

**PROYECTO DE FIN DE CURSO DEL  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA – REGTSA**

**NUEVAS CAPACIDADES PARA UNA CIUDADANÍA  
GLOBAL Y BUEN GOBIERNO**

***Formación del liderazgo directivo para  
Desarrollar las nuevas competencias ciudadanas  
en las escuelas del ámbito preuniversitario  
de la República Argentina***

**Noemí Pulido**

**Administradora Gubernamental**

**Coordinadora Conectar Igualdad en colegios preuniversitarios**

**Programa Conectar Igualdad**

**Ministerio de Educación de la Nación**

**República Argentina**



## Análisis de la participación

El cuadro expresa como grupos directamente implicados por el proyecto a docentes, directivos, alumnos, familias y organizaciones no gubernamentales que tienen intereses en el tema y generan observatorios de calidad educativa, el que sigue es el resumen crítico de las dimensiones que exige la formulación lógica del proyecto.

Si nos detenemos en la columna *necesidades* comprenderemos la justificación del proyecto, tanto los déficit de cultura cívica de las familias, como los de déficit de contención institucional (incluso familiar) de los adolescentes/alumnos, cuánto la necesidad de los directivos de liderar con nuevas estrategias sus instituciones escolares, pueden dar lugar a nuevas prácticas docentes que incidan en la formación de los alumnos en tanto ciudadanos de la sociedad de la información, con contextos superpuestos, y potencial de articularse en red al mundo.

Al hacer foco en los *problemas* encontramos que la formación desactualizada y el liderazgo obsoleto de directivos, son un cóctel explosivo cuando le agregamos una débil valor de los alumnos por su propia escolarización, y una débil injerencia de las familias en la vida de sus hijos y en la escolar. Las ONG educativas no logran acercar soluciones pues son muchas, dispersas y compiten por un mismo financiamiento, en muchos casos gubernamental.

Sin embargo estos grupos de interés tienen *potencialidades*, con límites por supuesto (como se ve en la última columna) pero a la vez con vocaciones y expectativas a favor.

<b>Grupos</b>	<b>Problemas</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Potencialidad</b>	<b>Límites</b>
<b>Docentes</b>	Formación desactualizada	Nuevas prácticas	Vocación por la mejora	Segmentación de la carga laboral
<b>Directivos</b>	Liderazgo obsoleto	Nuevas estrategias	Experiencia en la conducción	Normativa restrictiva
<b>Alumnos</b>	Débil valoración de la escolarización	Contención institucional	Expectativa de protagonismo	Cultura "opositora"
<b>Familias</b>	"Distancia" con hijos y escuelas	Participación cívica	Expectativa de desarrollo de los hijos	Déficit en su responsabilidad primera
<b>OSC educativas</b>	Aislamiento y dispersión de los esfuerzos	Articulación con esfera gubernamental	Vocación innovadora	Segmentación de destinatarios e intereses.

## Análisis del entorno

Al ampliar la mirada hacia el entorno del subsistema preuniversitarios, a la vez que resta el tradicional *aislamiento* de la universidad con relación al sistema educativo general, es igualmente cierto que el modelo 1:1 desde el sistema oficial incorporó, con consenso, a estas escuelas al Conectar Igualdad. También se nota un *aislamiento* entre los dos niveles educativos de la universidad: grado y pregrado, aunque se balancea con nuevos responsables académicos en muchas universidades que dan prioridad a la articulación interna.

Un tercer contraste se refiere a la sociedad, si bien hay un tradicional descuido sobre las obligaciones de la ciudadanía democrática (excesivo énfasis en los derechos) por otro lado una renovada valorización de la escuela pública, pone nuevamente la mirada en la agenda educativa nacional.

Mientras que las amenazas no son determinantes pero funcionan como alertas amarillos, tanto la competencia entre las dirigencias universitaria y gubernamental, como el choque entre perspectivas tradicionales y renovadoras de la formación docente, inclusive ciertas rigideces burocráticas que frenan innovaciones, las fortalezas parecen pesar más con el impulso que dan las universidades a la investigación aplicada, con la percepción de los actores acerca de que hay que renovar la capacidad del profesorado, como las alianzas que ya se han comenzado a desarrollar entre el Programa Conectar Igualdad y las secretarías académicas de los colegios preuniversitarios.

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Aislamiento del sistema preuniversitario del sistema educativo gral.	Competencia “política” entre dirigencias del sistema gubernamental y del universitario	Capacidades del ámbito universitario para generar innovaciones y evaluarlas.	Extensión del modelo 1:1 y de la conectividad, materializando el derecho a la información, básico para la ciudadanía global.
Cultura social “de derechos” que subestima las obligaciones de la democracia	Disrupciones entre la formación “tradicional” en institutos docentes y la formación en “nuevas competencias ciudadanas”	Sensibilidad de los actores los actores institucionales y sociales sobre la necesaria renovación de la formación clásica del profesorado.	Revalorización de la escuela pública desde las políticas educativas, que intentan restituirle su antiguo prestigio
Desarticulaciones entre el sistema universitario de grado y el secundario de la misma dependencia	Intrincadas normativas burocráticas para estabilizar las innovaciones	Alianzas previas con universidades para operativos de evaluación del modelo 1:1	Renovación de los responsables académicos de las universidades nacionales

## Árbol de problemas

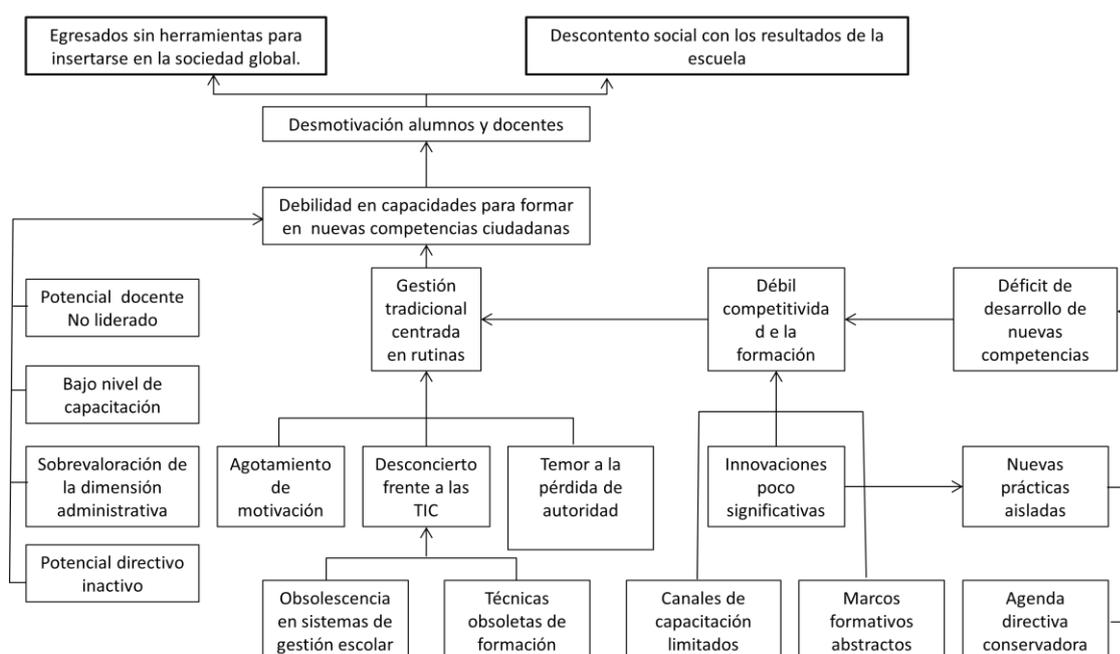
Si bien, desde que se recuperó la democracia en la Argentina, la formación de los valores de ciudadanía se tornó una prioridad desde la prédica y desde los discursos, en las prácticas no ha habido un desarrollo que torne evidente los esfuerzos que pudieron haberse hecho al respecto. No se advierte una cultura ciudadana desarrollada adecuadamente en la convivencia democrática, ni evidencias de los resultados observables en el sistema educativo (Nino C, 1992. <http://www.lsf.com.ar/libros/91/un-pais-al-margen-de-la-ley/>).

En este marco la debilidad en capacidades para formar nuevas competencias para la ciudadanía global se constituye en un problema focal que incide en la desmotivación de alumnos y docentes, y como consecuencia en generar graduados que carecen de herramientas adecuadas para insertarse en las redes de la sociedad democrática de la información y del conocimiento, y se sigue incrementando el descontento social con el desempeño de la escuela en general y de la pública en especial.

Un abanico complejo de causas está en la raíz de la situación problemática, nuestra hipótesis es que la obsolescencia en los sistemas de gestión escolar y en la formación docentes genera inseguridad, baja motivación, miedo a perder autoridad y perplejidad frente a las NTIC, lo que inclina a la certidumbre de gestionar las rutinas de siempre. Por otro lado hay un alto caudal de potencial inactivo, y un bajo nivel en la capacitación para activarlo. Además hay canales de capacitación limitados, y más abstractos que prácticos, lo que no permite generar innovaciones, que las hay!, significativas, así la educación se torna poco competitiva, puesto que las agendas directivas son conservadoras de las rutinas establecidas.

Árbol de PROBLEMAS - Sistema preuniversitario

Noemí Pulido

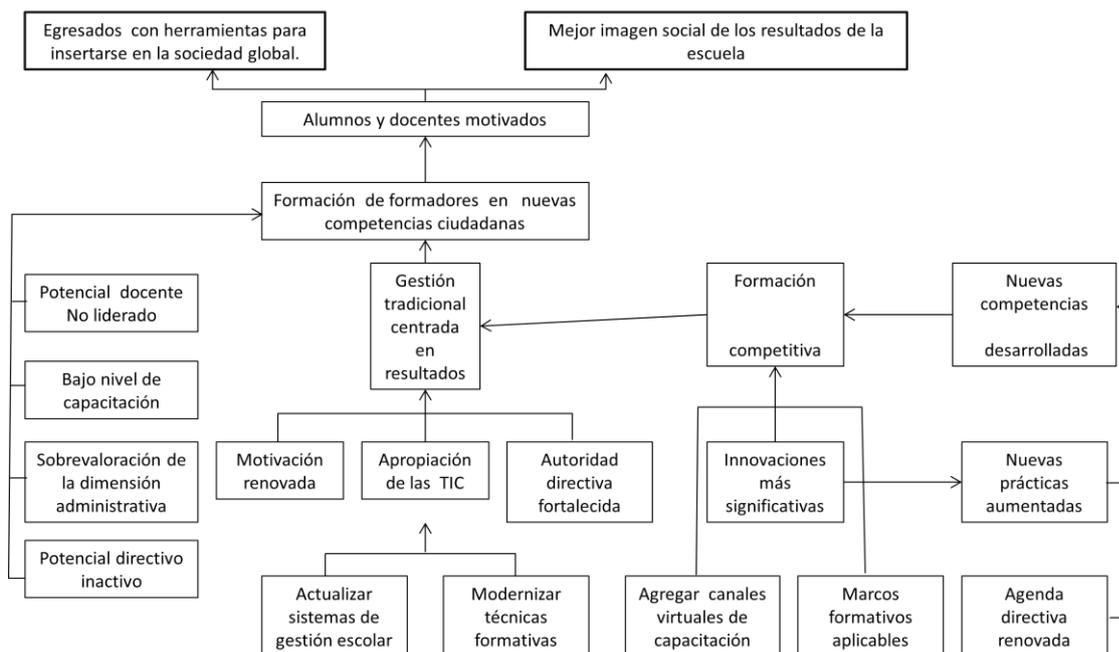


## Árbol de Objetivos

Este proyecto pretende interferir la tendencia creciente de estos problemas y contribuir a revertirlos de un modo efectivo, por tanto el objetivo focal es formar formadores de las competencias ciudadanas dentro de los colegios preuniversitarios, ahora siendo esta una competencia transversal, no se trata de abordarla de modo disciplinar sino integral, para impactar en la motivación de docentes y alumnos, y mejorar la inserción de éstos en el futuro a la vez que aumentar la satisfacción social con los resultados de la educación preuniversitaria. La idea es poder incidir en los problemas de base citados en el apartado anterior. La obsolescencia en la formación, la gestión por rutinas, la poca relevancia de las innovaciones, el potencial ocioso de los actores, la baja competitividad del subsistema, y sobre todo temores, inseguidades y baja estima del propio rol deben ser removidos, será perentorio entonces agregar canales de formación y marcos formativos aplicables a situación y contexto, deberían impulsar prácticas más significativas, y también una renovación de la agenda directiva orientada al desarrollo de nuevas competencias y de una formación más competitiva. Es preciso incidir en la motivación, apoyar la apropiación de las TIC y fortalecer el rol directivo, y todo hacerlo a la vez.

Árbol de OBJETIVOS - Sistema preuniversitario

Noemí Pulido



## Análisis de alternativas

¿Cómo abordar el objetivo focal? La formación de formadores en nuevas competencias ciudadanas.

La modalidad tradicional, que en *el cuadro es la C*, aconsejaría intervenir en el currículum de la formación docente, es un camino masivo, de universo amplio pero largo, pues debe comenzarse por negociar acuerdos en el Consejo Federal de Educación para cambiar la normativa y los diseños en todo el país, y además remover el remanente cultural que supone que la formación ciudadana es una disciplina “aparte” como antes suponía que la aplicación de la computadora lo era. Pero además el costo es más alto y ver resultados en menos de 3 años es poco factible, pues insumiría todo el 2013 conseguir el acuerdo político, para luego comenzar a hacer las adaptaciones en cada provincia, ya que el régimen de formación no es único. Por supuesto que abarcaría a todo el espectro y no solo a docentes preuniversitarios, pero sería un programa de largo plazo, reiteramos.

Una alternativa viable en menor plazo es asumir la formación del universo entero del sistema preuniversitario, y también de los directivos. En este caso habría que segmentarlos en el tiempo, y por función (directivos/docentes disciplinares/docentes de apoyo), lo que haría extender el ciclo de vida del proyecto más allá del ciclo de vida del Programa Conectar Igualdad que debería implementar su fase final durante 2013.

No hay certidumbre acerca de cómo seguirá esta política de inclusión digital, pues entonces sería un fuerte condicionante para este proyecto y su financiamiento tener una vida independiente del programa educativo general, en cuánto al costo excedería los \$ 33.000.000, aunque dada la escala el costo unitario sería más bajo (sin calcular inflación)

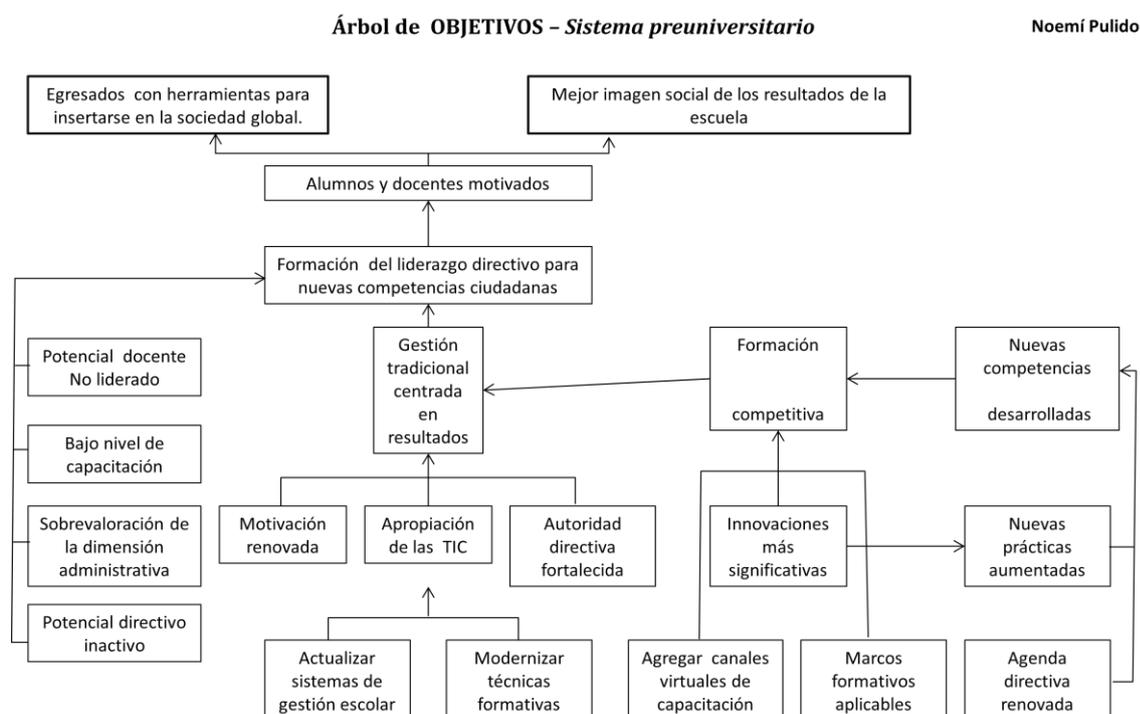
La alternativa A, es la más viable, puesto que armoniza con la estrategia de acometer durante 2013 la formación de formadores de competencias ciudadanas, tomando en carácter de tales a los integrantes de los equipos directivos de las escuelas preuniversitarias, en su totalidad. El costo es gestionable puesto que no supera el millón y medio de pesos, y la estrategia supone renovar y desarrollar liderazgos y herramientas para liderar de modo que la formación en la agenda de la ciudadanía global provenga de los propios directivos escolares puestos a formar sus cuadros docentes para incidir en una formación interdisciplinar, en contextos múltiples, físicos y virtuales, como gestores de redes de participación de los alumnos en la autoconstrucción de un modelo educativo más progresista y eficaz.

Cabe reconocer que cualquiera de las tres estrategias apunta a reducir desigualdades pues estamos en los tres casos refiriendo al sistema educativo público, que por antonomasia es el que incorpora a los sectores con mayor vulnerabilidad social.

	<b>Alternativa A</b>	<b>Alternativa B</b>	<b>Alternativa C</b>
<b>Beneficiarios</b>	Directivos preuniversitarios	Docentes activos preuniversitarios, incluyendo roles directivos	Docentes en formación
<b>Presupuesto Proyecto</b>	Operación de la plataforma virtual y horas de contenidistas, docentes y tutores \$ 1.454.180	Operación de la plataforma virtual y contenidistas, docentes y tutores \$ 33.655.000	Costos a calcular con los directivos nacionales del INFOD y a aprobar en consejo federal
<b>Posibilidad de alcanzar el objetivo en tiempo disponible</b>	Alta, en un año se alcanza el 100% directivos, en el segundo se espera Evaluar resultados	Media, la amplitud de beneficiarios exige segmentar por año, se triplica el tiempo necesario	Baja, se encuadra en un cambio curricular general y normativo a largo plazo.
<b>Contribución a la disminución de desigualdades</b>	Alta- compensa un déficit relativo del liderazgo para transformara la escuela pública	Alta- compensa un déficit relativo de la escuela pública preuniversitaria	Alta- compensa un déficit relativo del nivel terciario público

## Árbol de Objetivos AJUSTADO

En el marco de lo expresado en el análisis de alternativas el objetivo focal formación de formadores en nuevas competencias ciudadanas, queda mejor precisado como **FORMACIÓN DEL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA DESARROLLAR NUEVAS COMPETENCIAS CIUDADANAS.**



## Definición de la estrategia

La estrategia para desarrollar y expandir competencias ciudadanas para la sociedad global en las *escuelas preuniversitarias secundarias públicas* (y que sus egresados impacten con prácticas ciudadanas en sus familias y en sus contextos ampliados), **se enfoca en activar un liderazgo catalizador y renovado en los equipos directivos de esas instituciones**, a través de la formación virtual centrada en desarrollar competencias de liderazgo transformador, aplicación de herramientas TIC facilitadoras de la gestión escolar, y desarrollar en los cuadros directivos un perfil formador y orientador de los equipos docentes para que de manera transdisciplinaria conduzcan los procesos sustantivos de enseñanza, aprendizaje y prácticas efectivas de las competencias ciudadanas en contextos múltiples (aulas, entorno social, espacio virtual global).

En síntesis, hacer una intervención formativa en los equipos directivos para que ellos lideren y motoricen el desarrollo de competencias ciudadanas en sus entornos institucionales. La vía virtual permite alcanzar todo el territorio a una vez, y poner en situación de interaprendizaje a cada directivo con cada uno de sus colegas del mismo subsistema, a la vez que instrumentar aplicaciones y

	Diseño	Indicadores	Fuentes verific.	Factores Ext.
<b>OG.</b> <b>Objetivo General</b>	Formación de formadores en competencias ciudadanas	Tasa de innovaciones en competencias ciudadanas	Serie estadística. Entrevistas Alumnos Registro de planes de clase	Aval político técnico del alto nivel universitario
<b>OE,</b> <b>Objetivo Especifico</b>	Formar liderazgos de los directivos	Tasa incremental estimada de prácticas institucionales innovadoras	Entrevista docentes y alumnos. Entrevistas filias y ONGs Documentos audiovisuales.	Consenso de las secretarías académicas universitarias
<b>R.</b> <b>Resultados</b>	60 equipos directivos del sistema preuniversitario formados el 30/11/13	Calificaciones obtenidas, en 360% (tutores, pares y autoevaluación)	Grillas de evaluación y seguimiento administrada por evaluadores	Valoración de la oferta por los destinatarios.
<b>A</b> <b>Actividades</b>	Diseño de actividades de formación Reclutamiento de recursos	Diseños aprobados Actividades Probadas Objetos de	Opinión de calidad de los expertos. Documentos	Perfiles profesionales Especificos, disponibles en el mercado

	humanos expertos Implementación y gestión de los cursos Evaluación de desempeño	aprendizaje seleccionados Informe crítico de expertos externos.	de curso Objetos audiovisuales Y textos elaborados. Instrumentos de evaluación	Para la contratación anual
I. Insumos	Plataforma virtual Soporte técnico Contenidistas Tutores Evaluadores Guías didácticas. Respositorios digitales. Videos. Computadoras, periféricos electrónicos, Conectividad	Contratos firmados Ordenes de compra firmadas Expedientes autorizados Constancias de recepción firmadas	Base de datos Documentación Archivos electrónicos Archivos físicos	Financiamiento genuino Delegación de autonomía en la aplicación de recursos.

herramientas prácticas en cada contexto, los directivos deberán poder reunir a sus docentes por vía virtual, generar foros de opinión, realizar documentos colaborativos, hermanar experiencias con otras ciudades y países, utilizar fuentes múltiples de la internet, usar simuladores en ciencias, y demandar que estas prácticas se trasladen a las aulas..

## Lógica vertical

El cuadro de verificación permite comprobar que los insumos están asegurados por la asignación presupuestaria por lo que se podrán financiar las actividades, para las cuáles contamos con profesionales expertos que aseguran una implementación que nos conduce al resultado: los 60 equipos directivos formados, en un marco de sensibilización y compromiso de los destinatarios.

<b>Objetivo Gral</b> Formación de formadores en competencias ciudadanas en escuelas medias preuniversitarias		<b>FACTORES EXTERNOS</b> Aval político y técnico de los rectorados universitarios.
<b>Objetivo específico</b> Formar liderazgos directivos		Alianza con las secretarías académicas universitarias.
<b>Resultados</b> 60 equipos directivos Formados en el año 3013		Sensibilización y compromiso de los equipos directivos destinatarios
<b>Actividades</b> Diseño Incorporación Implementación Evaluación		Identificación de Profesionales expertos disponibles e interesados en la contratación a término
<b>INSUMOS</b> Recursos materiales, humanos, digitales		Asignación presupuestaria Y delegación de la aplicación de fondos

Ello asegura el objetivo específico, que se logra al desarrollar los liderazgos directivos para la formación de competencias ciudadanas, en alianza con las secretarías académicas universitarias, jefaturas naturales de los destinatarios.

Por ello la formación de formadores en competencias ciudadanas en escuelas medias preuniversitarias se habrá concretado con el aval político y técnico de las autoridades máximas de las universidades.

## CRONOGRAMA

La planificación es por mes y períodos semestrales en los ciclos lectivos, de modo que hemos indicado unas semanas como hitos de control de secuencia, aunque en nuestro ámbito el proyecto comienza la última semana de febrero de 2013 y finaliza el 30 de noviembre, para no interferir en las rutinas laborales de nuestros destinatarios, el curso comienza en la semana 4, la tercera de marzo.

En este sentido no hemos programado actividades estrictamente secuenciales, como puede verse están solapadas, sobre todo la implementación de los cursos y su evaluación tienen un recorrido que abarca desde la semana 4 hasta el final, mientras que el soporte técnico abarca desde la semana uno para apoyar a tutores y evaluadores en el dominio de la plataforma antes del comienzo del curso, y luego poder enfocarse en la ayuda a alumnos.

Programación temporal	Hitos / semanas											
	1	2	3	4	17	21	25	29	33	37	38	40
<b>Actividades</b>												
Diseño global de actividades formativas												
Incorporación e instrucción de expertos												
Desarrollo y ajustes de las propuestas												
Implementación y tutoría de cursos												
Evaluación de cursos												
Soporte técnico												
<b>Recursos</b>												
Plataforma activa, operativa y mantenida												
Contrataciones formalizadas												
Recursos digitales contratados												
Computadoras y periféricos comprados												

Una vez en crucero no hay nuevas actividades, sino el sostenimiento de las iniciadas en la semana 4, ya que los 4 módulos del curso se proyectan en paralelo, durante 4 días hábiles (de lunes a jueves, un módulo cada día) para favorecer una aplicación sinérgica a la hora de “aterrizaje” en contexto institucional.

## PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

<b>Proyecto</b>
<b><i>Formar el liderazgo directivo para desarrollar nuevas competencias ciudadanas en las escuelas del ámbito preuniversitario de la República Argentina</i></b>
Buenos Aires, noviembre de 2012
<b>Noemí Pulido</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>
<p>El proyecto desarrolla la estrategia de formar nuevas competencias en los equipos directivos de los colegios dependientes de las Universidades Nacionales de la República Argentina, para impulsar la educación secundaria mediada por las TIC y orientada a promover, a través de nuevas estrategias docentes, aprendizajes y prácticas ciudadanas en contextos múltiples y en el espacio global.</p> <p>Diseño: aplicado al subsistema colegios preuniversitarios. 20 universidades nacionales gestionan 60 colegios secundarios en la República Argentina.</p> <p>Actividades críticas del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Cursos de capacitación virtuales enfocadas a potenciar las habilidades directivas de los equipos de conducción en nuevas competencias para el aprendizaje ubicuo, liderazgo, gestión del cambio, estrategias de diseño e implementación del proyecto institucional.</li><li>2. Evaluación en 360 % de las actividades del proyecto, de las actividades de los directivos, sus instituciones y de los cambios observables en las prácticas docentes y desempeño académico de alumnos</li></ol>
<b>Entidad responsable</b> Programa Conectar Igualdad. Ministerio de Educación de la Nación
<b>Duración</b> <b>40 semanas</b> entre la última semana de febrero y la última semana de noviembre de 2013, ambas inclusive.
<b>Localización</b>  <i>Sede física</i> , Callao 1046, piso 3 de la Ciudad de Buenos Aires.  <i>La expansión virtual</i> cubre el territorio nacional desde la provincia de Jujuy hasta la Provincia de Chubut en la Patagonia, y desde Mendoza hasta la Provincia de Buenos Aires, extensión en la que se asientan las 20 universidades nacionales que gestionan colegios preuniversitarios.

**Coste total: \$ 1.760.000**

### **Introducción y diagnóstico**

El Programa Conectar Igualdad instala en las escuelas secundarias públicas el modelo de educación 1:1, por el cual cada directivo, docente y alumno recibe una netbook para uso individual y con libre disponibilidad para todos sus ámbitos y actividades cotidianas. Desde el enfoque de problemas identificamos como principal que los equipos directivos enfrentan el hábito más frecuente de usuarios adultos y adolescentes inclinados a redes sociales personales y videojuegos más que a la exploración educativa y a la ciudadanía activa en asuntos de interés público.

Desde el enfoque de oportunidades se valora la oportunidad inédita que tienen los equipos directivos para liderar un ambiente innovador en la enseñanza en sus establecimientos, especialmente en las prácticas del ejercicio de la ciudadanía local y global, a partir de una renovación de las prácticas docentes en cuanto a estrategias de la enseñanza interdisciplinar para ampliar la ciudadanía activa en su autodesarrollo.

A la fecha el Programa Conectar Igualdad ha superado la entrega de dos millones de netbooks las escuelas secundarias públicas de todo el país, a los institutos de formación docente y a las escuelas para discapacitados. Se estima que se ha cubierto el 70% del total de la población objetivo.

En este contexto el subsistema preuniversitario, fue incluido recientemente, pues se trata de un conjunto de 60 establecimientos educativos con una inserción singular.

No dependen de ministerios provinciales, sino de 20 Universidades Nacionales que han creado escuelas secundarias en su ámbito, muchas de ellas son históricas y han sido precursoras en la formación de la argentinidad, de sus aulas egresaron los próceres y los primeros dirigentes de lo que había sido hasta 1816 el virreinato del río de la plata de la corona española.

Estas 60 escuelas son prestigiosas en su contexto y la mayor parte de sus alumnos egresados ingresa a las propias universidades de pertenencia.

Hoy el Programa Conectar Igualdad ha cubierto la entrega de netbooks al 85% de estos establecimientos educativos.

En este marco aparece el contraste entre la antigua burocracia y la conservación de las tradiciones que distancian de la renovación educativa y de la inserción de las TIC en la educación para la inclusión amplia en el espacio global.

Sin embargo la fortaleza de las mejores tradiciones y vocaciones educativas están vigentes y muestran entusiasmo por la renovación de las estrategias educativas y de las experiencias de aula. Aspiran a recuperar competitividad, algunos de estos directivos han iniciado innovaciones por cuenta propia muy auspiciosas en materia de acceso a la información y competencias ciudadanas.

Como mero ejemplo la escuela Ernesto Sabato de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. <http://www.unicen.edu.ar/sabato/> presenta indicios de liderazgo directivo en la dirección buscada.

A modo de línea de base, el 88% de los 60 equipos directivos destinatarios, 194 personas, destinatarios de nuestro proyecto asistió a los Encuentros regionales 2011 “Implementadores protagonistas y alianzas” y a los del año 2012 “Equipos directivos en acción”, espacios en las que se trabajó sobre los conceptos de la sociedad de la información y la educación 3.0.

De lo que se trata, es desencadenar durante 2013 cursos virtuales de 40 semanas para la formación de un liderazgo directivo que promueva un ambiente innovador; impulse, sostenga y evalúe la tarea docente transdisciplinaria para impactar en la formación cívica de los estudiantes y su potencial para integrar redes de ciudadanos conectados, comunicados, actualizados y solidarios.

### **El problema y sus causas**

Los diagnósticos participativos con directivos y docentes que se han llevado a cabo en 2010, los aportes de especialistas en educación (<http://www.noveduc.com/index.php>) y las evaluaciones internacionales PISA dan cuenta de que el nivel secundario en la Argentina requiere renovación en múltiples sentidos.

En este proyecto hacemos foco en problemas de obsolescencia de la formación del cuadro directivo, de los sistemas de gestión escolar, que explican la parálisis frente a las nuevas TIC, y que sumados al temor a perder autoridad en redes más horizontales y una caída en la motivación para liderar, han centrado a la gestión escolar en un repertorio de rutinas. En segundo lugar se advierten potenciales pendientes de impulso, bajos niveles de capacitación actualizadas, lo que agregado a agendas de trabajo conservadores, y marcos formativos abstractos hacen deficitaria la competitividad relativa de la secundaria preuniversitaria, con déficit también del desarrollo de nuevas competencias, por eso las innovaciones son pequeñas y aisladas.

Todo ello explica de modo suficiente la debilidad de capacidades para formar nuevas competencias en docentes para que ellos las expandan a los alumnos, la que a su vez acelera la espiral de desmotivación en ambos, con dos efectos centrales que es urgente revertir, uno el descontento de la sociedad con los resultados de la educación pública, el otro los graduados secundarios sin herramientas suficientes para insertarse de modo exitoso en la sociedad global.

### Objetivos del Proyecto

En este marco si agregamos dispositivos de capacitación virtual a los equipos directivos para desplazar las prácticas obsoletas, amigar prácticas renovadas con las TIC, centrar la gestión en resultados e impulsar los potenciales de aprendizaje de nuevas competencias ciudadanas por parte de docentes y alumnos , lograremos mejorar la inserción de los egresados y la imagen social de la escuela, para ello es necesario el logro del objetivo general de

- Formar el liderazgo directivo para la formación en competencias ciudadanas, impulsando las capacidades docentes para formar en los alumnos competencias efectivas para ejercer la ciudadanía global

Con los siguientes objetivos específicos

- Desarrollar cursos virtuales destinados a los equipos directivos de las escuelas preuniversitarias en materia de capacidades del liderazgo transformador o catalizador, enmarcado en las competencias ciudadanas para operar en red, en contextos múltiples en la sociedad de la información, en el marco del estado de derecho.
- Evaluar, con perspectiva 360%, el proceso de aprendizaje y los impactos en cada contexto durante todo el desarrollo de la capacitación.

### Actividades

La implementación del Proyecto requiere realizar centralmente las siguientes actividades en los períodos indicados (*ver cronograma inserto*) de 2013

- Febrero-Marzo

Diseño global del curso y su agenda temática (temas centrales liderazgo catalizador, la educación preuniversitaria en la sociedad del conocimiento, programas de gestión escolar, tablero de control, gestión de equipos de trabajo en red, instrumentos de trabajo colaborativo, gestión del tiempo, motivación del personal, delegación y gestión del cambio, democratización de la información y responsabilidades ciudadanas, son los primeros lineamientos de los anteproyectos)

- Marzo

Incorporación, instrucción y evaluación de profesionales contenidistas, tutores, evaluadores y análisis y ajustes de las propuestas que presentarán durante el mes, así como de los recursos del repositorio a utilizar.

- Marzo- Abril

Elaboración y ajuste previos de la propuestas y nuevos ajustes una vez iniciado el curso (de acuerdo a los feedbacks)

- Abril-Noviembre

Implementación y tutoría de cursos (aula virtual, foros, repositorios, videos y materiales virtualizados para estudio, redes de alumnos y docentes, apoyo técnico)

- Abril-Diciembre

Evaluación de proceso y de impacto en 360% (pares, tutores, superiores jerárquicos de la universidad, información del contexto de trabajo)

- Continuo: actividad de soporte técnico a tutores y alumnos.

## Personal

Unidad de dirección del curso: Coordinación de colegios preuniversitarios en el Programa Conectar Igualdad – Ministerio de Educación

- ✓ 3 Contenidistas: profesionales con formación diversa (educación, administración, gestión de recursos humanos) y con experiencia en administración educativa y en la gestión virtual educativa.
- ✓ 10 Tutores: Profesionales con titulación de posgrado universitario y experiencia docente en la educación a distancia.
- ✓ 5. Evaluadores, especialistas con experiencia en evaluación educativa y manejo de instrumentos diversificados.
- ✓ 3 Soportes técnicos, en 3 turnos de 6 horas cada uno.
- ✓ 2 asistentes administrativos para el registro y la gestión administrativa del curso.

## Sostenibilidad

El principal factor de sostenibilidad del proyecto es que su implementación transcurrirá mientras se gestiona el tramo final del Programa Conectar Igualdad, lo que suma certeza a su grado de pertinencia y su financiamiento, pues ingresará al programa presupuestario “fortalecimiento y desarrollo institucional”

Sin embargo es preciso resguardar el apoyo político y técnico de las autoridades universitarias respectivas, sin su aval no es posible trabajar con los destinatarios.

Otro factor de sostenibilidad es desarrollar alianzas operativas con las secretarías académicas para que no haya obstrucciones recíprocas entre la agenda del curso y el cronograma de obligaciones que la universidad impone a sus colegios.

Un elemento más del que depende la sostenibilidad es que se mantenga el sector directivo y docente sin conflictos sindicales ni salariales, pues la sensibilidad respecto a los temas que abordaremos debe mantenerse en un alto nivel.

Un último elemento relevante a mencionar es reclutar y mantener profesionales de excelencia en la tutoría y evaluación del curso, porque evaluaciones de otras experiencias demuestran que cae el interés y los resultados cuando la contraparte docente no cuenta con destacadas fortalezas para gestionar el aprendizaje de los destinatarios, quienes por otra parte también son profesionales y expertos en educación, y por tanto críticos agudos..

## Presupuesto

Contratos de tutores, contenidistas y evaluadores	\$ 1.242.000
Derechos de autor y objetos virtuales de aprendizaje	\$ 112.000
Publicaciones, folletos, información institucional	\$ 16.000
Muebles y electrónica	\$ 29.000
Gastos corrientes y mantenimiento portal	\$ 55.180
	<b>\$1.454.180</b>

## Evaluación y Monitoreo

Se instrumentan dos clases de evaluaciones

- 1) Evaluación interna del proyecto
  - a. De los evaluadores incorporados sobre el desempeño del curso y sus resultados y efectos *(360 % en términos de los indicadores de éxito que se apliquen en cada módulo del curso)*
  - b. De la coordinación del proyecto hacia los colaboradores a partir de sus desempeños, planes de trabajo y propuestas aprobadas, y autoevaluaciones participativas *(sobre los indicadores del marco lógico del proyecto)*
- 2) Evaluación externa del proyecto. Procedimental y de gestión por parte de la auditoría interna del ministerio, sobre indicadores institucionales.

## Bibliografía

- ✓ Decreto 459/2010 Programa Conectar Igualdad
- ✓ Convenio febrero 2011 CIN-Ministerio de Educación y Universidades Nacionales.
- ✓ Documentación y textos del Curso Nuevas capacidades para la ciudadanía global (Módulos y seminario)
- ✓ Portales internet de colegios preuniversitarios
- ✓ Documento 2011 Colegios Preuniversitarios "Implementadores, protagonistas y alianzas"

[http://portal.educ.ar/noticias/documentocolaborativo\\_Taller\\_preuniversitarios\\_Tucum%E1n.pdf](http://portal.educ.ar/noticias/documentocolaborativo_Taller_preuniversitarios_Tucum%E1n.pdf)

- ✓ Documento 2012. Colegios Preuniversitarios "Equipos directivos en acción"

<http://conectareduccion.educ.ar/course/view.php?id=15>