> <li>2. Define y construye sus parámetros de seguridad y privacidad de su cuenta de correo</li> <li>3. Configura y personaliza su cuenta respecto de las posibilidades que ofrece la herramienta</li> </ol>	45 minutos

	Después (Finalización de la clase)	Presencial	Cerrar la clase: 1. Evidenciar los alcances y bondades de la herramienta 2. Beneficios de gestionar y almacenar información en la nube 3. Presenta la actividad a desarrollar por fuera de la clase 4. Responde inquietudes	1. Expone sus apreciaciones sobre la herramienta, opiniones 2. Explora las posibilidades de personalización que ofrece la herramienta 3. LLeva a la siguiente clase su correo con la configuración final y lo presenta (revisión individual)	20 minutos
Cantidad de Tiempo en horas	1: 25 horas				

### UNIDAD N° 2: Envío y recepción de información - Gmail

Objetivo de la	Manejar los recursos Google oficina (Gmail)
----------------	---

Unidad						
Tipo de Objeto	I y II (Mezcla)					
Objeto N°	2. Envío y recepción de información					
Objetivo	Manejar las opciones de envío y recepción de Gmail					
Saberes que agrupa	SC: Herramientas de Google oficina SH: Maneja recursos Google oficina / Trabajo Colaborativo en línea SS: Motivación para el aprendizaje					
Temas	Correo, contactos y círculos					
Modalidad	Presencial					
Materiales	Computador, conectividad a internet, plataforma de Google (Google Chrome, mail, google +), video beam, sistema de audio					
Estrategias didácticas	Momento de aprendizaje	Modalidad	Actividades del profesor	Actividades del estudiante	Tiempo del estudiante en horas	
	<i>Antes (Inicio de la clase)</i>	Presencial	1. Define los objetivos de aprendizaje	1. Plantea inquietudes alrededor del tema	20 minutos	

	<p>Durante (Desarrollo de la clase)</p>	<p>Presencial</p>	<p><i>Orienta las siguientes actividades:</i>1. Dirige la escritura del correo electrónico, con el paso a paso. 2. Explica las opciones de tipo de respuesta 3. Envía un correo electrónico masivo</p>	<p><i>Escribe el correo:</i>1. Ubica la pestaña "redactar" 2. Abre la pestaña y digita la dirección de correo del destinatario 3. Ingresar el asunto del mensaje 4. Escribe el mensaje 5. Adjunta archivos 6. Envía el mensaje Lee el correo: 1. Ubica la bandeja principal 2. Da click en el correo elegido para lectura 3. Realiza la lectura</p>	<p>60 minutos</p>
--	---	-------------------	--	---	-------------------

	Después <i>(Finalización de la clase)</i>	Presencial	Cerrar la clase: 1. Presenta la actividad a desarrollar por fuera de la clase 2. Responde inquietudes	1. Responde al correo del profesor 2. Crea un grupo en el que incluye al profesor como participante 3. Escribe un correo general al grupo en el que cada participante responde	20 minutos
Cantidad de Tiempo en horas	1: 40 horas				

UNIDAD N° 2: Envío y recepción de información - Gmail	
Objetivo de la Unidad	Manejar los recursos Google oficina (Gmail)
Tipo de	I y II (Mezcla)

Objeto					
Objeto N°	3. Gestión de la herramienta				
Objetivo	Gestionar de manera eficiente y eficaz la herramienta				
Saberes que agrupa	SC: Herramientas de Google oficina SH: Maneja recursos Google oficina / Trabajo Colaborativo en línea SS: Motivación para el aprendizaje				
Temas	Destacados, carpetas y spam				
Modalidad	Presencial				
Materiales	Computador, conectividad a internet, plataforma de Google (Google Chrome, mail, google +), video beam, sistema de audio				
Estrategias didácticas	Momento de aprendizaje	Modalidad	Actividades del profesor	Actividades del estudiante	Tiempo del estudiante en horas
	Antes( <i>Inicio de la clase</i> )	Presencial	1. Definir objetivos de aprendizaje 2. Presentación de los alcances de Gmail y su enlace con G+	Exploración de la herramienta Gmail, práctica	10 minutos

	<p>Durante (Desarrollo de la clase)</p>	<p>Presencial</p>	<p>Explica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cómo crear un contacto</li> <li>2. Creación de grupos y círculos de contactos</li> <li>3. Priorizar información - Destacados, etiquetas</li> <li>4. Sistema de búsqueda en el correo y desde el correo</li> <li>5. Ordenar información - Creación de carpetas</li> <li>6. Información no deseada o spam</li> </ol>	<p>Realiza:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crea contactos</li> <li>2. Administra contactos frecuentes, grupos y círculos</li> <li>3. Etiqueta y destaca información y correos según la prelación que determine</li> <li>4. Desarrolla búsquedas dentro del correo y desde el correo vinculando información</li> <li>5. Crea carpetas y etiquetas para ordenar la información</li> </ol>	<p>40 minutos</p>
--	---	-------------------	--	--	-------------------

			6. Desvía los correos no deseados y administra la carpeta de promociones y spam	
Después (Finalización de la clase)	Presencial	<p><i>Cerrar la clase:</i></p> <p>1. Puntualiza en la importancia del manejo eficaz de la herramienta - aprovechamiento</p> <p>2. Presenta la actividad a desarrollar por fuera de la clase</p> <p>3. Responde inquietudes</p>	<p>1. Crea una carpeta en la cual organiza las actividades del colegio (Trabajo aplicado a la necesidad)</p> <p>2. Crea etiquetas de color para cada área de gestión</p>	20 minutos



Cantidad de Tiempo en horas	1:10 horas
-----------------------------	------------

### 9.7.5. Rúbrica de evaluación del diplomado

COMPETENCIA DE EGRESO				
Integra las TIC para optimizar el trabajo colaborativo en el comité operativo				
MECANISMOS DE EVALUACIÓN				
Observación continua en la cual se evidencie la resolución de una problemática real identificada en su entorno como directivo docente, que incluya la reflexión acerca del proceso de implementación.				
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
<i>Maneja de manera correcta y eficiente los recursos Google oficina</i>	1	2	3	4
	No maneja los recursos Google oficina	Maneja de manera correcta los recursos Google oficina pero no eficientemente	Maneja de manera eficiente los recursos Google oficina pero no correctamente	Maneja de manera correcta y eficiente los recursos Google oficina

<i>Trabaja colaborativamente en línea cumpliendo con el rol asignado y el tiempo definido</i>	No trabaja colaborativamente en línea	Trabaja colaborativamente en línea cumpliendo con el tiempo definido pero no con el rol asignado	Trabaja colaborativamente en línea cumpliendo con el rol asignado pero no en el tiempo definido	Trabaja colaborativamente en línea cumpliendo con el rol asignado y el tiempo definido
<i>Utiliza estrategias de comunicación claras y pertinentes</i>	No utiliza estrategias de comunicación efectivas	Utiliza estrategias de comunicación pertinentes pero no claras	Utiliza estrategias de comunicación claras pero no pertinentes	Utiliza estrategias de comunicación claras y pertinentes

## **Conclusiones de la investigación**

Esta investigación es el resultado del proceso de formación que he recibido en la Maestría en Educación ofrecida por la Universidad ICESI. Sin duda, los estudios adelantados en los diferentes cursos, permitieron la apropiación de algunos conceptos, y la reflexión de otros relacionados con mi formación anterior y oficio actual. Esto dio como resultado una investigación que se instala en mi contexto de desarrollo profesional y que promueve su transformación.

El método Estudio de caso y los instrumentos aplicados a la población de Directivos docentes de la IE Eustaquio Palacios, permitieron llevar a cabo la caracterización de su rol, identificar que son un grupo heterogéneo. Desde la normatividad, existe una diferencia entre los directivos, fundamentalmente dada por el proceso de evaluación y por las formas de asumir su gestión. Los directivos del decreto 2277 orientan sus acciones alrededor de las cualidades del ser y de la experiencia adquirida por los años que llevan en el oficio; mientras que los directivos del decreto 1278 están más orientados a realizar un trabajo en el marco de las cuatro áreas de gestión que aparecen en la guía de evaluación de desempeño a la cual se someten cada año.

Los resultados del análisis también muestran que en la práctica cotidiana, los directivos atienden un importante número de requerimientos de carácter administrativo, lo que reduce notoriamente las intervenciones que pueden hacer en las otras áreas de gestión.

Se encontró que la omnipresencia de las TIC en la IE Eustaquio palacios constituye una oportunidad, pero también un desafío para el nivel directivo. Se debe encontrar para ellas un uso y un sentido que permita desarrollar las tareas de las diferentes gestiones, fortaleciendo el trabajo colaborativo, la innovación y la calidad de los procesos organizacionales. Al contrastar los resultados obtenidos con la encuesta y la observación, se advierte que hay una brecha entre lo que los directivos manifiestan respecto al uso de herramientas tecnológicas para su trabajo y el que en la realidad se da.

La formulación de un diplomado en uso e incorporación de TIC esta alineada con las necesidades de formación detectadas para los directivos docentes de la IE Eustaquio Palacios. Esta formación es el punto de partida que proyecta estrategias de fortalecimiento con herramientas que potencian las habilidades de los coordinadores en el campo directivo y favorecen el mejoramiento de la institución. A través del modelo ADDIE fue posible diseñar una propuesta que atiende las necesidades educativas de la población estudiada. Las fases detalladas que contiene este modelo garantizan el aseguramiento de la calidad, para un programa centrado en las competencias y no en los contenidos.

Lo anterior abre la posibilidad de que la propuesta de formación que aquí se expone tenga cabida, porque nace de la reconstrucción de las prácticas de los directivos y propone una incorporación de TIC alejada del carácter instrumental, con el fin empezar a cerrar la brecha y contribuir a un mejor direccionamiento de la organización escolar. Reconoce el importante aporte que hacen las TIC al trabajo de la gestión escolar proporcionando herramientas que ayudan a que la comunicación sea más efectiva y permiten la gestión de cantidades importantes

de información, pero no se plantea un cambio desde el uso utilitario de la tecnología sino<sup>79</sup> desde la necesidad de que el directivo reflexione sobre su práctica, y en esa vía las TIC le ayuden a ser más efectivo y eficiente en su gestión. El trabajo futuro será implementar y evaluar esta ruta de formación.

Finalmente, se considera necesaria una mirada desde el campo de la investigación a la formación de directivos docentes en la apropiación de TIC para la gestión escolar. Con la transformación del paradigma educativo se realizaron estudios alrededor del uso y apropiación de las TIC por parte de los docentes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, que derivaron en gran cantidad de programas de formación ofertados para ellos; sin embargo, esto no ha ocurrido en el caso de los directivos escolares, particularmente del sector oficial. Se trata entonces, de realizar investigaciones que logren dar cuenta del quehacer directivo con el fin de hacer propuestas pertinentes en los programas de formación y formular futuras políticas educativas en este orden.

## Bibliografía

Alvariño, C. A. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Obtenido de [www.oei.rg](http://www.oei.rg)

Angulo, M. V. (2015). Ser para liderar. Ruta Maestra (13), 32-35.

Atehortua, R. I. (2003). Manual para instituciones educativas. Cali: Faid editores.

Ávila Aponte, R. (2013). La configuración del campo de la rectoría escolar oficial en Colombia en el contexto de las políticas educativas recientes. Tesis doctoral, Universidad de Manizales, Manizales.

Casarini, M. (2010). Teoría y diseño curricular. México, México: Trillas.

Cohen, L., & Manion, L. (1990). Métodos de investigación educativa. Madrid, España: La Muralla.

Coll, C. (2001). Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades. Recuperado el 2016, de [http://www.ub.edu/ntae/dcaamtd/Coll\\_en\\_Carneiro\\_Toscano\\_Diaz\\_LASTIC2.pdf](http://www.ub.edu/ntae/dcaamtd/Coll_en_Carneiro_Toscano_Diaz_LASTIC2.pdf)

Estupiñan, L. Y. (2015). Una experiencia innovadora en la formación de directivos escolares en Iberoamérica . Formación profesional de directivos de instituciones educativas en Colombia . Bogotá, Colombia.

Jardines, F. J. (2011). Recuperado el 03 de Junio de 2016, de [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/8.2/A7.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A7.pdf)

MEN. (2008). Guía No. 31. Evaluación Anual de Desempeño.

MEN. (2008). Guía No. 34. Guía para el mejoramiento institucional.

MEN. (2013). Documento guía - evaluación de competencias - directivo docente. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

MEN. Decreto 2277 de 1979.

MEN. Decreto Ley 1278 de 2002. Por el cual se expide el Estatuto de profesionalización docente.

Münch, L., Galicia, E., Jimenez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2013). *Administración de instituciones educativas*. México D.F, México: Trillas.

Navarro, I. J. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características*. Tesis de Maestría, Universidad CEU Cardenal Herrera, Educación, Valencia.

Osorio, D. M. (2011). *Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia*. Universidad de San Buenaventura, Educación, Medellín.

Pacheco, L. (2009). *Metodología de la Investigación La elaboración del proyecto*. Nayarit, México: UAN.

Palacios, I. E. (2014). *Manual de convivencia* , 9. Cali.

Pozner, P. (2000). *Competencias para profesionalización en la Gestión*. UNESCO.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación (6a edición ed.)*. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Barcelona, España: Paidós.

UNESCO. (2014). *Enfoques estratégicos sobre las TIC en educación en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile.

UNESCO. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe* . Santiago, Chile: UNESCO.

Weinstein, J., Hernandez, M., Cuellar, C., & Flessa, J. (2014). *Liderazgo escolar en*

### 1. Encuesta TIC Directivos docentes

Esta encuesta explora la incorporación y uso de las TIC en el desarrollo de las gestiones inherentes al rol de directivo docente en una institución educativa de carácter oficial. La información que se recoge en este formulario es confidencial y se utilizará exclusivamente con fines académicos.

#### IDENTIFICACIÓN

**Nombre (s) y apellidos**

--

#### CONOCIMIENTO E INCORPORACIÓN DE LAS TIC

**1.- ¿ Ha participado en programas de formación TIC?**

<b>SÍ</b>	
<b>NO</b>	

**Si su respuesta es positiva indique el programa en el que participó y los aprendizajes obtenidos**

--

**2.- ¿Utiliza alguna de las siguientes redes sociales para realizar actividades propias de su trabajo como directivo docente? es posible marcar más de una respuesta.**



	Facebook
	Twitter
	Instagram
	Google +
	Linkedin
	Otra: _____

**3.- Señale el uso específico que le da a los siguientes dispositivos**

	Trabajo	Información	Aprendizaje	Diversión	No lo utilizo
Computador					
Celular					
Tablet					

**4.- Marque la frecuencia de uso de las siguientes herramientas para desarrollar sus actividades cotidianas como directivo docente.**

	Siempre	A veces	Nunca
Internet			
Correo electrónico			
Celular			
Chat			
Procesadores de texto			
Hojas de cálculo			
Programas para hacer presentaciones			
Plataformas virtuales			

**5.- ¿Cuál cree que es el aporte que las TIC le ofrecen para desarrollar sus actividades como directivo docente?**

## 2. Entrevista: cuestionario guía

FECHA:		HORA:	
LUGAR:			
ENTREVISTADOR:			

ENTREVISTADO	
NOMBRE	
EDAD	
GÉNERO	
NIVEL DE ESCOLARIDAD	
CARGO	

### INTRODUCCIÓN

El propósito de esta entrevista es servir de instrumento en el ejercicio de investigación que adelanto en la Maestría en Educación de la Universidad ICESI, con el fin de describir elementos clave de la práctica cotidiana de un coordinador. En esta investigación participan los directivos docentes de la IE Eustaquio Palacios de la ciudad de Cali. La información recogida y los resultados de la investigación tendrán un uso exclusivamente académico.

La entrevista tiene una duración aproximada de 30 minutos.

### PREGUNTAS

#### RECUERDOS Y EXPERIENCIA EN LA EDUCACIÓN:

1. ¿Cuál es su lugar de origen? ¿Dónde realizó sus estudios?
2. ¿Qué es lo que más recuerda de su etapa escolar?
3. ¿Cómo era el rector o coordinador de la institución donde estudió?
4. ¿Qué o quién le motivó a entrar en el terreno de la educación?
5. ¿Cuándo decidió quedarse en esta profesión?
6. ¿Cuál fue su primera experiencia como directivo?
7. ¿Cómo era ser coordinador/rector en sus inicios? (Decreto 2277)

## CONCEPCIONES DEL CONTEXTO LABORAL:

8. ¿Qué opina del rol de coordinador/rector en el sistema educativo colombiano?
9. ¿Cuáles son las actividades cotidianas de coordinador/rector?
10. ¿Qué herramientas utiliza para llevar a cabo su trabajo?
11. ¿A qué desafíos se ha enfrentado como directivo docente?
12. ¿Cuál ha sido su mayor satisfacción como directivo docente?
13. ¿Qué ha representado para su vida ser directivo docente de la IE Eustaquio Palacios?

## INTERESES Y MOTIVACIONES:

14. ¿Cuál es su mayor motivación para ser directivo docente?
15. ¿Considera que hay una manera más efectiva de desarrollar la labor del directivo docente?
16. ¿Le gustaría participar en una formación dirigida a directivos? ¿Alrededor de qué tema?

## EXPECTATIVAS:

17. ¿Cómo avizora la gestión directiva en el futuro?
18. ¿Qué le gustaría cambiar?
19. ¿Cuál sería la mejor estrategia para transformar la labor del directivo docente?
20. ¿Qué se necesita para implementarla?