



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Maestría en Administración de la Educación

Tesis

Liderazgo Pedagógico en las Instituciones de Educación Superior

El caso de cuatro Escuelas de Enfermería de la CABA

ANEXOS

Autora: Luz Marianela Gavilán

Directora: Claudia Romero

Mayo 2019

Índice de Anexos

Anexo 1

Instrumento de Recolección de Datos	2
-------------------------------------	---

Anexo 2

Tablas de Frecuencia de la Aplicación del Cuestionario	9
Matrices Perfil Demografico	9

Anexo 3

Matrices de Frecuencia	13
------------------------	----

Anexo 4

Respuestas de Entrevista Abierta	18
Escuela Pública Universitaria	18
Escuela Pública No Universitaria	25
Escuela Privada Universitaria	31
Escuela Privada No Universitaria	35

Anexo 1

Instrumento de Recolección de Datos

Liderazgo Pedagógico en las Instituciones de Educación Superior

El caso de cuatro Escuelas de Enfermería de la CABA

Este cuestionario es parte de la tesis de Maestría sobre Liderazgo pedagógico en las instituciones de Educación Superior. Su objetivo es recolectar información de diferentes profesionales de la educación sobre liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de Educación superior. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales. Los resultados de la investigación serán confidenciales y serán manejados únicamente por el investigador. La publicación del informe final se realizará en forma genérica asegurando la confidencialidad de las evaluaciones.

Nota aclaratoria: Cuando se habla de dirección o directivos escolares nos estamos refiriendo al conjunto del equipo directivo y no sólo al director/a.

Agradezco de su colaboración en el proceso de elaboración de mi tesis.

Por favor, señale con una cruz su respuesta en el recuadro correspondiente.

1- Perfil Socio Demográfico.

Sexo: F M

Edad: Menos de 30 De 30 a 39 De 40 a 49 De 50 a 59 60 o mas

2- Grado de Formación Académica:

Enfermero Licenciado Especialista Magister Doctorado

3- Contesta en Calidad de:

Director/a Vicedirector/a Coordinador/a Jefe/a de estudios Otro

4- Antigüedad en el Cargo

Menos de 4 años 4 a 8 8 a 12 12 a 16 16 a 20 Más de 20

5- ¿Ha desempeñado anteriormente otros cargos directivos? SI NO (Si la respuesta es afirmativa especifique cargo y durante cuánto tiempo)

- **Cargo:**
- **¿Durante cuánto tiempo?**

Hasta 1 año 3 años 5 años 10 años más de 10 años

6- ¿Ha recibido formación específica para desempeñar el cargo que ocupa? (En caso afirmativo indique el tipo, durante cuánto tiempo y el tiempo que hace que la recibió por última vez)

SI NO

Formación inicial: Si No Formación Continua: Si No

- **¿Cuánto tiempo duró su formación específica?**

6 meses 1 año 2 años más de 2 años

- **¿Hace cuánto tiempo completó su formación específica? (Si no la recibió, no responder)**

6 meses 3 años 5 años más de 10 años

A continuación se presenta un cuestionario con una serie de preguntas relacionadas a *Prácticas de Liderazgo Pedagógicos de la Dirección Escolar*. Cada ítem será evaluado según la matriz de valorización descrita a continuación.

Matriz de valorización		
Criterios de valorización	Escala de evaluación	Valorización
Siempre	S	3
A veces	AV	2
Nunca	N	1

1-Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)			
1- ¿La misión y visión de la institución es conocida, y comunicada al plantel docente, estudiantes, otros?	S	AV	N
2- ¿Transmite, promueve y practica proactivamente los valores institucionales?			
3- ¿Involucra a los demás en la visión institucional común para llegar a aspiraciones atrayentes y compartidas?			
4- ¿Ayuda al personal a desarrollar un sentido de coherencia entre la visión de la escuela, los objetivos de la escuela y los individuales?			
5- ¿Fomenta la colaboración y construye lazos de confianza entre los miembros de su equipo para el desarrollo de objetivos profesionales individuales y comunes?			
6- ¿Los docentes participan en la elaboración de los objetivos estratégicos planteados para su institución educativa?			
7- ¿Reconoce las contribuciones particulares y los logros individuales de los miembros de su equipo?			
8- ¿Permite a los miembros de su equipo valerse de su propio criterio para la solución de problemas?			
9- ¿Motiva a su equipo para que se supere constantemente y fomenta un alto grado de iniciativa?			
10- ¿Estimula a su equipo de trabajo a desarrollar ideas innovadoras en sus actividades académicas?			

Teniendo en cuenta los ítems anteriores, responda a las siguientes preguntas:

- 11- ¿Cuáles son los valores institucionales de la Visión y Misión de la escuela? ¿Qué conductas reflejarían estos valores?
- 12- ¿De qué manera utiliza todas las oportunidades a su alcance para transmitir la visión de la escuela al personal, estudiantes, otros?
- 13- ¿De qué manera, usted en su rol de Líder, aplicará técnicas y herramientas a su alcance para motivar a su personal?
- 14- ¿Qué acciones realiza para promover la identidad, principios y valores de la institución educativa?

2- Desarrollo Personal			
15- ¿Dentro de sus prioridades planifica la formación permanente de los docentes centrada en las necesidades de su institución educativa?	S	AV	N
16- ¿Se reúne con los docentes para conocer sus necesidades formativas?			
17- ¿Está disponible cuando el personal docente lo necesita para resolver cuestiones pedagógicas?			
18 - ¿Proporciona a los docentes los recursos necesarios para que se capaciten?			
19 - ¿Asesora a los docentes en el ejercicio eficaz de sus funciones?			
20- Estimula la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes para mejorar sus prácticas de enseñanza?			
21 - ¿Delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo?			
22 -¿Proporciona oportunidades de formación a aquellos miembros del centro con capacidad de liderazgo?			
23 -¿Participan los docentes en la toma de decisiones para la elaboración de planes de mejora educativa?			

Teniendo en cuenta los ítems anteriores, responda:

24- ¿Qué actividades o prácticas genera usted para el desarrollo de su personal dentro de la institución que usted dirige?

25- ¿Cuáles son las acciones propuestas por usted para que los objetivos personales se relacionen con los objetivos de la institución?

26- ¿De qué manera se incentiva a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia?

3- Rediseñar la Organización			
27- ¿Crea un ambiente de trabajo que contribuya a la mejora de los aprendizajes?	S	AV	N
28- ¿Participa en redes de centros que ofrecen oportunidades de aprendizaje colectivo?			
29- ¿Mantiene relación con directivos de otras instituciones?			
30- ¿Colabora con otras instituciones de la comunidad (organismos públicos, asociaciones, empresas...) para la mejora de los procesos de enseñanza- aprendizaje?			
31- ¿Fomenta la participación de la comunidad en los asuntos pedagógicos del centro?			
32- ¿Posibilita en su conjunto al equipo (director/a Vicedirector/a Jefe/a de estudios/ Coordinadores etc.) Oportunidades para formarse?			
33- ¿Fomenta la colaboración del centro educativo con otras Instituciones de su entorno?			
34- ¿Participa en redes profesionales de directivos de Instituciones Superiores para ampliar su formación?			

Teniendo en cuenta los ítems anteriores, responda:

35- ¿De qué manera la institución participa de procesos de rediseño, evaluaciones institucionales etc.?

36- ¿Cómo establece usted desde su cargo condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades?

37- ¿Qué actos describiría usted que realiza como director de la institución para la generación de un buen clima organizacional que abarque a todos sus integrantes (docentes, estudiantes administrativos etc.?)

4- Gestionar la Enseñanza y Aprendizaje en la Escuela			
38- ¿Acompaña a los docentes para asesorarlos en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes?	S	AV	N
39- ¿Realiza supervisión a los docentes para el seguimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula?			
40- ¿Realiza reuniones con los docentes para evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje y el progreso de los estudiantes?			
41- ¿Realiza monitoreo y evaluación del progreso de los estudiantes en relación a deserción, repitencia y ausentismo, e identifica causas y estrategias para reducirlas?			
42- ¿Emplea instrumentos de evaluación docente para el seguimiento de los mismos?			
43- ¿Genera un espacio para que los docentes comenten los problemas derivados del aula y poder brindar soluciones?			
44- Realiza evaluación de desempeño de los docentes?			

Teniendo en cuenta los ítems anteriores, responda:

45- ¿De qué manera usted promueve procesos pedagógicos apropiados para lograr una efectiva implementación curricular en el aula y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?

5- Gestión del Conocimiento			
46- ¿En su centro educativo se considera a la investigación como una función relevante?	S	AV	N
47- ¿Estimula la creación de proyectos de investigación?			
48- ¿Participan los estudiantes en proyectos de investigación?			
49- ¿Participan los docentes en proyectos de investigación?			
50- ¿Se fomenta la formación del recurso humano en investigación?			
51-51. ¿Se asignan o gestionan recursos para la realización de investigaciones (becas, comisiones, tiempo, espacio, dinero, etc.)?			
52- ¿Existe producción científica desarrollada por la su institución educativa?			

Teniendo en cuenta los ítems anteriores, responda a la siguiente pregunta:

52- ¿Cuáles son los actos que usted realiza para fomentar la función de investigación en su centro educativo?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Sugerencias y comentarios de mejora

Anexo 2

Tablas de frecuencia de la aplicación del cuestionario

Matrices Perfil Demografico

Tabla 1

Campo 1	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Género		Total
				Femenino	Masculino	
Perfil Socio - Demográfico	Profesional Técnico Universitario	Pública	1A	91,7%	8,3%	100%
		Privada	1A	87,5%	12,5%	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	1A	80%	20%	100%
		Privada	1A	50%	50%	100%

Tabla 2

Campo 1	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Edad					Total
				< 30 años	30 - 39 años	40 - 49 años	50 - 59 años	60 años o más	
Perfil Socio - Demográfico	Profesional Técnico Universitario	Pública	1B	0%	58,3%	25%	16,7%	0%	100%
		Privada	1B	0%	12,5%	37,5%	50%	0%	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	1B	0%	0%	20%	60%	20%	100%
		Privada	1B	0%	12,5%	37,5%	50%	0%	100%

Tabla 3

Campo 2	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Grado de Formación Académica					Total
				Enfermero Universitario	Licenciado	Especialidad	Magister	Doctorado	
Formación	Profesional Técnico Universitario	Pública	2A	0%	75%	25%	0%	0%	100%
		Privada	2A	0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	2A	0%	70%	20%	10%	0%	100%
		Privada	2A	12,5%	37,5%	25%	25%	0%	100%

Tabla 4

Campo 3	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Cargo Directivo: Actual				Total
				Director/a	Vice - director/a	Coordinador/a	Jefe/ a de Estudios - Referente	
Cargo Directivo	Profesional Técnico Universitario	Pública	3A	8,3 %	8,3%	58,3%	24,9 %	100%
		Privada	3A	16,7%	0%	33,3%	33,4 %	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	3A	10%	40%	50%	0%	100%
		Privada	3A	12,5%	0%	62,5%	25%	100%

Tabla 5

Campo 3	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Cargo Directivo: Experiencia Anterior		Total
				Sí	No	
Cargo Directivo	Profesional Técnico Universitario	Pública	3B	41,7%	58,3%	100%
		Privada	3B	50%	50%	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	3B	60%	40%	100%
		Privada	3B	75%	25%	100%

Tabla 6

Campo 3	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Cargo Directivo: Anterior				Total
				Director/a	Vice - director/a	Coordinador/a	Jefe/ a de Estudios - Referente	
Cargo Directivo	Profesional Técnico Universitario	Pública	3C	0%	0%	83,3%	16,7	100%
		Privada	3C	25%	0%	75%	0%	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	3C	0%	17%	67%	17%	100%
		Privada	3C	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	100%

Tabla 7

Campo 3	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Cargo Directivo: Tiempo de Experiencia					Total
				1 año	3 años	5 años	10 años	Más de 10 años	
Cargo Directivo	Profesional Técnico Universitario	Pública	3D	16,7 %	16,7 %	50%	16,7 %	0%	100%
		Privada	3D	12,5 %	50%	37,5 %	0%	0%	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	3D	43%	14%	0%	14%	29%	100%
		Privada	3D	20%	20%	40%	20%	0%	100 %

Tabla 8

Campo 4	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Recibió formación específica asociada al cargo		Total
				Sí	No	
Cargo: Formación	Profesional Técnico Universitario	Pública	4A	50%	50%	100%
		Privada	4A	75%	25%	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	4A	30%	70%	100%
		Privada	4A	62,5%	37,5%	100%

Tabla 9

Campo 4	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Capacitación específica: Duración				Total
				6 meses	1 año	2 años	Más de 2 años	
Cargo: Formación	Profesional Técnico Universitario	Pública	4B	26,8%	42,9 %	14,3 %	14,3%	100%
		Privada	4B	16,7%	0%	33,3 %	50%	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	4B	0%	0%	100%	0%	100%
		Privada	4B	0%	20%	60%	20%	100%

Tabla 10

Campo 4	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Pregunta	Última capacitación específica				Total
				6 meses	3 años	5 años	Más de 10 años	
Cargo: Formación	Profesional Técnico Universitario	Pública	4C	57,1%	28,6 %	0%	14,3%	100%
		Privada	4C	16,7%	66,7 %	16,7 %	0%	100%
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	4C	0%	33%	0%	67%	100%
		Privada	4C	0%	20%	20%	60%	100%

Matrices de Frecuencia

Tabla 11

Campo 5	Pregunta	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Frecuencia			Total
				Siempre	A veces	Nunca	
Dirección: Visión, expectativas y metas del grupo.	5A. ¿La misión y visión de la institución es conocida, y comunicada al plantel docente, estudiantes, otros?	Profesional Técnico Universitario	Pública	83,3%	17,6%	0%	100%
			Privada	87,5%	12,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	70%	0%	30%	100%
			Privada	100%	0%	0%	100%
	5B. ¿Transmite, promueve y practica proactivamente los valores institucionales?	Profesional Técnico Universitario	Pública	83,3%	17,6%	0%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	80%	10%	10%	100%
			Privada	87,5%	12,5%	0%	100%
	5C. ¿Involucra a los demás en la visión institucional común para llegar a aspiraciones atrayentes y compartidas?	Profesional Técnico Universitario	Pública	83,3%	17,6%	0%	100%
			Privada	37,5%	62,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	90%	10%	0%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
	5D. ¿Ayuda al personal a desarrollar un sentido de coherencia entre la visión de la escuela, los objetivos de la escuela y los individuales?	Profesional Técnico Universitario	Pública	83,3%	17,6%	0%	100%
			Privada	71,4%	28,6%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	90%	10%	0%	100%
			Privada	100%	0%	0%	100%
	5E. ¿Fomenta la colaboración y construye lazos de confianza entre los miembros de su equipo para el desarrollo de objetivos profesionales e individuales comunes?	Profesional Técnico Universitario	Pública	83,3%	17,6%	0%	100%
			Privada	87,5%	12,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	10%	70%	20%	100%
			Privada	100%	0%	0%	100%
	5F. ¿Los docentes participan en la elaboración de los objetivos estratégicos planteados para su institución educativa?	Profesional Técnico Universitario	Pública	25%	75%	0%	100%
			Privada	62,5%	37,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	100%	0%	0%	100%
			Privada	12,5%	87,5%	0%	100%
5G. ¿Reconoce las contribuciones particulares y los logros individuales de los miembros de su equipo?	Profesional Técnico Universitario	Pública	50%	50%	0%	100%	
		Privada	100%	0%	0%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	70%	30%	0%	100%	
		Privada	87,5%	12,5%	0%	100%	
5H. ¿Permite a los miembros de su equipo valerse de su propio criterio para la solución de problemas?	Profesional Técnico Universitario	Pública	58,3%	41,7%	0%	100%	
		Privada	75%	25%	0%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	70%	30%	0%	100%	
		Privada	62,5%	37,5%	0%	100%	
5I. ¿Motiva a su equipo para que se supere constantemente y fomenta un alto grado de iniciativa?	Profesional Técnico Universitario	Pública	83,3%	17,6%	0%	100%	
		Privada	100%	0%	0%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	100%	0%	0%	100%	
		Privada	87,5%	12,5%	0%	100%	
5J. ¿Estimula a su equipo de trabajo a desarrollar ideas innovadoras en sus actividades académicas?	Profesional Técnico Universitario	Pública	75%	25%	0%	100%	
		Privada	87,5%	12,5%	0%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	100%	0%	0%	100%	
		Privada	87,5%	12,5%	0%	100%	

Tabla 12

Campo 6	Pregunta	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Frecuencia			Total
				Siempre	A veces	Nunca	
Desarrollo Personal	6A. ¿Dentro de sus prioridades planifica la formación permanente de los docentes centrada en las necesidades de su institución educativa?	Profesional Técnico Universitario	Pública	36,4%	63,6%	0%	100%
			Privada	62,5%	37,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	50%	50%	0%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
	6B. ¿Se reúne con los docentes para conocer sus necesidades formativas?	Profesional Técnico Universitario	Pública	41,7%	50%	8,3%	100%
			Privada	62,5%	37,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	80%	20%	0%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
	6C. ¿Está disponible cuando el personal docente lo necesita para resolver cuestiones pedagógicas?	Profesional Técnico Universitario	Pública	83,3%	17,6%	0%	100%
			Privada	87,5%	12,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	90%	10%	0%	100%
			Privada	87,5%	12,5%	0%	100%
	6D. ¿Proporciona a los docentes los recursos necesarios para que se capaciten?	Profesional Técnico Universitario	Pública	27,3%	54,5%	18,2%	100%
			Privada	62,5%	37,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	90%	10%	0%	100%
			Privada	50%	50%	0%	100%
	6E. ¿Asesora a los docentes en el ejercicio eficaz de sus funciones?	Profesional Técnico Universitario	Pública	50%	50%	0%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	80%	20%	0%	100%
			Privada	100%	0%	0%	100%
	6F. ¿Estimula la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes para mejorar sus prácticas de enseñanza?	Profesional Técnico Universitario	Pública	75%	16,7%	8,3%	100%
Privada			87,5%	12,5%	0%	100%	
Profesional Técnico No Universitario		Pública	100%	0%	0%	100%	
		Privada	100%	0%	0%	100%	
6G. ¿Delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo?	Profesional Técnico Universitario	Pública	50%	41,7%	8,3%	100%	
		Privada	87,5%	12,5%	0%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	60%	40%	0%	100%	
		Privada	75%	25%	0%	100%	
6H. ¿Proporciona oportunidades de formación a aquellos miembros del centro con capacidad de liderazgo?	Profesional Técnico Universitario	Pública	36,4%	36,4%	27,3%	100%	
		Privada	71,4%	28,6%	0%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	70%	30%	0%	100%	
		Privada	62,5%	37,5%	0%	100%	
6I. ¿Participan los docentes en la toma de decisiones para la elaboración de planes de mejora educativa?	Profesional Técnico Universitario	Pública	66,7%	25%	8,3%	100%	
		Privada	50%	50%	0%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	50%	50%	0%	100%	
		Privada	62,5%	37,5%	0%	100%	

Tabla 13

Campo 7	Pregunta	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Frecuencia			Total
				Siempre	A veces	Nunca	
Rediseñar la Organización	7A. ¿Crea un ambiente de trabajo que contribuya a la mejora de los aprendizajes?	Profesional Técnico Universitario	Pública	50%	50%	0%	100%
			Privada	100%	0%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	70%	30%	0%	100%
			Privada	87,5%	12,5 %	0%	100%
	7B. ¿Participa en redes de centros que ofrecen oportunidades de aprendizaje colectivo?	Profesional Técnico Universitario	Pública	30%	60%	10%	100%
			Privada	25%	50%	25%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	30%	40%	30%	100%
			Privada	12,5%	50%	37,5%	100%
	7C. ¿Mantiene relación con directivos de otras instituciones?	Profesional Técnico Universitario	Pública	36,4%	45,5 %	18,2%	100%
			Privada	12,5%	12,5 %	75%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	50%	30%	20%	100%
			Privada	37,5%	50%	12,5%	100%
	7D. ¿Colabora con otras instituciones de la comunidad (organismos públicos, asociaciones, empresas...) para la mejora de los procesos de enseñanza - aprendizaje?	Profesional Técnico Universitario	Pública	45,5%	45,5 %	9,1%	100%
			Privada	25%	75%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	40%	40%	20%	100%
			Privada	25%	62,5 %	12,5%	100%
	7E. ¿Fomenta la participación de la comunidad en los asuntos pedagógicos del centro?	Profesional Técnico Universitario	Pública	27,3 %	36,4 %	36,4%	100%
			Privada	12,5%	62,5 %	25%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	40%	20%	40%	100%
			Privada	25%	62,5 %	12,5%	100%
	7F. -¿Posibilita en su conjunto al equipo (director/a Vicedirector/a Jefe/a de estudios/ Coordinadores etc.) Oportunidades para formarse?	Profesional Técnico Universitario	Pública	27,3 %	45,5 %	27,3 %	100%
			Privada	60%	20%	20%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	60%	40%	0%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
7G. ¿Fomenta la colaboración del centro educativo con otras Instituciones de su entorno?	Profesional Técnico Universitario	Pública	50%	40%	10%	100%	
		Privada	12,5%	62,5 %	25%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	70%	10%	20%	100%	
		Privada	62,5%	37,5 %	0%	100%	
7H. -¿Participa en redes profesionales de directivos de Instituciones Superiores para ampliar su formación?	Profesional Técnico Universitario	Pública	27,3 %	45,5 %	27,3 %	100%	
		Privada	33,3%	33,3 %	33,3%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	20%	40%	40%	100%	
		Privada	37,5%	62,5 %	0%	100%	

Tabla 14

Campo 8	Pregunta	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Frecuencia			Total
				Siempre	A veces	Nunca	
Gestión de Enseñanza y Aprendizaje en la Escuela	8A. ¿Acompaña a los docentes para asesorarlos en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes?	Profesional Técnico Universitario	Pública	66,7%	25%	8,3%	100%
			Privada	100%	0%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	90%	10%	0%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
	8B. ¿Realiza supervisión a los docentes para el seguimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula?	Profesional Técnico Universitario	Pública	45,5%	45,5 %	9,1%	100%
			Privada	62,5%	37,5 %	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	60%	40%	0%	100%
			Privada	50%	50%	0%	100%
	8C. ¿Realiza reuniones con los docentes para evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje y el progreso de los estudiantes?	Profesional Técnico Universitario	Pública	58,3%	41,7 %	0%	100%
			Privada	50%	50%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	70%	30%	0%	100%
			Privada	87,5%	12,5 %	0%	100%
	8D. ¿Realiza monitoreo y evaluación del progreso de los estudiantes en relación a deserción, repitencia y ausentismo, e identifica causas y estrategias para reducirlas?	Profesional Técnico Universitario	Pública	58,3%	41,7 %	0%	100%
			Privada	62,5%	37,5 %	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	100%	0%	0%	100%
			Privada	62,5%	37,5 %	0%	100%
	8E. ¿Emplea instrumentos de evaluación docente para el seguimiento de los mismos?	Profesional Técnico Universitario	Pública	36,4%	63,6 %	0%	100%
			Privada	62,5%	37,5 %	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	30%	60%	10%	100%
			Privada	62,5%	25%	12,5%	100%
	8F. ¿Genera un espacio para que los docentes comenten los problemas derivados del aula y poder brindar soluciones?	Profesional Técnico Universitario	Pública	50%	41,7 %	8,3%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	80%	20%	0%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
8G. ¿Realiza evaluación de desempeño de los docentes?	Profesional Técnico Universitario	Pública	63,3%	27,3 %	9,1%	100%	
		Privada	62,5%	37,5 %	0%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	50%	40%	10%	100%	
		Privada	50%	25%	25%	100%	

Tabla 15

Campo 9	Pregunta	Título Otorgado	Tipo de Gestión	Frecuencia			Total
				Siempre	A veces	Nunca	
Gestión del Conocimiento	9A. ¿En su centro educativo se considera a la investigación como una función relevante?	Profesional Técnico Universitario	Pública	91,7%	8,3%	0%	100%
			Privada	50%	50%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	10%	80%	10%	100%
			Privada	75%	25%	0%	100%
	9B. ¿Estimula la creación de proyectos de investigación?	Profesional Técnico Universitario	Pública	75%	25%	0%	100%
			Privada	62,5%	25%	12,5%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	30%	70%	0%	100%
			Privada	87,5%	12,5%	0%	100%
	9C. ¿Participan los estudiantes en proyectos de investigación?	Profesional Técnico Universitario	Pública	75%	25%	0%	100%
			Privada	37,5%	62,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	0%	50%	50%	100%
			Privada	37,5%	62,5%	0%	100%
	9D. ¿Participan los docentes en proyectos de investigación?	Profesional Técnico Universitario	Pública	75%	25%	0%	100%
			Privada	37,5%	62,5%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	0%	90%	10%	100%
			Privada	25%	75%	0%	100%
	9E. ¿Se fomenta la formación del recurso humano en investigación?	Profesional Técnico Universitario	Pública	50%	41,7%	8,3%	100%
			Privada	50%	50%	0%	100%
		Profesional Técnico No Universitario	Pública	10%	70%	20%	100%
			Privada	62,5%	25%	12,5%	100%
9F. ¿Se asignan o gestionan recursos para la realización de investigaciones (becas, comisiones, tiempo, espacio, dinero, etc.)?	Profesional Técnico Universitario	Pública	16,7%	58,3%	25%	100%	
		Privada	50%	37,5%	12,5%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	0%	20%	80%	100%	
		Privada	37,5%	62,5%	0%	100%	
9G. ¿Existe producción científica desarrollada por la su institución educativa?	Profesional Técnico Universitario	Pública	33,3%	66,7%	0%	100%	
		Privada	25%	75%	0%	100%	
	Profesional Técnico No Universitario	Pública	0%	20%	80%	100%	
		Privada	25%	75%	0%	100%	

Anexo 3

Respuestas de entrevista abierta

Para enriquecer el trabajo de investigación se utilizó también preguntas abiertas. De esta manera se daba oportunidad a recibir más matices de la respuesta en relación a los ítems de frecuencia, lo cual permitió ir entrelazando los temas en relación a los tipos de prácticas de la dirección escolar que promueven un liderazgo pedagógico en las Escuelas de Enfermería de la CABA.

Muestra de la Escuela Pública Universitaria (PU)

Dimensión 1: Dirección: visión, expectativas y metas del grupo.

Pregunta N°

11. *¿Cuáles son los valores institucionales de la Visión y Misión de la escuela? ¿Qué conductas reflejarían estos valores?*

- ✓ La educación holística, el compromiso con el ejercicio de la calidad y con la responsabilidad social.
- ✓ Compromiso con la formación para generar profesionales de excelencia para la sociedad, que trabajen en equipos interdisciplinarios, asumiendo responsabilidad social.
- ✓ Respeto. Responsabilidad. Conocimiento. Ser profesional. El trato con los estudiantes. El comportamiento en el aula. Los discursos y conversaciones y o reuniones con los estudiantes y docentes.
- ✓ La educación holística y un espacio de reflexión para que mejoren los criterios de cuidados a la comunidad, apoyándonos en valores éticos. La educación que se le brinda a los estudiantes y en el trato entre sus pares.
- ✓ Educación con compromiso. Educación holística, reflexión, trabajo interdisciplinario, responsabilidad social.
- ✓ Formar profesionales de excelencia con una educación holística.
- ✓ Cuidar de la salud integral de las personas. Formar los mejores profesionales de la salud.
- ✓ Formar profesionales de excelencia brindado una educación holística.
- ✓ Formación académica de excelencia.
- ✓ Formación de profesionales de excelencia que contribuyan a mejorar el cuidado de la salud.

12. *¿De qué manera utiliza todas las oportunidades a su alcance para transmitir la visión de la escuela al personal, estudiantes, otros?*

- ✓ Aplicando y demostrando el discurso que transmito.
- ✓ A través del contacto personal, la comunicación y a través del ejercicio de mi propia función.
- ✓ Trabajando en equipo con los docentes para lograr los objetivos propuestos, esto es a diario en el trabajo cotidiano, en reuniones de equipo.
- ✓ En aula. Actos de ceremonia. De inicio de clases. Jornadas. Actividades académicas con los estudiantes.
- ✓ A través de vídeos, PPT, y lectura en el aula para la reflexión de los valores institucionales, recordándole lo importante de pertenecer a nuestra escuela y su historia.
- ✓ En reuniones docentes.
- ✓ Promoción prevención de la salud con cada actividad a la comunidad.
- ✓ Todo el tiempo.
- ✓ Mediante la motivación hacia los alumnos en el aula.
- ✓ Mediante la comunicación.
- ✓

13. *¿De qué manera Ud., en su rol de líder, aplicará técnicas y herramientas a su alcance para motivar a su personal?*

- ✓ Captando diferentes potenciales y trabajando en cada uno de ellos para desarrollar la excelencia.
- ✓ A través de la comunicación asertiva, el coaching y la valoración de cualidades.
- ✓ Tomando las propuestas que traen los docentes para trabajar, proponiendo nuevos desafíos para la escuela, permitiendo y dándole espacio al personal para que se capacite.
- ✓ Brindando espacio para que desarrollen todo su potencial. Dando confianza. Permitir hacer cosas diferentes.
- ✓ Reuniones periódicas para compartir las experiencias en el aula y trabajar con objetivos reales y alcanzables.
- ✓ Buscando el desarrollo de cada profesional, mostrando interés, mediante el feedback.
- ✓ La comunicación. Información.
- ✓ En la planificación de cada cuatrimestre al inicio y al cierre. En todo momento.
- ✓ Herramientas para lograr la independencia del personal.
- ✓ En primera instancia me gusta un ámbito de trabajo agradable, siempre avalar el crecimiento de un personal y guiarlo para que se supere día a día.
- ✓ Trabajando y ayudando al personal.

14. *¿Qué acciones realiza para promover la identidad, principios y valores de la institución educativa?*

- ✓ Promuevo actividades cooperativas e integradoras/ fortalezo los valores bases para acrecentar la unidad y la pertenencia /potencio las cualidades desde el conocimiento personal de las propias fortalezas.
- ✓ Promover un marco de trabajo con respeto, dando a conocer las normas de trabajo y aceptando sugerencias para nuevas implementaciones. Trabajar en equipo directivos y docentes.
- ✓ Actos de ceremonia de inicio y finalización de ciclos académicos. Prácticas hospitalarias. Reuniones. Jornadas.
- ✓ Jornadas, vídeos institucionales, reuniones y contacto con enfermeros egresados.
- ✓ Reuniones con el equipo docente, y siendo coherente mediante la acción.
- ✓ Ofreciendo diferentes alternativas de desarrollo.
- ✓ Promover los principios éticos de Enfermería.
- ✓ Ofreciendo diferentes alternativas de desarrollo.
- ✓ En las clases, charlas, en los actos y en las jornadas demostramos siempre los valores y la identidad de la institución. En cada clase que cada docente realiza están inmersas estas cuestiones.

Dimensión 2: Desarrollo del Personal

Pregunta N°

24. *¿Qué actividades o prácticas genera Ud. para el desarrollo de su personal dentro de la institución que usted dirige?*

- ✓ Participación en jornadas educativas.
- ✓ Se realiza reuniones en forma permanente para dialogar, promover y escuchar las necesidades de los docentes.
- ✓ En mi rol de coordinador proporcionó el espacio para innovar en temas que a los docentes les interese dejando fluir su creatividad.
- ✓ En la actualidad ninguna ya que no poseo docentes a mi cargo.
- ✓ Participación en jornadas, organización, reflexión de la práctica docente.
- ✓ Reuniones semanales.
- ✓ Delegar funciones claves a cada docente para fortalecerlos y motivarlos a un mejor crecimiento.

25. *¿Cuáles son las acciones propuestas por Ud. para que los objetivos personales se relacionen con los objetivos de la institución?*

- ✓ Creando espacios saludables para la pertinencia, resaltando la excelencia y la participación.
- ✓ En la actualidad ninguna ya que no poseo docentes a mi cargo.
- ✓ La realización de un plan de desarrollo personal.
- ✓ Promoción
- ✓ Ninguna
- ✓ Evaluación continua.
- ✓ Mantener activa la motivación del docente y no se torne un trabajo rutinario.

26. *¿De qué manera se incentiva a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia?*

- ✓ Dando a conocer los logros y sus aportes con su trabajo y dedicación.
- ✓ Son docentes que tienen prioridad a la hora de pedir tiempo para capacitarse, se reconoce en forma pública con todo el equipo el trabajo que realizaron estos docentes, son tenidos en cuenta cuando se debe realizar una promoción para un cargo de mayor jerarquía.
- ✓ En mi rol de coordinador reconociendo y potenciando su labor de manera verbal frente a otros docentes, directores y estudiantes
- ✓ En la actualidad ninguna ya que no poseo docentes a mi cargo.
- ✓ Reconociendo y agradeciendo y alentando.
- ✓ Recreación.
- ✓ No se realizan incentivos.
- ✓ Desde el reconocimiento grupal en reuniones pero no siempre se puede hacer.
- ✓ Dándole el reconocimiento para que el resto del equipo de trabajo conozca su labor.

Dimensión 3: Rediseñar la Organización

Pregunta N°

35. *¿De qué manera la institución participa de procesos de rediseño, evaluaciones institucionales, etc.?*

- ✓ En red a través del intercambio y de objetivos específicos.
- ✓ Se trabaja en forma interna con todo el equipo, reflexionando sobre la tarea realizada y se evalúa los cambios propuestos a mejorar.
- ✓ No he participado nunca de este tipo de proceso.

- ✓ A través de jornadas inter- escuelas, congresos y talleres.
- ✓ Mediante reuniones con la Dirección de carrera de la Universidad.
- ✓ Jornadas
- ✓ Capacitación interna y externa.
- ✓ La evaluación es interna donde se evalúan tres aspectos fundamentales.

36. *¿Cómo establece Ud., desde su cargo, condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades?*

- ✓ Siendo flexible en la organización para que los docentes interesados en capacitarse lo hagan, permitiendo la implementación de proyectos propuestos por los docentes.
- ✓ Fomentando trabajo en equipo. Creando un buen clima y permitiendo que fluyan sus ideas dejándoles y brindando espacios para que desarrollen su potencial.
- ✓ En la actualidad ninguna ya que no poseo docentes a mi cargo.
- ✓ Permitiéndole innovar y crear en su desempeño docente y proveyendo de materiales. En caso de que sea factible.
- ✓ Investigación
- ✓ Dejándoles libertad para planificar sus clases.
- ✓ Organización de su propio trabajo y que utilicen sus capacidades para el desarrollo de las clases.
- ✓ Buen clima laboral, respeto, fortalecer el autoestima, compañerismo.

37. *¿Qué actos describiría Ud. que realiza -como director/a de la institución- para la generación de un buen clima organizacional que abarque a todos sus integrantes (docentes, estudiantes, administrativos, etc.)?*

- ✓ Participar y apoyar al equipo docente y estudiantes en los trabajos que realizan. Hacer partícipes a las administrativas de la escuela en actividades para que se sientan parte del equipo.
- ✓ El reconocimiento de sus aptitudes y trabajo. Reuniones donde se comunique cómo estamos llevando a cabo nuestra tarea.
- ✓ Reuniones formales e informales.
- ✓ Jornadas
- ✓ Reuniones con fin de organización y a veces se utiliza ese espacio para plantear alguna situación.

- ✓ En primera instancia haría reuniones semanales para integrar a todo el equipo de trabajo con temas fuera de los objetivos laborales sino de manera informal. Ser flexible, lograr un óptimo lugar de trabajo ya que es primordial para desarrollar eficazmente el logro de los objetivos. Y otros de los puntos a tener en cuenta es el acompañamiento continuo.

Dimensión 4: Gestión de Enseñanza y Aprendizaje en la Escuela

Pregunta N°

45. *¿De qué manera Ud. promueve procesos pedagógicos apropiados para lograr una efectiva implementación curricular en el aula y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?*

- ✓ Utilizando diferentes metodologías de enseñanza.
- ✓ A través del intercambio.
- ✓ La implementación de nuevas estrategias para implementar el currículo, se trabaja todos los años de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.
- ✓ En la actualidad ninguna ya que no poseo docentes a mi cargo.
- ✓ Mediante la evaluación del aprendizaje y las debilidades del grupo estudiantil, se propones tutorías de pares, tutorías con docente, reflexión del propio estudiante.
- ✓ Charlas. Reuniones.
- ✓ Feedback y escucha activa. Seguimiento y evaluación personalizados de los mismos.
- ✓ Mediante la realización de clases fuera de las estructuras magistrales, trato en lo posible de poder transmitir a los docente que estimulen la creación áulica. También motivar la tutoría entre pares fuera de los horarios de cursada.

Dimensión 5: Gestión del Conocimiento

Pregunta N°

53. *¿Cuáles son los actos que usted realiza para fomentar la función de investigación en su centro educativo?*

- ✓ La primera acción es capacitarme en este tema para poder acompañar, ayudar e incentivar a los docentes en sus proyectos de investigación.
- ✓ Asistencia a Jornadas académicas. Implementación de la asignatura metodología de la investigación y producción de trabajos y generación de jornadas estudiantiles.
- ✓ Presentación de trabajos realizados Por los estudiantes diferentes sitios de divulgación.

- ✓ Incorporando metodología de investigación desde primer año, participando en proyectos sociales educativos, y fomentando la investigación desde los intereses propios del estudiante en relación a las asignaturas en curso o cursadas
- ✓ Trabajos de Investigación de temas actuales.
- ✓ Proponerlos como obligatorios.
- ✓ Preparación y presentación de diferentes temáticas tipo trabajos prácticos para que los estudiantes presenten proyectos de cada materia.
- ✓ Trabajos de investigación.
- ✓ Incorporar la investigación dentro de asignaturas que estén bajo la curricula.

Muestra: Escuela Pública No Universitaria (PNU)

Dimensión 1: Dirección: visión, expectativas y metas del grupo.

Pregunta N°

11. *¿Cuáles son los valores institucionales de la Visión y Misión de la escuela? ¿Qué conductas reflejarían estos valores?*

- ✓ Estamos atravesando una etapa de transición curricular desconocida para el año que viene. Nos darán la curricula en marzo a pocos días del inicio de las clases
- ✓ Identidad, libertad, justicia, responsabilidad, honestidad, solidaridad.
- ✓ Un enfermero que respete el derecho a la salud desde una mirada integral y comunitaria basada en la promoción de la salud y prevención de las enfermedades desde la estrategia de Atención Primaria de la Salud.
- ✓ Participación
- ✓ Formación profesional, Sentido de pertenencia. Asumir responsabilidad en el desempeño profesional.
- ✓ Responsabilidad, respeto. Se los puede ver reflejados en el trato entre docentes y alumnos, y en la tarea ya sea de planificación en los docentes sobre la tarea diaria y el comportamiento de los alumnos tanto en las notas que se reflejan en los parciales o la utilización de la biblioteca o tutorías.
- ✓ Cooperación, trabajo en equipo, solidaridad, compromiso.
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ MISION: comprensión, tolerancia, amistad, integración y socialización, respeto a los derechos humanos, educación igualitaria VISION: calidad de sus egresados, excelencia académica, participación en las políticas de enfermería y defensa de los mandatos fundacionales.

12. *¿De qué manera utiliza todas las oportunidades a su alcance para transmitir la visión de la escuela al personal, estudiantes, otros?*

- ✓ En reuniones con los docentes y depende el tema con los alumnos.
- ✓ Reuniones con alumnos, docentes, consejeros, Jefes de curso, centro de estudiantes.
- ✓ Planifico y solicito campo en centros de salud desde el primer año para despojar al enfermero desde una mirada meramente asistencialista.
- ✓ A través de la comunicación fluida, con espera de respuesta
- ✓ Estimulando todas las alternativas que plantea el cuerpo docente, brindando apoyo a las propuestas que presentan.
- ✓ Cada vez que surge la oportunidad de hablar con los alumnos y docentes.
- ✓ En cada encuentro, en las reuniones de trabajo, con ejemplo.
- ✓ En el diálogo permanente con el equipo y la comunidad educativa.
- ✓ A través del ejemplo, diálogo en las reuniones, en los actos, en el aula etc.

13. *¿De qué manera Ud., en su rol de líder, aplicará técnicas y herramientas a su alcance para motivar a su personal?*

- ✓ Los docentes que trabajan conmigo tienen plena libertad para dar, sugerencias u opiniones y así mejorar el rendimiento académico de los alumnos.
- ✓ Reconociendo el buen desempeño de los docentes, incentivando y acompañando sus iniciativas, facilitando el crecimiento profesional y personal, fomentando la comunicación con los docentes, compartiendo los logros institucionales.
- ✓ Acercando diferentes propuestas y actividades en reuniones de equipo semanales que permiten unificar criterios y lenguaje.
- ✓ Motivando la participación y el pleno desarrollo personal.
- ✓ Generando los espacios para el desarrollo de las propuestas, permitiendo que los docentes cuenten con los recursos, a través de la gestión de los mismos con la Dirección.
- ✓ Brindando información y bibliografía que permita al docente aplicar
- ✓ Actividades colectivas.
- ✓ Con reuniones de jefes de curso, participación y propuestas innovadoras
- ✓ En la práctica incidental y en cada oportunidad que exista jornadas.

14. *¿Qué acciones realiza para promover la identidad, principios y valores de la institución educativa?*

- ✓ Doy libertad de cátedra a los docentes, con charlas críticas de cada materia
- ✓ Apoyo y explicación al docente de nuevo ingreso de los principios, valores, trayectoria e historia de la Escuela, apoyando iniciativas de los docentes para no perder de vista la identidad de la institución como por ejemplo confeccionar línea de tiempo con la vasta trayectoria de la escuela, historia de los diferentes uniformes que

se utilizaron, actividades especiales para recordar los momentos históricos de la institución como el pase a educación, campañas hacia la comunidad con docentes y alumnos, entre otras.

- ✓ Se nombran las comisiones por votación de los estudiantes con nombres de colegas argentinos que han realizado aportes significativos para la profesión.
- ✓ Participando activamente en las resoluciones que se toman en la institución.
- ✓ Involucrándome.
- ✓ Fomentando el respeto entre pares, entre estudiantes y el cuerpo docente. La utilización correcta del uniforme de la Institución en los ámbitos extramuros, que identifica a la comunidad Grierson. y mantiene la tradición de la Escuela.
- ✓ Primero ser ejemplo y estimular a los docentes en serio ellos también por la observación continua que se tiene del alumno.
- ✓ Elaboración colectiva de documentos.
- ✓ Propuesta de involucrar a docentes en los proyectos institucionales, rescate de tradiciones y revisión de los principios fundacionales.
- ✓ Interdisciplinariedad, comunicación permanente, compromiso social y autonomía dentro de los lineamientos y disposiciones de la política educativa local.

Dimensión 2: Desarrollo del Personal

Pregunta N°

24. ¿Qué actividades o prácticas genera Ud. para el desarrollo de su personal dentro de la institución que usted dirige?

- ✓ Estoy realizando las actividades que la rectoría me permite.
- ✓ Permitir la capacitación, jornadas internas, capacitaciones con asesora pedagógica y en esta última etapa capacitación a los docentes con docentes externos a la institución. Este es un punto particular por la línea de dependencia que tiene la Escuela y lo burocrático de solicitar las autorizaciones para las mismas, que hace que no se pueden realizar con la periodicidad que uno pretende realizarlas.
- ✓ Observaciones con devolución, formación de parejas o tríos pedagógicos, diferenciar y sistematizar sistema tutorial de seguimiento de estudiantes.
- ✓ Participación activa de todo el grupo.
- ✓ Se genera espacio de debate y discusión de los proyectos y para la participación y el aporte de todos y así se materializan las actividades.
- ✓ Actividades que surgen de acuerdo a las características de los alumnos y las dificultades que se presentan.
- ✓ Jornadas Institucionales, reuniones docentes, capacitaciones.
- ✓ La enseñanza superior y el saber superior, entendido como la reflexión, investigación y publicación continua del saber o saberes específicos de las ciencias. Promueve el desarrollo de prácticas pedagógicas que estimulen el pensamiento autónomo,

reflexivo, crítico e innovador. Estimula el aprendizaje en contextos reales y virtuales. (gabinetes de simulación).

25. *¿Cuáles son las acciones propuestas por Ud. para que los objetivos personales se relacionen con los objetivos de la institución?*

- ✓ Por ahora no hay muchas propuestas ya que el ministerio de educación va a traer una nueva curricula, sin poder trabajar en un acuerdo de proyecto.
- ✓ Dar a conocer los objetivos personales, fundamentarlos y explicitarlos y llevar a cabo todas las acciones que competen como directivo en conjunto con la comunidad educativa para efectivizarlos.
- ✓ Reuniones de equipo que acerquen posicionamientos.
- ✓ Tratar que las decisiones sean elásticas, para que el docente pueda capacitarse, participar y superarse.
- ✓ Es estimular que propongan actividades en relación a su formación y especialidad, de esta manera pueden volcar su experiencia en el estudiante, siendo esto un espacio de retro-alimentación.
- ✓ Planificación de proyectos sobre tutoriales, armado de prácticas en grupos reducidos para gabinete.
- ✓ Seguimiento personalizado.
- ✓ Promueve la excelencia en los docentes.

26. *¿De qué manera se incentiva a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia?*

- ✓ Tenemos un grato ambiente laboral debido a la libertad de cátedra.
- ✓ Escuchando y acompañando sus propuestas, mayor participación en nuevos proyectos, reconociendo y haciendo saber a otros docentes y alumnos de su trabajo.
- ✓ Felicitándolos verbalmente y por escrito.
- ✓ A través del agradecimiento, menciones.
- ✓ El reconocimiento es generar la posibilidad de capacitación a través de becas o comisiones.
- ✓ Felicitándolos por el esfuerzo y el compromiso que demuestran.
- ✓ Manifestaciones verbales, notas de agradecimiento, reconocimiento ante pares, otorgamiento de posibilidades para formación permanente.
- ✓ Busca y mantiene la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Fortalece la flexibilidad curricular. Adquiere y aplica los mejores recursos tecnológicos en los gabinetes de simulación y las prácticas hospitalarias.

Dimensión 3: Rediseñar la Organización

Pregunta N°

35. *¿De qué manera la institución participa de procesos de rediseño, evaluaciones institucionales, etc.?*

- ✓ Lo desconozco ya que no realizamos ese tipo de trabajo.
- ✓ El equipo directivo lo hace con su asesora pedagógica, jefes de curso y docentes a través de jornadas y con la Dirección de Formación Técnico Superior del Gobierno de la Ciudad.
- ✓ Son instancias aisladas no sistematizadas.
- ✓ Concurriendo, involucrándose, discutiendo los proyectos, siempre que se pueda
- ✓ Forma parte de proyectos educativos dependientes de Nación, Gobierno de la Ciudad, y programas de Fortalecimiento del Área.
- ✓ PEI y con organismos nacionales como INET. UNTREF
- ✓ Con comisión de curricula funcionando en la Institución, como miembro de la comisión interministerial asesora de enfermería. Se busca mantener la certificación y acreditación de sus programas con base en una cultura de autoevaluación. Se trata de sistematizar de manera periódica la evaluación institucional. Se fundamenta la evaluación del aprendizaje de los estudiantes en los criterios de exigencia, equidad y transparencia.
- ✓ Se evalúa periódicamente el currículo de cada uno de los programas académicos.
- ✓ Se hace seguimiento al desarrollo de los procesos académicos.
- ✓ Es la única institución a nivel nacional que realiza la reválida de títulos extranjeros.

36. *¿Cómo establece Ud., desde su cargo, condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades?*

- ✓ Creando un ambiente de confianza y de colaboración
- ✓ A través de la participación en la propuesta del proyecto educativo institucional y en la puesta en marcha y evaluación del mismo de los docentes y del resto de la comunidad educativa y reconocer las fortalezas y debilidades de cada docente, apoyándolo en las debilidades, desarrollando al máximo la capacidad de escucha.
- ✓ Brindando tiempos sistematizados para reflexionar sobre su praxis.
- ✓ Permitiendo concurrir a las capacitaciones.
- ✓ De acuerdo a las necesidades educativas de los estudiantes y el compromiso demostrado por los docentes.
- ✓ Permitiendo que los docentes en la mayoría de las oportunidades pueden elegir año de cursada o temas.
- ✓ Estableciendo espacios institucionales para el desarrollo de las motivaciones y capacidades y con la posibilidad de formación y capacitación en los temas de interés.
- ✓ El crecimiento se basa en el respeto a los principios éticos y morales.

- ✓ Tender a la excelencia académica y profesional.
- ✓ Propiciar la formación continua de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

37. *¿Qué actos describiría Ud. que realiza -como director/a de la institución- para la generación de un buen clima organizacional que abarque a todos sus integrantes (docentes, estudiantes, administrativos, etc.)?*

- ✓ La escuela es muy compleja en este sentido, por la cantidad de integrantes de la misma, se trabaja mucho en las relaciones interpersonales, en mejorar las formas de comunicación, interactuar en equipos para que cada uno este interiorizado del trabajo de otras áreas, compartir información , que la misma no quede solo en el equipo directivo, proponer desafíos como fue en estos dos últimos años que por la obra de ampliación y remodelación del edificio, alumnos y docentes trabajaron dispersos en diferentes establecimientos y enfrentando un cambio curricular, reconociendo y destacando el aporte que realizan los profesores, administrativos, no docentes. Reconociendo las habilidades de cada uno. conversar continuamente acerca de las normas de convivencia.
- ✓ Jornadas en conjunto.
- ✓ Participación.
- ✓ Darles el tiempo para reunirnos en grupos o personalmente para resolver situaciones o generar proyectos. Tiempo agendado cuando es posible o la atención en el día.
- ✓ Diálogo permanente, fomento de reuniones y sistema de comunicación fluido y sincero
- ✓ El criterio de equidad es una constante para toda la comunidad educativa. brindar a todos los aspirantes las mismas oportunidades de ingreso. Los mecanismos de admisión y selección se perfeccionan permanentemente con base en autoevaluación y las normas legales e internas vigentes.

Dimensión 4: Gestión de Enseñanza y Aprendizaje en la Escuela

Pregunta N°

45. *¿De qué manera Ud. promueve procesos pedagógicos apropiados para lograr una efectiva implementación curricular en el aula y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?*

- ✓ Las clases siempre se dan con apoyo de tutorías
- ✓ La escuela es compleja para esto porque son tres los turnos y además una sede, por lo que se tratan de hacer reuniones para unificar criterios acerca de contenidos mínimos por cada año de cursada y expectativas de logro, que esperamos que aprenda el alumno en tal o cual materia o en tal o cual práctica. pero es una tarea muy compleja

por la diversidad en la formación de los docentes. y además porque son muchos los alumnos y por lo tanto muchos los docentes. Los cargos de tutores colaboran en este proceso y las tutorías que realizan cada docente en su espacio resultan muy productivas al respecto.

- ✓ Con la planificación estratégica y las parejas pedagógicas.
- ✓ Dialogando, llevando al docente a reconocer su acierto o error.
- ✓ Generando espacios reflexivos, implementando distintas estrategias pedagógicas y tratando de identificar las necesidades del estudiante.
- ✓ Jornadas docentes, reuniones por curso.
- ✓ Se comparan los programas presentados por los docentes con los contenidos mínimos de los planes de estudios, las planificaciones, los planes de clase, los instrumentos de evaluación y los resultados, La escucha a los estudiantes es realmente efectiva y activa
- ✓ Llevar a cabo una jornada solidaria alumnos, personal docente y no docente -jornada donde se discutieron las distintas concepciones pedagógicas -Comenzar a trabajar en diseños de investigación institucional enfocando en -Promover el trabajo personal y activo del estudiante. -Instar que sea integrada e interdisciplinaria. -Propiciar la formación integral del estudiante.

Dimensión 5: Gestión del Conocimiento

Pregunta N°

53. *¿Cuáles son los actos que usted realiza para fomentar la función de investigación en su centro educativo?*

- ✓ Es difícil responder cuando no se puede implementar un proyecto educativo, ya que de un año a otro cambia todo el trabajo realizado e imponen una nueva curricula sin tener respeto por el trabajo anterior.
- ✓ Se aprobó en forma reciente en el Consejo Directivo la creación de una comisión de investigación que trabajara fuertemente esta temática. teniendo en cuenta que recién ahora a través del PRONAFE se destinarían recursos a las escuelas de Enfermería para Investigación. No obstante en la Escuela los docentes han realizado investigaciones con recursos propios acerca de la deserción y desgranamiento y lo han presentado en congresos de Enfermería. La idea es que si participen los alumnos en estos trabajos.
- ✓ Revelamiento y sistematización informatizada con una encuesta de evaluación
- ✓ No contesto.
- ✓ Se estimula a los estudiantes y se genera espacios de participación en Jornadas científicas a través de presentación de temas de la curricula.
- ✓ Se estimula a registrar toda producción que se realiza. También solicitar un informe final del cuatrimestre para mejorar el que viene.

- ✓ En el marco de las asignaturas del plan de estudios.
- ✓ Hasta el momento no se dió la posibilidad.

Muestra: Escuela Privada Universitaria (PRU)

Dimensión 1: Dirección: visión, expectativas y metas del grupo.

Pregunta N°

11. ¿Cuáles son los valores institucionales de la Visión y Misión de la escuela? ¿Qué conductas reflejarían estos valores?

- ✓ Rigor científico, humanismo médico y prestigio internacional - Honestidad, responsabilidad y disciplina. Se observan en las conductas cotidianas del aula y las prácticas (horario, presentación de productos, justificaciones, trato, etc.)
- ✓ La formación integral del ser humano, la creación intelectual, la capacitación profesional y la formación de líderes con compromiso ético y social.
- ✓ Formar enfermeros con una gran visión holística hacia la persona cuidado, con un gran compromiso ético, legal, moral sostenido en la formación continua, favoreciendo y fomentando la investigación.
- ✓ Liderazgo empatía perseverancia responsabilidad puntualidad reflexión.
- ✓ Humanismo.
- ✓ Formación intelectual y científica, solidaridad, respeto, responsabilidad, pluralismo, libertad, formación integral y ética del ser humano.
- ✓ El trabajo en equipo, el hacer, humildad.
- ✓ Humanismo y conocimiento científico técnico.

12. *¿De qué manera utiliza todas las oportunidades a su alcance para transmitir la visión de la escuela al personal, estudiantes, otros?*

- ✓ Con los docentes en jornadas de reflexión y como marco cuando se toman decisiones. Los estudiantes reciben mensajes sistematizados en distintos momentos de su formación para valorar el legado del fundador y como una forma de identificación.
- ✓ En cada contacto con los estudiantes y docentes tratamos de brindar un cierre de temas orientado a la reflexión de los temas en contraste con la realidad del País y el compromiso ético social de nuestro fundador.
- ✓ Desde la charla continua y el acompañamiento incondicional hacia los alumnos y el equipo docente.
- ✓ En el aula, clases, encuentros en el ámbito de prácticas hospitalarias se remarca cada valor.
- ✓ Proyectos.
- ✓ Dando ejemplos, hablando de ser profesional.
- ✓ Reuniones periódicas.

✓ Optimizando el aprovechamiento y empleo de todos los recursos disponibles

13. *¿De qué manera Ud., en su rol de líder, aplicará técnicas y herramientas a su alcance para motivar a su personal?*

- ✓ El liderazgo lo veo como una forma de no obstaculizar a quienes saben y aplican, ayudar a los que recién empiezan, estar disponible y apoyar todas las iniciativas que nos permitan alimentar el proyecto de formación que llevamos adelante.
- ✓ Brindando oportunidades de crecimiento profesional, estimulando ideas nuevas e innovadoras.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo.
- ✓ En la preparación de uno como profesional, dedicación en la preparación de clases u organización de programas y en la mejora continua de procesos
- ✓ encuentros programados y no programados, comunicación continua, escucha activa, revisiones.
- ✓ Reuniones, desayunos de trabajo, coaching.
- ✓ Recordatorios y reforzamiento continuo.

14. *¿Qué acciones realiza para promover la identidad, principios y valores de la institución educativa?*

- ✓ Actividades de reflexión, de integración, uso del logo y plantilla institucional. Trabajo en equipos para generar productos institucionales (material didáctico), investigación y servicio solidario.
- ✓ Teniendo siempre presente las ideas del fundador en cada cierre de temas.
- ✓ Tener una conducta lo más acorde a lo que intentamos transmitir.
- ✓ Crear momentos de reflexión profesional.
- ✓ Actividades en comunidad.
- ✓ Siguiendo y cumpliendo los principios y valores, dando ejemplo.
- ✓ Hacer participar a todos los involucrados.

Dimensión 2: Desarrollo del Personal

Pregunta N°

24. *¿Qué actividades o prácticas genera Ud. para el desarrollo de su personal dentro de la institución que usted dirige?*

- ✓ Observación de clases y devoluciones pedagógicas. Talleres de acuerdo a las necesidades que se identifican.
- ✓ Fui contestando lo que me pareció de acorde a mi coordinación, no soy directivo.
- ✓ Solicito que se otorguen becas a ellos o le informo la necesidad sobre puntos flojos al director de la carrera.
- ✓ Encuentros, talleres, difusión de capacitaciones, confección de manuales de estudios.

- ✓ Planificación de las necesidades de capacitación de los Hospitales de la CABA
- ✓ Consignas de trabajos, basado en sus procesos creativos.

25. *¿Cuáles son las acciones propuestas por Ud. para que los objetivos personales se relacionen con los objetivos de la institución?*

- ✓ Interiorizarme de los proyectos personales e identificar posibilidades donde el trabajo puede contribuir. Como un área o materia se beneficia de un docente y como un docente puede obtener logros a través de las materias y la participación en equipos.
- ✓ Capacitación y encuentros de reflexión.
- ✓ Propuse realización de manuales de las materias, talleres de simulación, jornadas a la comunidad.
- ✓ Participación activa, inter relación con otros equipos de trabajo y otros ministerios.
- ✓ Acciones con una visión compartida con el grupo de docentes que confluyan al beneficio del alumno.

26. *¿De qué manera se incentiva a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia?*

- ✓ El reconocimiento es verbal, abierto y difundido al resto de las autoridades. También se tiene en cuenta para la promoción docente y categorización.
- ✓ Brindando encuentros donde se plantea la problemática y se resuelve o ve cada punto de vista.
- ✓ La satisfacción es personal de cada uno, no hay ninguna retribución monetaria.
- ✓ Becas para capacitación.
- ✓ Reconocimientos personales y difusión de sus logros con el equipo docente.

Dimensión 3: Rediseñar la Organización

Pregunta N°

35. *¿De qué manera la institución participa de procesos de rediseño, evaluaciones institucionales, etc.?*

- ✓ La autoevaluación es permanente midiendo resultando y comparándolos con otras escuelas. Además existe una autoevaluación institucional y la evaluación externa. De todas ellas surgen posibilidades de mejora.
- ✓ A través de evaluaciones de la CONEAU.
- ✓ Jornadas docentes y encuentros con la dirección de la carrera.
- ✓ Reuniones de gabinete con ministra y subsecretarios.

36. *¿Cómo establece Ud., desde su cargo, condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades?*

- ✓ Escucha activa, recepción de quejas e iniciativas y respuestas honestas. Movilizando recursos que permitan poner en marcha las ideas o sentirse más cómodos en sus tareas.
- ✓ Abriendo espacios.
- ✓ Reuniones con el equipo docente de la materia.
- ✓ Motivación. Participación.
- ✓ Actualizaciones en cursos de capacitación. Propuestas en alternativas en el proceso de educación en las cursadas anualmente.

37. *¿Qué actos describiría Ud. que realiza -como director/a de la institución- para la generación de un buen clima organizacional que abarque a todos sus integrantes (docentes, estudiantes, administrativos, etc.)?*

- ✓ Todos los roles son importantes y merecen ser reconocidos. Hacer ver esto permite respetarnos y sostener un buen clima.
- ✓ No aplica.
- ✓ Propiciar encuentros fuera del ámbito laboral
- ✓ Fomento de lenguaje amable y de actitudes pro activas, rechazo a las confrontaciones, elogio a conductas asertivas, etc.

Dimensión 4: Gestión de Enseñanza y Aprendizaje en la Escuela

Pregunta N°

45. *¿De qué manera Ud. promueve procesos pedagógicos apropiados para lograr una efectiva implementación curricular en el aula y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?*

- ✓ Los docentes acreditan o se encuentran en proceso de formación docente. Además de recibir asesoramiento de los responsables de asignaturas o Comisión Curricular.
- ✓ Brindando herramientas para que el alumno pueda cumplir con las pautas
- ✓ aplicando diferentes herramientas, utilizando comunicación vía campus y redes sociales.
- ✓ Se trabaja con el equipo docente, coordinadoras y equipo pedagógico
- ✓ Organización y revisión de contenidos con los docentes y evaluaciones de proceso a los estudiantes.

Dimensión 5: Gestión del Conocimiento

Pregunta N°

53. *¿Cuáles son los actos que usted realiza para fomentar la función de investigación en su centro educativo?*

- ✓ Programa de incentivo a la investigación, tiempo protegido para investigación, asesoramiento, formación de equipos y promoción de publicaciones.
- ✓ Motivar a docentes a investigar y capacitarse.
- ✓ Recursos económicos.
- ✓ Participación de comité científico para la evaluación de trabajos científicos.

Muestra: Escuela Privada No Universitaria (PRNU)

Dimensión 1: Dirección: visión, expectativas y metas del grupo.

Pregunta N°

11. *¿Cuáles son los valores institucionales de la Visión y Misión de la escuela? ¿Qué conductas reflejarían estos valores?*

- ✓ Respeto por el otro, el aprendizaje personalizado, formación de calidad.
- ✓ Formar enfermeros artífices en su área de conocimiento con habilidades y competencias propias de profesionales capacitados para desempeñar la profesión con calidad y calidez. Aptos para trabajar en equipo, capaces de realizar aportes innovadores para problemáticas reales del hombre, familia y comunidad, respetando la ética y los valores.
- ✓ Formar líderes profesionales insertos en la comunidad, compromiso personal-creatividad- durante proceso de formación.
- ✓ Formar profesionales de salud, responsables, con valores éticos respetando la dignidad de las personas que atraviesan o no una situación de salud.
- ✓ Brindar una formación integral, científica, profesional, humanística y técnica. Conductas que reflejarían estos valores: desempeño interdisciplinario, en la gestión, educación para la salud e investigación.
- ✓ La carrera enfrenta el desafío de formar Licenciados en Enfermería que contemplen dos variables: Una es la de asegurar, mediante un aprendizaje significativo, la construcción de recursos que la misma sociedad en la cual tendrán que desenvolverse les demandará como profesionales. Una sociedad que, por otro lado, evoluciona vertiginosamente y exige nuevas contemplaciones. Otra variable es la de responder a la demanda social que tiene como marco un cambio en el paradigma de la salud. Los cambios sociales están enmarcados por los intereses productivos del mercado y, a medida que estos se han profundizado, han modificado la demanda sobre los nuevos profesionales. La importancia de la transmisión de los valores radica en transmitir el compromiso profesional. En resumidas cuentas, formarlos para un campo laboral real, presente y futuro. El crecimiento de la profesión se afianza gracias a la conquista de la autonomía y eso es un indicador importante de profesionalización de la disciplina y así como también lo es durante la etapa de formación. Para esto es primordial formar profesionales comprometidos con el sujeto de atención, pendiente

de sus necesidades así como también con capacidad de evaluar su propio desempeño, conocer avances científicos que le permitan mejorar su tarea y poseer capacidad de adaptación a los nuevos tiempos y con la mirada en la enfermería intra y extra muros.

- ✓ Autonomía, liderazgo, solidaridad, empatía, compañerismo. Reflejarían esto el cumplimiento de trabajos y puesta en común de trabajos programados.
- ✓ Desde la investigación, los temas abordados intentan que los estudiantes estén atentos a las transformaciones sociales y culturales, y que propongan intervenir activamente en la solución de problemas reales que afectan la vida, al hombre y a la comunidad. El compromiso desde las asignaturas de investigación es la búsqueda de lograr la reflexión crítica de la realidad.

12. *¿De qué manera utiliza todas las oportunidades a su alcance para transmitir la visión de la escuela al personal, estudiantes, otros?*

- ✓ Reuniones periódicas del grupo docente- entrevistas personales con docentes- reuniones de coordinadores- recorridos en las aulas.
- ✓ Por medio del diálogo y haciendo hincapié en el trato respetuoso y con calidez. Mostrando por medio del ejemplo actitudes éticas y respetuosas.
- ✓ La utilizo reforzando el trabajo en equipo.
- ✓ Siempre hay intervenciones in-situ donde es necesario recordar los valores y la misión institucional, las reuniones docentes y los espacios de post clínica con los alumnos también son momentos dedicados a fortalecer el ideario institucional.
- ✓ Brindando una formación profesional con docentes calificados, que garanticen un aprendizaje significativo y la formación integral del alumno.
- ✓ Entre los colegas planteamos varias reuniones al año donde de manera formal se expresan las dificultades y propuestas, pero también al interior de cada asignatura y de asignaturas afines y con correlatividad el diálogo entre pares es permanente a los fines de mejorar las estrategias y contenidos. En cuanto a la transmisión hacia los estudiantes, cada programa de cada asignatura está armado en base a la misión y visión institucional y se amoldan los contenidos sobre estos ejes. El uso de situaciones problema de la vida real para el desarrollo de actividades asistenciales y/o gestión, investigación, etc. hace más cercana la realidad del campo laboral a la vida universitaria. Desde luego que la formación desde este punto de vista pone a los estudiantes en una postura crítica de su desempeño y de la propia profesión.
- ✓ Cada vez que uno se reúne con los mandos medios se refuerza directa o indirectamente esto.
- ✓ Fomento de la actualización permanente y producción en relación a la investigación por parte de los docentes y a los estudiantes a través de producciones científicas que puedan abordar y resolver problemas de la práctica profesional.

13. *¿De qué manera Ud., en su rol de líder, aplicará técnicas y herramientas a su alcance para motivar a su personal?*

- ✓ Incentivos- estímulo por desempeño- capacitación profesional.
- ✓ Por medio de incentivos positivos, valorando y favoreciendo el trabajo en equipo y las individualidades de cada uno.
- ✓ De manera formal en capacitación e informal en el trato cotidiano.
- ✓ Con reuniones grupales e individuales, dando a conocer al equipo los resultados.
- ✓ A través de la capacitación continua.
- ✓ En principio siempre se promueve el trabajo en equipo. Característica que identifica a la profesión y que sirve como ejemplo también a los estudiantes. El trabajo en equipo fortalece las individualidades, pero además promueve un discurso más uniforme, donde se amalgama la experiencia de los veteranos con la energía de las nuevas generaciones y esto enriquece el proceso de enseñanza - aprendizaje. Por otro lado se promueve la participación de todos los docentes en diversos cursos, jornadas, congresos con el fin de garantizar la formación permanente pero además que cada uno aporte desde lo nuevo aprendido a la creación de nuevas estrategias didácticas.
- ✓ Con el ejemplo fundamentalmente, con políticas que fomenten el trabajo en equipo y la participación colectiva
- ✓ Los docentes que se encuentran dentro del grupo se encuentran muy motivados y por lo tanto la tarea es reforzar esa motivación a partir de las reuniones que tenemos periódicamente.

14. *¿Qué acciones realiza para promover la identidad, principios y valores de la institución educativa?*

- ✓ La forma de comunicación- respeto por la individualidad- escucha y buscar soluciones a las situaciones planteadas.
- ✓ Trabajar con los estudiantes las conductas éticas. Favorecer el trabajo multidisciplinario. Realizar actividades de extensión en el ámbito educativo y con la comunidad.
- ✓ Charlas de inducción a los estudiantes y profesores nuevos; en las reuniones de claustros mediante capacitación continua, jornadas de promoción de la carrera
- ✓ La comunicación con el cuerpo docente y el alumnado es fundamental, sin dejar de mencionar al resto de las personas que forman la Institución, administrativos secretarios, biblioteca.
- ✓ Estableciendo relaciones con honradez, fidelidad, sinceridad y verdad, así como el respeto a las personas y profesional de los demás.
- ✓ En las distintas reuniones de claustro docente, además de dar espacio a el aporte y la crítica se desarrollan talleres sobre distintos temas (estrategias didácticas, criterios de evaluación, cumplimiento de los objetivos, unificar criterios de corrección de PAE etc.). De esta manera se le aportan a los colegas herramientas que además de llevarles

soluciones ante situaciones problema, sirve para unificar criterios y de esta manera responder a las exigencias del sistema que propone la institución. se unifican entonces los criterios entre los pares para que la transmisión de los valores a los estudiantes sean coherentes con las expectativas.

- ✓ reuniones permanentes, puesta en común de metas y desafíos, reuniones para corregir y para felicitar a los integrantes del equipo
- ✓ Siempre se trata de realizar investigaciones que puedan afianzar la identidad de la institución y alcanzar la visión de ser referente en educación superior en enfermería

Dimensión 2: Desarrollo del Personal

Pregunta N°

24. ¿Qué actividades o prácticas genera Ud. para el desarrollo de su personal dentro de la institución que usted dirige?

- ✓ Capacitaciones pedagógicas en cada reunión docente- capacitación externa según necesidades de cada profesor.
- ✓ Reuniones con los docentes del área de trabajo. Consenso de las actividades propuestas a fin de unificar criterios
- ✓ Jornadas docentes
- ✓ La organización de jornadas institucionales, de índole profesional o la organización de jornadas de alumnos para alumnos. Publicitar el Instituto en el nivel medio, y después medir los resultados.
- ✓ Incentivar la participación en la toma de decisiones; comunicación fluida
- ✓ En la institución se promueve la formación permanente dentro y fuera de la misma. De puertas adentro se ha estimulado no solo la formación y especialización en docencia que la institución dispone, sino además hacia el interior de la carrera se estimula la asistencia a a los cursos de capacitación propuestos en cada año. En esta oportunidad y con la intención de modificar el sistema de evaluación de las asignaturas de prácticas se ha estimulado a la formación del personal en manejo de simuladores y de la creación, cuidado y utilización de un laboratorio de simulación clínica. La institución entiende que esto es una apuesta al futuro y para eso necesitamos fortalecer la formación del personal en el presente.
- ✓ Pongo a disposición todos los recursos con los que cuento para poder fomentar el desarrollo
- ✓ En las reuniones de claustro docente.

25. ¿Cuáles son las acciones propuestas por Ud. para que los objetivos personales se relacionen con los objetivos de la institución?

- ✓ Conocer las necesidades de formación y las capacidades de cada docente para alinearlas con las oportunidades de formación que fortalezcan las acciones que lleven a cumplir los objetivos institucionales
- ✓ El trabajo en equipo con los docentes de cada materia, para resaltar los objetivos institucionales y unificarlos con los personales
- ✓ La formación continua, y el dejar hacer siempre y cuando estén dentro de los lineamientos educativos e institucionales.
- ✓ Las acciones propuestas serian: ser proactivos, gestionar en forma eficaz el tiempo, resolver problemas, tener creatividad, planificar, motivación y concentración en la tarea, ser comprometidos con la institución.
- ✓ En principio, cada docente debe conocer los objetivos institucionales y en base a esto diseñar sus propios objetivos hacia el interior de cada asignatura, así como también elaborar las estrategias necesarias para cumplirlos. Esta tarea no queda librada al criterio único del docente sino que debe pasar por la revisión de los coordinadores de eje, la comisión de plan de estudio y por el departamento de pedagogía de la institución
- ✓ Creo que si la gente se siente cómoda e identificado con el proyecto de alguna manera se ven reflejada en la satisfacción de objetivos personales.
- ✓ Ampliar las producciones científicas en la carrera. Se incentiva a los docentes a investigar y participar en eventos científicos.

26. *¿De qué manera se incentiva a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia?*

- ✓ Becas de formación docente- liderar proyectos- ser referentes en el área de expertos profesional- consultores
- ✓ Con estímulos positivos a través del diálogo
- ✓ Ofreciendo posibilidad de capacitación con beca
- ✓ La participación activa en Cursos de capacitación, jornadas, congresos etc.
- ✓ Se les brinda la posibilidad de realizar determinadas capacitaciones específicas
- ✓ Los Docentes son evaluados periódicamente por los coordinadores, pero también por el departamento de pedagogía de la institución. De esta evaluación se desprende un puntaje relativo al desempeño del docente y este puntaje acumulado a través de los cuatrimestres le permite, por ejemplo un determinado porcentaje de beca para continuar con su formación.
- ✓ Por lo menos desde el reconocimiento personal
- ✓ Aquellos que deseen investigar se le realizan seguimiento y colaboración para la consecución de sus objetivos.

Dimensión 3: Rediseñar la Organización

Pregunta N°

35. *¿De qué manera la institución participa de procesos de rediseño, evaluaciones institucionales, etc.?*

- ✓ La institución tiene establecido procesos para estos temas
- ✓ Por medio del trabajo en los planes de estudios
- ✓ Ante convocatoria de CONEAU,
- ✓ Participa a través de los comunicados INET (Instituto Nacional de Educación Técnica)
- ✓ La institución participa de reuniones que convocan a directivos de universidades donde se reflexiona sobre problemáticas afines. Por otra parte la universidad también se ha sometido de manera voluntaria al proceso de evaluación de CONEAU, de esta manera se auto exige en pos de buscar mejoras curriculares a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Se tuvo que rediseñar a propósito de la certificación de CONEAU
- ✓ Participando en la mejora de programas de las asignaturas

36. *¿Cómo establece Ud., desde su cargo, condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades?*

- ✓ Equidad en las asignaciones- fomento del trabajo en equipo- crear grupos docentes que hagan sinergia entre asignaturas afines
- ✓ Mediante reuniones periódicas trabajando con ellos los proyectos
- ✓ Diseñar en conjunto cursos para la comunidad, actualización de programas, planificaciones y actividades prácticas donde se propongan nuevas estrategias de enseñanza.
- ✓ Brindándoles el tiempo necesario para la capacitación
- ✓ Como coordinador del Eje del saber profesional promuevo en los docentes la libertad en cuanto al uso de estrategias diversas a su criterio, siempre que permitan el crecimiento y la participación del grupo y que sirvan como experiencia para compartir entre los colegas y re diseñar y/o complementar los modelos ya instalados.
- ✓ Es difícil porque no tengo plena autonomía de disponer de las condiciones como me gustaría
- ✓ Desde las reuniones de claustro, incentivando las tareas de todo docente de educación superior: docencia, extensión e investigación.

37. *¿Qué actos describiría Ud. que realiza -como director/a de la institución- para la generación de un buen clima organizacional que abarque a todos sus integrantes (docentes, estudiantes, administrativos, etc.)?*

- ✓ Abierta al dialogo- recorridos permanentes de aulas- horario de atención a alumnos extenso- uso de redes sociales- reuniones periódicas.
- ✓ Incentivar el respeto y la cordialidad en todo momento. La posibilidad de que todos sean escuchados.
- ✓ Reuniones de claustro, por área disciplinar.
- ✓ Generando espacios de mejora Institucional a través de jornadas, ateneos, espacios culturales.
- ✓ Tener una fluida comunicación y participación de todos los integrantes
- ✓ Fomentar valores saludables entre los integrantes del equipo.
- ✓ El buen clima organizacional depende de cada uno de los integrantes, en este caso como coordinador del área de investigación es atender a las necesidades de docentes y estudiantes dando respuestas acordes a cada uno.

Dimensión 4: Gestión de Enseñanza y Aprendizaje en la Escuela

Pregunta N°

45. *¿De qué manera Ud. promueve procesos pedagógicos apropiados para lograr una efectiva implementación curricular en el aula y lograr que todos los estudiantes tengan las condiciones ideales para aprender?*

- ✓ Se trabaja en conjunto con el departamento pedagógico- tengo asignada una pedagoga para la carrera que trabaja muy de cerca estos temas en conjunto con la comisión de plan de estudios, los referentes académicos y la dirección de la carrera.
- ✓ Por medio del trabajo con los equipos docentes y del consenso
- ✓ Mediante acompañamiento departamento pedagógico
- ✓ Participando y supervisando las actividades áulicas y de gabinete planificadas por los docentes.
- ✓ Sugiriendo a los docentes el uso de determinados procesos pedagógicos como la resolución de casos basados en problemas, el uso de las TIC, la programación informática, entre otros.
- ✓ Participando y supervisando las actividades áulicas y de gabinete planificadas por los docentes.
- ✓ Sugiriendo a los docentes el uso de determinados procesos pedagógicos como la resolución de casos basados en problemas, el uso de las TIC, la programación informática, entre otros.
- ✓ Desde el momento del armado del programa ya se debe contemplar la implementación del mismo. Para esto, la modalidad de la transmisión de los contenidos debe ser pensada desde el momento mismo de su creación y aclarados en él. Más allá de esto las estrategias se comparten y se dialogan entre los colegas. Gracias a esto siempre se puede agregar o cambiar lo establecido en pos de encontrar herramientas mejores.

- ✓ Ideal es una medida un poco alta, se hace lo que se puede dentro de lo posible
- ✓ Las asignaturas relacionadas a la investigación utilizan procesos pedagógicos en forma individual y colectiva. Se intenta en forma permanente observar las necesidades de aprendizajes de los estudiante y generalmente la enseñanza a través de la modalidad de taller de las necesidades de aprendizaje emergente.

Dimensión 5: Gestión del Conocimiento

Pregunta N°

53. *¿Cuáles son los actos que usted realiza para fomentar la función de investigación en su centro educativo?*

- ✓ Asignación de presupuesto- capacitación continua de los profesores dedicados a investigar. Se trabaja en conjunto con la facultad y la vicerrectoría de investigación
- ✓ Promoción de los trabajos y propuestas de investigación
- ✓ En todas las reuniones de la Carrera se ofrecen proyectos disponibles para investigación interdisciplinar
- ✓ Incentivando la formación continua
- ✓ Se alienta a los estudiantes sobre la importancia de la investigación
- ✓ Tanto a docentes como a estudiantes se les transmite la importancia de una producción propia, no solo institucional, sino de la propia episteme. En los últimos años se han comenzado a desarrollar algunos proyectos relacionados a las dificultades de los nuevos intriganes, cuidados de úlceras por presión en hospital universitario, etc. En estos proyectos han participado docentes y estudiantes. La estimulación para el desarrollo de estos trabajos fueron a partir de establecer la importancia de plasmar en papel las realidades que vemos a diario y que por las distintas ocupaciones de todos nunca nos detenemos a analizar adecuadamente y pecamos en creer que conocemos la respuesta. La propuesta es trabajar sobre lo cotidiano.
- ✓ Cuando se dispone de algún incentivo para la investigación se pone inmediatamente a disposición para fomentar la misma, pero no es lo más frecuente poder contar con dichos recursos.